



FACULTAD DE POSTGRADO

**CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
Y CAPACITACIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA EN EL DISTRITO CENTRAL DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**ANDREA CELESTE COCA RODRÍGUEZ
GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO**

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

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

JULIO 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
Y CAPACITACIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA EN EL DISTRITO CENTRAL DE HONDURAS**

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

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ELOÍSA MARÍA RODRÍGUEZ ALVAREZ

ASESOR TEMÁTICO

FERNANDO PEÑA CABUS

MIEMBROS DE LA TERNA

ALBERTINA NAVARRO

PABLO MOYA

PATRICIA VILLALTA



FACULTAD DE POSTGRADO

CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL DISTRITO CENTRAL DE HONDURAS

**NOMBRE DE LAS MAESTRANTES:
ANDREA CELESTE COCA RODRÍGUEZ
GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO**

Resumen

Esta investigación comprende el análisis para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Honduras para contribuir a la sostenibilidad de las misma y al crecimiento económico del país. Contiene el estudio para la constitución legal, una evaluación de la situación actual del mercado para identificar las principales necesidades del consumidor así como la fuerza de los competidores y el plan de negocios y de viabilidad financiera que demuestra la factibilidad de la empresa. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo y los datos se recolectaron a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a los empresarios de este sector; con el propósito de medir su grado de aceptación en relación a la prestación de este tipo de servicios. Se obtuvo que un 87% de los empresarios estarían dispuestos a invertir en estos servicios, siendo las áreas legal, estratégica, financiera y de recursos humanos; las consideradas con mayor necesidad. Por otro lado, tras realizar el análisis de viabilidad financiera mediante la proyección de flujos de efectivo a 5 años; se concluye que la empresa es viable y que tiene capacidad de respuesta ante cambios inesperados en las variables que pueden afectar negativamente los resultados esperados.

Palabras claves: Consultoría, Crecimiento, Emprendedor, MIPYME, Sostenibilidad.



GRADUATE SCHOOL

CREACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL DISTRITO CENTRAL DE HONDURAS

**NOMBRE DE LAS MAESTRANTES:
ANDREA CELESTE COCA RODRÍGUEZ
GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO**

Abstract

This research includes the analysis for the creation of a consulting and training services company, for the micro, small and medium enterprises (MSME) in Honduras to support making them sustainable and also support economic growth in the country. It contains a study for the legal founding, an evaluation of the current market to identify the consumer's main needs as well as the competition's strengths, business plans and financial viability that proves feasibility of the enterprise. The used methodology is based in a quantitative focus, and the data was collected through the application of a questionnaire oriented to business people of this sector; in order to measure the acceptance rate in regards to the supply of this type of services. It was found that 87% of business entrepreneurs are willing to invest in these services, being the legal, strategic, financial and human resources areas; the ones considered most in need. On the other hand, after doing a financial viability analysis by projecting cash flows in 5 years; it is concluded that the enterprise is viable and has the capacity to answer to unexpected changes in the variables that can affect negatively the expected results.

Palabras claves: Consulting, Growth, Entrepreneurship, MSME, Sustainability.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, nuestra fuente de inspiración y fuerza día a día.

A nuestros padres, hermanos, hijos y demás familiares, por su amor y comprensión a lo largo de este tiempo. Sin su apoyo no hubiese sido posible el cumplimiento de esta meta académica.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los asesores: Doctora Eloísa Rodríguez e Ingeniero Fernando Peña por brindarnos su conocimiento, apoyo y experiencia; guiándonos en la preparación de este documento. A nuestros catedráticos que con su empeño y profesionalismo despertaron en nosotras el interés y dedicación en cada curso desarrollado.

A nuestros amigos y compañeros que de alguna u otra forma han contribuido en la elaboración de esta tesis.

Gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes del Problema	2
1.3. Definición del Problema	4
1.3.1. Enunciado del Problema	4
1.3.2. Formulación del Problema	5
1.3.3. Preguntas de Investigación	5
1.4. Objetivos del Proyecto	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Análisis de la Situación Actual.....	9
2.1.1. La contribución de la MIPYME al desarrollo económico de los países en Europa y Latinoamérica.....	9
2.1.2. Iniciativas Públicas de Apoyo como respuesta a los desafíos y obstáculos que enfrenta la MIPYME en Europa y Latinoamérica	11
2.1.3. Iniciativas Comerciales de Apoyo a la MIPYME en Latinoamérica	19
2.1.4. Situación de la MIPYME en Honduras.....	21
2.2. Teorías de Sustento.....	25
2.2.1. Plan de Negocios	25
2.2.2. Presentación de la Empresa y Descripción del Negocio	26
2.2.3. Estudio de Mercado	29
2.2.4. Estudio Técnico	31

2.2.5.	Estudio Legal	32
2.2.6.	Estudio Organizacional y de Recursos Humanos	32
2.2.7.	Estudio Financiero	32
2.3.	Conceptualización	33
2.3.1.	Criterios que definen una MIPYME en Honduras	33
2.3.2.	Definición de Emprendedor y Actividad de Empezar	35
2.4.	Marco Legal	37
2.4.1.	Constitución Legal de una empresa en Honduras y sus Implicaciones	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		50
3.1.	Congruencia Metodológica	50
3.2.	Definición Operacional de Variables	51
3.3.	Enfoque de la Investigación	53
3.4.	Alcance de la Investigación	53
3.5.	Diseño de la Investigación	54
3.5.1.	Población	54
3.5.2.	Marco Muestral	54
3.5.3.	Muestra	55
3.5.4.	Unidad de Análisis	56
3.6.	Técnicas e Instrumentos	56
3.7.	Fuentes de Información	58
3.7.1.	Fuentes Primarias	58
3.7.2.	Fuentes Secundarias	58
3.8.	Limitaciones de la Investigación	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		60
4.1.	Estudio de Mercado	60

4.2.	Análisis del Consumidor	67
4.3.	Estimación de la demanda potencial y tendencias de mercado	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		75
5.1.	Conclusiones	75
5.2.	Recomendaciones	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		79
6.1.	Descripción General del Servicio	79
6.1.1.	Definición del Modelo de Negocios	79
6.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	80
6.2.1.	Poder de negociación de los clientes	80
6.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	81
6.2.3.	Amenaza de competidores entrantes.....	81
6.2.4.	Amenaza de productos sustitutos	81
6.2.5.	Rivalidad entre los competidores. Análisis de la competencia	82
6.3.	Presentación de la Empresa	82
6.3.1.	Nombre Comercial y Eslogan	82
6.3.2.	Logo.....	83
6.4.	Estudio de Mercado	84
6.4.1.	Producto/Servicio	84
6.4.2.	Precio	88
6.4.3.	Plaza	89
6.4.4.	Promoción	90
6.5.	Estudio Técnico	91
6.5.1.	Capacidad Instalada	91
6.5.2.	Proceso de Prestación del Servicio	92

6.5.3.	Requerimientos de Recursos	96
6.6.	Estudio Legal	99
6.7.	Estudio Organizacional	101
6.7.1.	Misión	101
6.7.2.	Visión.....	101
6.7.3.	Objetivos Estratégicos	101
6.7.4.	Análisis FODA	102
6.7.5.	Estructura Organizacional	103
6.7.6.	Perfiles de Puestos	104
6.7.7.	Cultura Organizacional	109
6.8.	Estudio Financiero	109
6.8.1.	Inversión y Financiamiento	109
6.8.2.	Análisis Financiero	111
6.8.3.	Punto de Equilibrio	120
6.8.4.	Sensibilización del Proyecto	123
REFERENCIAS	130
ANEXOS	136
Anexo 1:	Encuesta.....	136
Anexo 2:	Escritura Social. SEC Consultores	141
Anexo 3:	Plan de Amortización de Préstamo. SEC Consultores	147
Anexo 4:	Detalle de Ingresos	149
Anexo 5:	Carta de Compromiso para Asesoría Temática	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de las principales variantes por forma de empresa según la legislación vigente	42
Tabla 2. Congruencia Metodológica	50
Tabla 3. Definición Operacional de Variables	51
Tabla 4. Cálculo de la Demanda Potencial	72
Tabla 5. Capacidad Instalada	92
Tabla 6. Detalle de Mobiliario y Equipo necesario	98
Tabla 7. Procedimientos legales a cumplir para la constitución legal de SEC Consultores	99
Tabla 8. Cronograma de Ejecución del Proyecto	100
Tabla 9. Análisis FODA. SEC Consultores	102
Tabla 10. Descripción de Puestos. Gerente General. SEC Consultores	104
Tabla 11. Descripción de Puestos. Gerente Financiero. SEC Consultores	105
Tabla 12. Descripción de Puestos. Consultor Sénior. SEC Consultores	106
Tabla 13. Descripción de Puestos. Consultor Junior. SEC Consultores	107
Tabla 14. Descripción de Puestos. Asistente Administrativo y de Marketing. SEC Consultores	108
Tabla 15. Descripción de Puestos. Asistente de Gestiones. SEC Consultores	108
Tabla 16. Inversión Inicial	110
Tabla 17. Detalle de Salarios y Carga Social Patronal. SEC Consultores	110
Tabla 18. Fuentes de Financiamiento. SEC Consultores	111
Tabla 19. Condiciones de Financiamiento	111
Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado. SEC Consultores	113
Tabla 21. Plan de Depreciación de Mobiliario y Equipo	113
Tabla 22. Balance General Proyectado. SEC Consultores	114
Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado. SEC Consultores	115
Tabla 24. Flujo de Efectivo. SEC Consultores	116
Tabla 25. Razones Financieras. SEC Consultores	117
Tabla 26. Tasa Interna de Retorno. SEC Consultores	118
Tabla 27. Valor Presente Neto. SEC Consultores	119
Tabla 28. Relación Costo-Beneficio. SEC Consultores	119

Tabla 29. Período de Recuperación de la Inversión (PRI). SEC Consultores	119
Tabla 30. Cálculo de Punto de Equilibrio. SEC Consultores	120
Tabla 31. Comprobación Punto de Equilibrio. SEC Consultores	122
Tabla 32. Índice de Precio al Consumidor (IPC). Honduras 2013-2017.....	123
Tabla 33. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 1	123
Tabla 34. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 1	125
Tabla 35. Costo Ponderado de Capital. Escenario de Sensibilización 2	126
Tabla 36. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 2	126
Tabla 37. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 2	127
Tabla 38. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 3	128
Tabla 39. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 3	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Trámites para crear una empresa en América Latina, Europa y el Mundo. Comparación 2005-2015	16
Figura 2. El triángulo. Las tres opciones y los ocho posicionamientos estratégicos del Modelo Delta	27
Figura 3. Tres niveles del producto o servicio	30
Figura 4. Pasos para la constitución de una empresa según el Código de Comercio	43
Figura 5. Pasos para la constitución de una empresa según la Ley del Sector Social de la Economía	47
Figura 6. Logo de SEC Consultores	83
Figura 7. Guía de herramientas para el diagnóstico inicial de necesidades – plan de acción – monitoreo y seguimiento	93
Figura 8. Diagrama de Flujo. Proceso de Prestación de Servicios de Consultoría.	95
Figura 9. Plano de Oficinas SEC Consultores	97
Figura 10. Organigrama. SEC Consultores	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grado de importancia que la MIPYME otorga a la consultoría y capacitación	60
Gráfico 2. Contratación previa de servicios de consultoría y capacitación	61
Gráfico 3. Disposición para invertir en servicios de consultoría y capacitación	62
Gráfico 4. Áreas que necesita reforzar a través de la consultoría	63
Gráfico 5. Servicios que estaría interesado en contratar	64
Gráfico 6. Forma de contratación de los servicios.....	65
Gráfico 7. Resultados esperados al invertir en servicios de consultoría y capacitación	66
Gráfico 8. Claridad en la definición de la forma jurídica más apropiada, previo a la constitución de la empresa.....	67
Gráfico 9. Claridad en la definición de plan de negocios y estrategias previo a la constitución de la empresa.	68
Gráfico 10. Mayores obstáculos para hacer realidad la idea de negocio.....	69
Gráfico 11. Criterios más importantes al contratar este tipo de servicios	70
Gráfico 12. Medios para recibir información acerca de los servicios prestados.....	70
Gráfico 13. Beneficios, promociones y recompensas por lealtad	71
Gráfico 14. Frecuencia de contratación de los servicios	73
Gráfico 15. Monto que estaría dispuesto a invertir por la prestación de estos servicios	73
Gráfico 16. Punto de equilibrio	121

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En Honduras existen muchos empresarios que tienen un espíritu emprendedor admirable y logran desarrollar ideas de negocios exitosas. Del otro lado, están aquellos que anhelan iniciar una empresa o negocio pero no saben cómo hacerlo porque no cuentan con las herramientas para comenzar. Y el escenario más desafortunado; pero muy común, el de aquellos que de manera valiente inician pero fracasan al poco tiempo porque no se realizaron los estudios iniciales de su idea de negocio o porque la forma de dirigir y las estrategias utilizadas no son las más adecuadas. Es decir, no cuentan con la asesoría y capacitación que les permita lograr una administración y planeación eficiente de sus recursos y una toma de decisiones efectiva.

Organismos Nacionales e Internacionales reconocen el impacto positivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) como fuente de desarrollo económico, a través de la generación de empleos, así como la necesidad de desarrollar servicios empresariales de apoyo a nuevos emprendimientos. En ese sentido, se han desarrollado políticas e iniciativas de apoyo al sector en diferentes ámbitos. Sin embargo, es claro que aún existen vacíos de apoyo, información y asistencia. De hecho, en otros países de Latinoamérica ya están surgiendo iniciativas privadas comerciales dedicadas a esta misma actividad; precisamente para llenar los vacíos que hasta ahora las políticas públicas e iniciativas de apoyo de parte del sector privado no han podido solventar.

La creación de una empresa que se dedique al acompañamiento integral del emprendedor, brindándole asesoría desde la concepción de su idea, puesta en marcha de su

negocio y consolidación en el mercado; a precios accesibles y razonables para dicho sector; contribuirá de forma directa a generar empresas e iniciativas de emprendimiento sostenibles.

Con base en la información recolectada producto de esta investigación se realizó el plan de negocios, contemplando la definición de las principales estrategias organizacionales, de mercado y financieras, para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras.

Hacer una realidad esta idea de negocio contribuirá de forma grande al desarrollo económico del país, generando un efecto multiplicador para la generación de empleos y nuevas fuentes de ingresos en las familias hondureñas.

1.2. Antecedentes del Problema

La necesidad de las sociedades de contar con empresas sanas en sus diferentes dimensiones: financiera, jurídica, productiva, etc., ha sido asunto de preocupación en todos los escenarios: públicos, privados, nacionales e internacionales.

Tal preocupación se demuestra en la profundidad de los estudios y el tratamiento que todos los sectores han realizado. Por ejemplo: La Organización Internacional del Trabajo (OIT), producto de la Conferencia Internacional del Trabajo 2007 publica el informe: “Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles” donde se reconoce a la pequeña y mediana empresa (PYME) como uno de los principales instrumentos para la creación de empleo, destacando que se debe apoyar la transición de los operadores de la economía informal a la formal. Por otro lado, para establecer un entorno propicio de sostenibilidad empresarial en las diferentes etapas de desarrollo, se establece que son fundamentales 3 pilares: Educación, Formación y Aprendizaje Permanente. Además, prácticas

responsables y sostenibles a nivel de la empresa, de desarrollo de recursos humanos y gobernanza empresarial (OIT, 2008).

Desde la fecha, la OIT ha incorporado en su agenda de discusión anual y como objetivo estratégico la promoción de empresas sostenibles. De hecho, la promoción de empresas sostenibles, es uno de los diez resultados en materia de políticas y presupuesto para el bienio 2016-2017, reconociendo que entre un 70%-80% de los emprendimientos fracasan tras el primer año de vida y luego la mitad de quienes han sobrevivido dejan de existir pasados 4 o 5 años y considerando que el sector privado es el principal motor de creación de empleo, fuente de casi nueve de cada diez puestos de trabajo en el mundo, es necesario generar una estrategia basada, entre otros elementos, en la formación y capacitación empresarial; por lo tanto, la demanda de estos productos es considerable (OIT, 2016).

En Honduras, el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; representa más del 98% del total de empresas registradas a la fecha en el Directorio de Establecimientos Económicos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Solo el Departamento de Francisco Morazán concentra alrededor del 20%; específicamente el Distrito Central un 15% (INE, 2017). Si a eso se suma la gran cantidad de negocios pertenecientes al sector informal de la economía nacional, resulta evidente que existen fuertes oportunidades comerciales y de desarrollo para dicho sector.

Sin embargo, y pese a las políticas públicas de promoción y apoyo a la MIPYME formuladas por el Gobierno así como las iniciativas por parte de organizaciones representantes del sector privado, las tasas de fracaso de nuevos emprendimientos en Honduras durante los primeros 5 años son altas. Existen vacíos de apoyo, información y asistencia que contribuyen a la no sostenibilidad de estos proyectos; siendo el limitado acceso al financiamiento y las altas

tasas de interés uno de los principales obstáculos (COHEP y OIT, 2017). Asimismo, la falta de capacitación, asesoría y asistencia en diferentes áreas y temas básicos para garantizar dicha sostenibilidad.

1.3. Definición del Problema

1.3.1. Enunciado del Problema

Honduras es un país de gente trabajadora y espíritu emprendedor; lo cual se evidencia desde el entorno familiar y de amistades y se extiende hacia cada actividad que se desempeña en el día a día, generando fuentes de empleo, mayores ingresos y contribuyendo de forma macro al desarrollo sostenible del país.

Desde el surgimiento de la idea del negocio hasta su ejecución, el emprendedor debe enfrentarse a una diversidad de requisitos y formalidades legalidades, necesidades de financiamiento, problemas estratégicos, organizacionales, financieros y de competitividad; los que solo puede atender con éxito mediante la preparación.

A continuación lo que reveló la Encuesta Empresarial 2017:

La importancia de los servicios empresariales tanto para nuevos emprendimientos como para la transformación o consolidación de empresas existentes es indiscutible... La alta mortalidad de las microempresas puede reducirse mediante la realización de estudios de factibilidad y la contratación de servicios y asistencia técnica. (COHEP y OIT, 2017, p. 10)

El desarrollo con éxito de una empresa, significa saber enfrentarse con valentía a todas las situaciones; algunas previsibles, otras no. De lo contrario, solo resta el cierre o terminación temprana de una iniciativa empresarial, que pudo ser la fuente de sustento de familias enteras, afectando no solo de forma directa la economía; sino también aunando a otros problemas que la sociedad hondureña enfrenta hoy.

1.3.2. Formulación del Problema

La mayoría de los emprendedores en Honduras, no cuentan con el conocimiento y las herramientas para sobrevivir en el campo de la batalla empresarial. Por la importancia de la MIPYME; fuentes de empleo, lugar de realización personal, que resultan para el desarrollo de la sociedad, no es conveniente la terminación temprana de las mismas. Debe propiciarse el establecimiento exitoso de los negocios, y para lograrlo, es conveniente una adecuada preparación desde que surge la idea hasta que se pone en marcha y más allá, durante la ejecución de la labor empresarial. El desconocimiento respecto de los procesos de constitución, financieros, contables, tributarios, de gobierno, etc., afecta negativamente la sostenibilidad de la MIPYME en Honduras.

La creación de una empresa que brinde asesoría personalizada al empresario durante todo el proceso de emprendimiento y desarrollo, a precios accesibles; contribuirá de forma directa a generar empresas e iniciativas de emprendimiento sostenibles.

1.3.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los requisitos para la constitución y operación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME, según la legislación vigente en el país?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de los consumidores y la situación actual de los competidores?
- ¿Qué estrategias organizacionales, de mercado y financieras debe comprender el plan de negocios para la creación de una empresa de este rubro en el Distrito Central de Honduras?

1.4. Objetivos del Proyecto

1.4.1. Objetivo General

Definir las estrategias organizacionales, de mercado y financieras para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el estudio para la constitución legal de la empresa, detallando todos los requisitos que deben cumplirse para poner en operación la misma.
- Evaluar la situación actual del mercado para identificar las principales necesidades del consumidor así como la fuerza de los competidores.
- Desarrollar el plan de negocios y de viabilidad financiera para la creación de la empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.

1.5. Justificación

El Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y la Organización Internacional de Trabajo (OIT) (2017) refieren, en su Encuesta Nacional de Empresas, que las iniciativas de emprendimientos comerciales en el país se realizan con escasa planificación e investigación del mercado previo a su constitución; por lo que la tasa de fracaso de estas iniciativas en los primeros 5 años de existencia es elevada. Además se demostró la importancia de los servicios empresariales tanto para nuevos emprendimientos como para la transformación o consolidación de empresas existentes.

Dado que la informalidad es una condición permanente para un segmento importante de empresas en Honduras, es indispensable generar una oferta efectiva de servicios adecuada a las condiciones de las empresas que contribuya a su supervivencia y sostenibilidad. Asimismo, la alta mortalidad de las microempresas puede reducirse mediante la realización de estudios de factibilidad y programas de capacitación.

La creación de una empresa que se dedique al acompañamiento integral del emprendedor, brindándole asesoría desde la constitución de su empresa, elaboración de planes de negocio, capacitación en habilidades directivas (liderazgo, inteligencia emocional, gestión del talento humano, técnicas de negociación, etc.), así como consultoría y asesoría estratégica de negocios (Evaluación de opciones de financiamiento o refinanciación de deudas, control de costos, preparación de presupuestos e informes económico-financieros, punto de equilibrio y estrategias de ventas, evaluación de decisiones de inversión; entre otros); contribuirá de forma directa a generar empresas e iniciativas de emprendimiento sostenibles, impulsando la competitividad y productividad, generando nuevos empleos y consecuentemente creando un efecto multiplicador con nuevas fuentes de ingresos en las familias hondureñas y crecimiento económico sostenible en el país.

Estudios llevados a cabo por instituciones dedicadas a dar apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras, coinciden con las afirmaciones contenidas en el informe “Estrategia de Empresas Sostenibles en Honduras” del X Encuentro Nacional Empresarial 2017 que concluye lo siguiente:

El gobierno, las empresas y sus asociaciones gremiales deben desarrollar un portafolio de servicios para subsanar los vacíos de apoyo, información y asistencia que requieren las empresas medianas, pequeñas, micro y, en algunos casos, hasta las grandes, para lograr estadios de sostenibilidad en el proceso de desarrollo de sus emprendimientos. (COHEP y OIT, 2017, p. 8)

Ese mismo informe, califica de alta prioridad para el sector público y para el sector privado, el objetivo estratégico de servicios básicos a los emprendedores tales como: validación de planes y modelos de negocios, servicios contables, asistencia tributaria, mercadeo, capital de riesgo, inteligencia de mercados, gestión del talento humano, entre otras (COHEP y OIT, 2017).

Cabe mencionar que en países como España, México, Chile, Argentina y Colombia ya están surgiendo iniciativas privadas comerciales dedicadas a esta misma actividad; precisamente para llenar los vacíos que hasta ahora las políticas públicas e iniciativas de apoyo de parte del sector privado no han podido solventar. Por lo anterior, la ventaja competitiva de esta empresa en el país, es brindar una oferta personalizada de servicios, acompañando al empresario desde que concibe su idea, inicia operaciones y hasta que se consolida en el mercado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis de la Situación Actual

2.1.1. La contribución de la MIPYME al desarrollo económico de los países en Europa y Latinoamérica

La Micro, Pequeña y Mediana empresa representa un sector en pleno auge para todas las economías alrededor del mundo. Organismos Internacionales reconocen su importancia y están desarrollando estrategias de promoción y apoyo al nuevo emprendedor.

La MIPYME y los nuevos emprendimientos como parte de la economía formal e informal surgen como respuesta ante el creciente problema del desempleo. Hoy en día se estima que 9 de cada 10 puestos de trabajo en el mundo corresponden al sector privado; motor principal de la economía, especialmente en los países en desarrollo (OIT, 2016). La OIT concibe a la MIPYME como un actor principal para alcanzar las metas de desarrollo sostenible.

La aportación de la MIPYME al crecimiento y desarrollo económico se refleja directamente en 2 variables: volumen de empresas y generación de empleo. En la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica; la PYME representa entre el 95% y 99% del total de empresas. Su contribución al empleo representa más del 80% , sin cuantificar su aporte en otros aspectos sociales y económicos como: equidad, justicia social y estabilidad de precios (Heredia Rodríguez & Sánchez Macías, 2016). Sin embargo, según lo establece la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017), la contribución de la MIPYME al Producto Interno Bruto es

relativamente baja; reflejando deficiencias en los niveles de productividad. De hecho, se estima que las empresas grandes en la región son 33 veces más productivas que las microempresas y 6 veces más productivas que las pequeñas empresas. En América Latina, solo un 10% de la PYME exporta su producción, en Europa; al menos el 40% de estas empresas exporta su producción.

Particularmente, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2016) reconoce la importancia del emprendimiento como fuente para mejorar el empleo y las condiciones de vida entre los jóvenes. América Latina con más de 163 millones de individuos entre 15 y 29 años y solo la mitad de ellos empleados, se enfrenta al gran desafío de crear oportunidades laborales para este sector. La tasa de desempleo juvenil en América latina es dos veces más elevada que la tasa mundial y tres veces más alta que la de los adultos de la región (OCDE/CEPAL/CAF, 2016).

A través de los nuevos emprendimientos, los jóvenes pueden mejorar su capacidad para incorporarse en los mercados laborales. Pese a que normalmente no poseen experiencia o recursos financieros para el emprendimiento, formar parte de estas actividades les ayuda adquirir nuevas competencias a la vez que contrarresta el desempleo y fomenta la innovación.

A través de la aplicación de las políticas e iniciativas correctas; la MIPYME podría convertirse en agente de cambio radical para la economía, no solo por la generación de empleo; sino por su aumento en la productividad. Aunque la MIPYME tiene un potencial clave dentro de la economía, hoy es un elemento débil dentro de la misma que necesita fortalecerse.

2.1.2. Iniciativas Públicas de Apoyo como respuesta a los desafíos y obstáculos que enfrenta la MIPYME en Europa y Latinoamérica

La Organización Internacional del Trabajo (2016) reconoce que el potencial para desarrollar iniciativas empresariales que sean sostenibles no se aprovecha completamente. Esto debido a obstáculos que obedecen a factores tanto internos como externos. Sobre los factores externos, la MIPYME no puede ejercer ningún tipo de control; dentro de los internos cabe recalcar los relacionados a las capacidades, competencias y conocimientos de los empresarios.

La falta de competencias en liderazgo y gestión en las diferentes áreas que componen una empresa, el conocimiento limitado de los mercados y las finanzas, el uso de tecnologías obsoletas o la falta de prácticas responsables que incentiven la productividad forman parte también de dichos factores internos.

Asimismo, ninguna empresa opera en el olvido o solitariamente dentro del mercado; pues se ve afectada por fuerzas externas de tipo económico, político, legal y social que crean un ambiente propicio o no para el desarrollo de nuevos emprendimientos. La MIPYME directamente no pueden controlar estas fuerzas; pero el Gobierno sí puede crear condiciones en estos ámbitos a través de la formulación e implementación de políticas públicas. Es por ello, que la responsabilidad de generar empresas sostenibles es compartida y debe abordarse desde todos los sectores que componen la sociedad; pues no solo contribuyen a la generación de ingresos de una familia en particular, sino que tienen un efecto multiplicador en la economía.

Como principales obstáculos para el desarrollo de nuevos emprendimientos se tiene; la falta de acceso a la financiación, las altas tasas de interés, infraestructura

insuficiente, inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa engorrosa y compleja, entre otros. Específicamente el limitado acceso al crédito bancario restringe la innovación y el acceso a nuevos mercados (Heredia Rodríguez & Sánchez Macías, 2016). Debido a que la MIPYME representa un alto riesgo para el sector bancario; pues su expectativa de vida es baja y generalmente no cuentan con garantías que respalden su endeudamiento, el acceso al crédito se restringe mediante tasas de interés elevadas. El bloqueo al desarrollo de los proyectos que se planeaba impulsar con dichos créditos acaba por menoscabar el crecimiento de estas empresas.

Aproximadamente solo el 12% de la PYME financia sus nuevos proyectos de inversión a través de crédito bancario y del total de sus inversiones; solo el 10% de las mismas logra desarrollarse a través de financiamiento externo bancario. En contraste, las grandes empresas, financian más del 20% de sus necesidades con crédito bancario y más del 30% utilizan esta fuente de financiación para realizar nuevas inversiones (Heredia Rodríguez & Sánchez Macías, 2016). El mayor problema de liberalizar el crédito para este sector, aún mediante fondos del Gobierno que sean administrados por el sector bancario; es que el otorgamiento de esos recursos debería ser mediante una justificación viable y brindando acompañamiento al emprendedor en el desarrollo de sus proyectos. No se trata solo de otorgar los fondos para resolver el problema del limitado acceso al crédito; pues esto por sí mismo, contribuirá muy poco a incrementar la productividad de las empresas. Se trata de educar y enseñar al empresario sobre el manejo oportuno y adecuado de dichos recursos, con base en la situación del mercado y de su negocio en particular.

Por otro lado, se ha observado que uno de los principales factores que inhibe la creación y desarrollo de los emprendimientos es la falta de confianza interpersonal del

capital social en Latinoamérica. Según el estudio de elaborado por el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento de Argentina, en el 2017 la confianza interpersonal del emprendedor retrocedió respecto de 2012 en 10 de los 15 países de América Latina, quedando exentos únicamente Brasil, Argentina, México y Panamá (Kantis & Ibarra Garcia, 2017). Esto deteriora las bases para la construcción del capital social y de las redes de contacto e implica que debe solventarse a través de iniciativas de capacitación y coaching empresarial. De esta forma, se dotará a los empresarios de las habilidades y competencias de gestión que requieren para elevar su confianza y la productividad de su empresa.

Estos obstáculos se agravan aún a medida que el país es más pobre y las empresas más pequeñas. Por eso la informalidad crece aceleradamente, y dicho factor también limita eventualmente el crecimiento de cualquier empresa.

El potencial de la MIPYME como elemento clave de la economía; es la principal motivación para que los gobiernos desarrollen e implementen políticas para la creación de nuevas empresas o el desarrollo de las existentes. La creación de un ambiente propicio de desarrollo y crecimiento empresarial requiere de políticas públicas que eliminen las barreras y obstáculos que enfrenta la MIPYME y que afectan su productividad, especialmente la barrera de acceso al financiamiento, los trámites engorrosos de formalización y la elevada tributación.

El establecimiento de cargas impositivas más bajas para este sector; es una de las políticas ampliamente utilizadas en los países alrededor del mundo. Bélgica, Francia, España, Canadá, Estados Unidos, Japón, Corea, Chile y Costa Rica son algunos ejemplos. Asimismo, se han implementado estrategias de simplificación de trámites y beneficios

enfocados a la reducción de impuestos sobre las utilidades. Pese a todo esto, no se ha conseguido cambiar la percepción de los empresarios que aún consideran la presión fiscal un obstáculo para su crecimiento (Heredia Rodríguez & Sánchez Macías, 2016).

Específicamente, en Europa; la MIPYME es considerada como la columna vertebral de la estrategia “Europa 2020”. Durante el 2009, en la Unión Europea, por cada gran empresa había 468 empresas del sector MIPYME, generando 2 fuentes de trabajo por cada empleo proveniente de las grandes empresas. Aun así, su participación en las exportaciones totales es muy escasa (European Commission, 2011).

La implementación de políticas públicas de apoyo a este sector, varía en función de los objetivos macroeconómicos relacionados al crecimiento del empleo y desarrollo económico; así como el incremento de las exportaciones. Asimismo a contribuir al logro de objetivos sociales como mayor inclusión y reducción de la pobreza. La mayoría de estas políticas convergen en solventar los obstáculos que son comunes y que enfrentan hoy en día este tipo de empresas.

Analizando específicamente, Europa, se tiene que desde el año 1983, se identificó la necesidad de desarrollar el potencial de la MIPYME. Dicho año fue denominado como el “Año de la PYME y el Artesanado”. A partir de ese momento, con mayor auge en los años 90, se eliminó la presión administrativa sobre la PYME mediante la reducción y eliminación de aranceles, simplificación de trámites para el recaudo del Impuesto sobre Ventas y la eliminación de barreras comerciales. Asimismo, se establecieron políticas de libre competencia con controles para evitar acuerdos entre grandes compañías; acceso de la PYME a la contratación con entidades públicas e incremento de recursos financieros a través de la reducción del 50% de los intereses (European Commission, 2011). Es curioso

cómo en países Latinoamericanos surge una situación opuesta; debido a que este sector representa un alto riesgo para el sector bancario y carecen de garantías, las tasas de interés se elevan por arriba del promedio del porcentaje cobrado a las grandes empresas.

Posteriormente, desde el año 2000, el enfoque ha sido promover la innovación y brindar acceso a tecnología que permita incrementar la productividad y la internacionalización del sector. Más recientemente, se han impulsado estrategias para la promoción de la Investigación y Desarrollo, el uso de energías renovables y la innovación ecológica (European Commission, 2011). Sin duda que la MIPYME ha sido un factor clave en la recuperación económica de esta región en los últimos años.

El 10 de Junio del año 2015, el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Luis Alberto Moreno, alabó las políticas de apoyo Europeas a las pequeñas y medianas empresas, destacando que los países de Latinoamérica podrían tomarlos como referencia para potenciar la productividad el mismo sector. En la entrevista realizada por la Agencia de Noticias EFE en Madrid España expresó: “El gran secreto de Europa es lo que logró hacer con su pequeña y mediana empresa, algo que requiere en esencia de una muy activa política pública, que ayude en el financiamiento y en la capacitación”. Asimismo se dio a conocer que América Latina, siendo una región que se globaliza cada vez más, tiene muchísimas oportunidades cuando se compara con Europa (Moreno, 2015).

En Latinoamérica, es a partir de mediados de los años 90 que surge un interés hacia estas empresas; por lo que los Gobiernos de los países de la región implementan las primeras políticas de promoción basados en organismos internacionales que brindaban apoyo. Sin embargo, y como sigue sucediendo en muchos casos hoy en día, esas políticas

permanecieron en declaraciones o documentos con alto grado de difusión pública pero pocos resultados concretos (CEPAL, 2010).

Respecto al obstáculo de obtención de financiamiento; se han desarrollado esquemas para el otorgamiento de crédito por parte de instituciones públicas. Ecuador tiene el programa Credipyme de la Corporación Financiera Nacional. En Argentina se pueden mencionar el Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONAPYME), ejecutado por el Banco de la Nación Argentina. En Brasil, la ley general de las microempresas y pequeñas empresas establece que los bancos públicos deben contar con líneas de crédito específicas para las pequeñas empresas. Pese a dichos, la fuerza de estos programas es bastante limitada y no se logra impactar de forma relevante los mercados crediticios en los cuales la PYME participa (CEPAL, 2015).

Asimismo, se han creado políticas para agilizar los trámites para la creación de una empresa (Ver Figura 1).

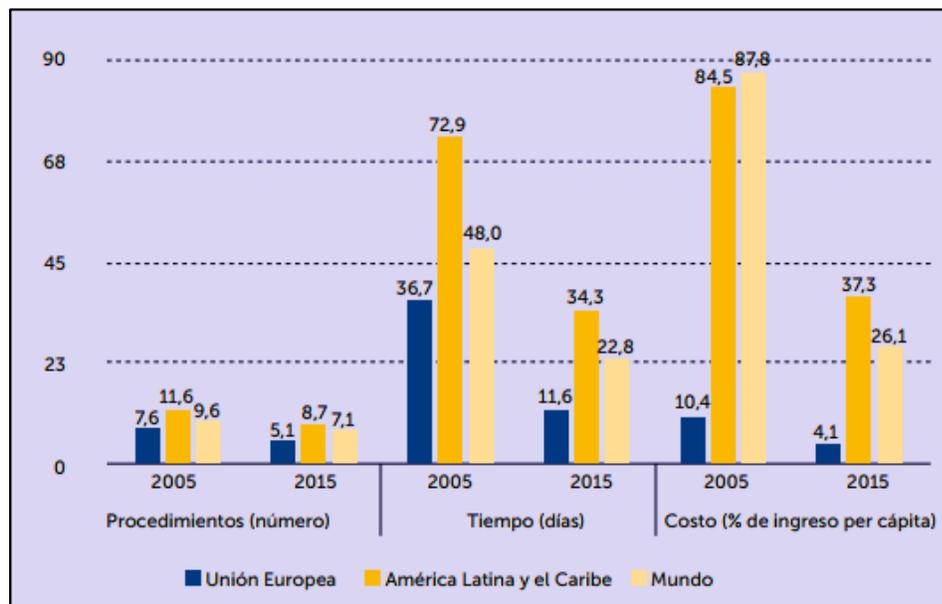


Figura 1. Trámites para crear una empresa en América Latina, Europa y el Mundo. Comparación 2005-2015

Fuente: (CEPAL, 2015)

Al comparar los datos del 2015 con respecto al 2005, se puede observar una mejora en la simplificación de trámites para la creación de empresas en América Latina. También es claro que en los países latinoamericanos los procedimientos para crear una nueva empresa son más extensos y complejos en comparación con la Unión Europea y el mundo. Estos largos tiempos de espera y complejos procedimientos afecta negativamente la intención de nuevos emprendimientos, especialmente para la MIPYME. De igual forma, provoca que el sector informal de la economía vaya en ascenso; pues los empresarios no tienen intenciones de formalizarse. Por otro lado, los elevados costos; aunado a la falta de presupuesto con que cuenta este sector, desincentiva la creación de nuevas empresas y la formalización de las ya existentes.

Un caso que vale la pena mencionar es el de Costa Rica, que ha logrado destacarse por sus políticas de apoyo a los emprendimientos dinámicos en la región Latinoamericana. Este país se encuentra en el quinto puesto a nivel latinoamericano según la clasificación de emprendimientos dinámicos del mundo, debajo de países como Chile, Brasil, Argentina y México. A nivel mundial se localiza en el puesto 43 del ranking de 60 países. Este ranking elaborado por el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento de Argentina, categoriza los países en varios niveles: alto, medio alto, medio, medio bajo y bajo. Costa Rica está en un nivel "medio bajo". De los países latinoamericanos, Chile está en el nivel medio y es el que tiene el puntaje más alto en la región ubicado en la posición 33 (Kantis & Ibarra García, 2017).

Aunque no forman parte de iniciativas públicas, no se puede dejar de mencionar, pues se escucha constantemente en los medios de comunicación acerca de iniciativas de

capacitación por parte de organizaciones empresariales, así como un constante crecimiento de las incubadoras de empresas; las cuales son compañías u organizaciones que apoyan a empresas nuevas o en desarrollo, brindándoles beneficios como: capitalización, asesoría, capacitación, acceso a una red de contactos y una guía durante su proceso de posicionamiento.. El Centro de Innovación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2017) lista algunos ejemplos de incubadoras empresariales donde se gestan startups de éxito en Latinoamérica:

- **NXTP Labs – Argentina.** Siendo Argentina uno de los países que más invierte en el emprendedor, este es un fondo de inversión que dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación y servicios de apoyo.
- **Start-up Chile – Chile.** Esta incubadora chilena está financiada con fondos públicos del gobierno chileno.
- **The Pool – México.** Esta incubadora centra sus objetivos en los emprendedores más jóvenes, focalizando su atención en la educación financiera para desarrollar mejores proyectos.
- **INNpulsas – Colombia.** Esta incubadora busca corregir los fallos que existen en el mercado, y que según ellos necesitan de financiación inmediata.

Pese a todos estos esfuerzos aún existen vacíos de apoyo para los nuevos emprendimientos, especialmente porque las políticas públicas se enfocan en atender o intentar controlar las fuerzas del entorno externo; pero no subsanan la falta de competencias de gestión de los empresarios, su limitado conocimiento de los mercados y las finanzas, el uso de tecnologías obsoletas o la falta de prácticas responsables que incentiven la productividad. No se cuenta con servicios de atención personalizados e integrales durante

todo el ciclo de vida de un negocio: desde la concepción de la idea hasta su consolidación en el mercado.

A continuación, el caso de algunas iniciativas comerciales en Latinoamérica, de muy reciente creación y que han nacido como respuesta para complementar el entorno creado por las políticas públicas y las iniciativas de apoyo de otros organismos.

2.1.3. Iniciativas Comerciales de Apoyo a la MIPYME en Latinoamérica

Para abordar parte importante de los desafíos listados arriba, y como parte de un enfoque integrado para promover un entorno propicio al emprendimiento, ya existen iniciativas comerciales en Latinoamérica orientadas a brindar apoyo y respaldo a los empresarios potenciales y existentes, ayudando a las empresas a adoptar prácticas responsables y sostenibles e impulsándolas a ser competitivas y mantener esa cualidad. Estas iniciativas surgen para subsanar los vacíos de apoyo que las políticas públicas de promoción y apoyo a la MIPYME no pueden cubrir. Por lo tanto, habiendo creado el entorno legal, económico y político propicio para el crecimiento empresarial, las empresas listadas y descritas a continuación son ejemplos de iniciativas comerciales de reciente creación que se han convertido en aliado estratégico para consolidar a la MIPYME en el mercado, guiándolas hacia la competitividad y sostenibilidad:

- **Consulting BCN - España:** Empresa que nace en el año 2009 con el objetivo de asesorar a la PYME en el área de finanzas y estrategia. Sus fundadores cuentan con amplia experiencia en esos sectores y han contribuido a superar la crisis financiera y de crédito de la región (Consulting BCN, 2017).
- **PYMES Futuro - Colombia:** Esta empresa se encarga de proveer óptimas soluciones administrativas y financieras que contribuyan a la maximización de la

inversión y al crecimiento sostenido de la Micro, Pequeña y Mediana empresa colombiana desde el año 2012. Cuentan con una amplia gama de programas de capacitación en temas de administración y finanzas y brindan asesoría personalizada con base en el diagnóstico situacional correspondiente (PYMES Futuro, 2017).

- **Consultoría en PYME - México:** Desde el año 2015, ofrecen servicios de consultoría profesional, integral y especializada para micro, pequeñas y medianas empresas. Sus clientes representan historias de éxito en el sector y sus servicios abarcan desde planes de negocio, auditoría administrativa, gestión del recurso humano, plan de recuperación de PYME, entre otros (Consultoría en PYME, 2017).
- **PYMES de Costa Rica:** Esta firma de asesoría promueve la productividad y el crecimiento mediante el incremento de las ventas y la generación de mayores utilidades de sus clientes a través de las mejores prácticas empresariales. Sus programas de capacitación se enfocan en proveerle alto valor. También han incursionado en la asesoría en línea y organizan encuentros de las empresas para conectar servicios/productos complementarios o bien, necesarios entre sí (PYMES de Costa Rica, 2017).

Como queda evidenciado, este es un mercado en auge y crecimiento, debido a la importancia y fuerza que cada día toma la MIPYME alrededor del mundo. Asimismo, para ayudarles a las empresas de este sector a superar el obstáculo de falta de competencias de gestión en las diferentes áreas de sus negocios; factor que escapa del alcance cubierto hoy por las políticas públicas.

2.1.4. Situación de la MIPYME en Honduras

En Honduras, alrededor del 98% de establecimientos económicos registrados; corresponden a la micro, pequeña y mediana empresa. De estas empresas, la mayoría de ellas están concentradas en Cortés (27%) y Francisco Morazán (18%) (INE, 2017).

En el país, la MIPYME genera más de un millón de trabajadores, lo cual equivale al 40% de la de la Población Económicamente Activa (PEA). Se considera que este sector aporta entre el 20 y 25% del PIB. También se estima que alrededor del 53% de la micro, pequeña y mediana empresa necesita acceso a financiamiento de entidades bancarias para desarrollar un negocio. La alternativa a la que la MIPYME acude (prestamistas informales) es sumamente cara. Asimismo, el país se enfrenta una grave de situación de inseguridad (delincuencia), lo que desincentiva la formación de nuevas empresas (CDE-MIPYME, 2017). Afecta en gran medida a los emprendedores las constantes extorsiones o “impuesto de guerra” Desde los negocios más pequeños hasta los que ya se encuentran consolidados en el mercado se ven obligados a cerrar o cambiar de lugar, ante el acoso de los extorsionadores.

Como se puede analizar, al igual que en el resto de países de la región, este sector enfrenta obstáculos de acceso al financiamiento y asistencia técnica. Existen vacíos de apoyo y faltan políticas que eliminen la burocracia del sistema actual.

A nivel de país, la apertura, sostenimiento y desarrollo de una empresa enfrenta muchas barreras del entorno. Por ello, los empresarios requieren de todas sus habilidades y conocimiento para sobrevivir. De hecho, tanto el sector gobierno, el sector privado, así como otros organismos, tienen iniciativas y proyectos destinados al sector de la MIPYME,

cuyo propósito es ayudar a las empresas a convertirse en organizaciones competitivas y sostenibles.

2.1.4.1. Iniciativas de Apoyo Públicas

El Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018: Plan de Todos para una Vida Mejor, dentro del propósito # 2: Generación de empleo, competitividad y productividad, ha definido como objetivo estratégico global el siguiente: “Lograr un crecimiento económico acelerado, incluyente y sostenible, para incrementar el empleo y reducir la pobreza, mediante el apoyo a sectores económicos claves, que respondan rápidamente a la promoción de inversiones y el mejoramiento de las condiciones de competitividad” (Secretaría de Estado de Coordinación General de Gobierno, 2016, p. 20). Sin embargo al día de hoy, pocos resultados concretos se han materializado en torno a dicho objetivo, especialmente lo concerniente al apoyo al sector de la MIPYME.

En el año 2013 se publicó en Honduras el Diagnóstico Sectorial de la MIPYME no Agrícola, estudio que se llevó a cabo en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Secretaría de Industria y Comercio. En dicho documento se dio a conocer que la problemática de la MIPYME estaba concentrada en 4 puntos principales:

- Falta de acceso a asistencia técnica: Por no existir instituciones responsables en torno al tema y tampoco empresas dedicadas a prestar dichos servicios.
- Limitado acceso y conocimiento del mercado.
- Falta de asistencia financiera: Deben reunirse muchos requisitos para acceder a los fondos disponibles, requisitos que en el caso del microempresario no se cumplen, por ejemplo, la existencia formal y legal de la empresa. Asimismo las elevadas tasas de interés constituyen el obstáculo principal en este punto.

- Entorno institucional desarticulado y sistema burocrático (SIC&BID, 2013).

Ante tal situación, en el año 2012, se crean en Honduras los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE MIPYME), basados en el modelo estadounidense; conocido por sus siglas en Inglés SBDC (Small Business Development Centers); con el propósito de generar un impacto económico y contribuir al crecimiento, la innovación, productividad y generación de ingresos de la MIPYME a través de asesoría de negocio especializada. Estos centros gozan de autonomía y pueden estar integrados por asociaciones gremiales de productores, cámaras de comercio, ONG, fundaciones, cooperativas, programas y proyectos de gobierno, mancomunidades, cooperantes, entre otros. A la fecha (agosto, 2017), existen en Honduras 13 Centros de Desarrollo Empresarial (CDE-MIPYME, 2017). Lastimosamente, existen influencias políticas y una inadecuada administración de los fondos, lo que impide la obtención de los resultados esperados.

2.1.4.2. Iniciativas de Apoyo Privadas

El sector privado organizado bajo la figura del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), las cámaras de comercio, ONG's, y los organismos internacionales, desarrollan programas de apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa. A continuación, se listan algunos programas destinados a este fin:

- Observatorio de la Micro, pequeña y mediana empresas: Creado el 23 de Octubre de 2014, en cooperación con el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), para generar un monitoreo y evaluación de este sector económico, medir su competitividad y generar estadísticas del impacto de

leyes, programas y políticas relacionadas. Todo con el fin de contribuir a la toma de mejores decisiones (IIES, 2015).

- Honduras Emprende: Creado en el 2014, es un programa de formación de emprendedores, en cooperación con la Cámara de Comercio de Tegucigalpa y Cooperación Alemana GIZ. Tiene como objetivo apoyar las nuevas ideas de negocio y fomentar la cultura emprendedora, a través de la capacitación y asesoría (CCIT, 2014).
- Programas de MIPYME del BCIE: El Banco Centroamericano de Integración Económica, tiene diversos programas de apoyo y capacitación a la MIPYME en Honduras. Algunos de ellos son: Programa de Apoyo a la MIPYME, Programa de Apoyo a la MIPYME Agro negocios, Iniciativa MIPYME Verde, entre otros (BCIE, 2017).
- Por su parte, las instituciones bancarias han comenzado a desarrollar productos financieros orientados al sector. Sin embargo, los requisitos siguen siendo engorrosos y sobretodo las tasas de interés altas; por el riesgo de no pago que representa este tipo de clientes. A continuación algunos ejemplos:
 - ✓ Banco Ficohsa: Crecer PYME y Línea de Crédito PYME. (Banco Ficohsa, 2017).
 - ✓ BAC Credomatic: Ofrece varias soluciones financieras para la PYME; desde portales tecnológicos para posicionarse en internet, ofrecer servicios y generar una red de contactos en la región (Pymercado), hasta líneas de crédito preaprobadas con base en el

historial de facturación mensual como Autocred, entre otros (BAC Credomatic, 2017).

- ✓ Banco Atlántida: Ofrecen el “Circuito PYME Atlántida”, en la que los empresarios pueden acceder a información especializada y clientes potenciales para su empresa o negocio, a través de una plataforma electrónica. Asimismo, ofrecen líneas de crédito para financiar capital de trabajo (Banco Atlántida, 2017).

Pese a todas estas iniciativas, el informe “Estrategia de Empresas Sostenibles en Honduras” del X Encuentro Nacional Empresarial 2017, realizado por el COHEP y la OIT concluye que las tasas de fracaso de nuevos emprendimientos en Honduras durante los primeros 5 años son altas. Además que existen vacíos de apoyo, información y asistencia que contribuyen a la no sostenibilidad de estos proyectos; siendo el limitado acceso al financiamiento y las altas tasas de interés uno de los principales obstáculos (COHEP y OIT, 2017). Asimismo, la falta de capacitación, asesoría y asistencia en diferentes áreas y temas básicos para garantizar dicha sostenibilidad. Por lo tanto, resulta fundamental desarrollar un portafolio de servicios que contribuya a atender esas necesidades y a generar sostenibilidad en las iniciativas de emprendimiento en el país.

2.2. Teorías de Sustento

2.2.1. Plan de Negocios

El plan de negocios constituye el punto de partida de una empresa, antes de que esta inicie operaciones. Es el mapa que indica la ruta a seguir así como los insumos y recursos necesarios para hacer realidad una idea de negocio.

Se trata de una herramienta de trabajo que identifica, describe y analiza a detalle una oportunidad de negocio. Examina la viabilidad técnica, económica y financiera de una inversión y con base en dicho análisis; define las estrategias organizacionales, de mercado y financieras para convertir ese proyecto de negocios en una realidad.

Según González (2016), el plan de negocios como mínimo; debería contener:

- Presentación de la Empresa y Descripción del Negocio.
- Estudio de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio Legal.
- Estudio Organizacional y de Recursos Humanos.
- Estudio Financiero: Plan de financiación, viabilidad económica.

2.2.2. Presentación de la Empresa y Descripción del Negocio

La presentación de la empresa y descripción del negocio incluye la explicación detallada de la empresa (incluyendo la misión y visión de la misma) así como los productos o servicios que prestará. Además, la definición del modelo de negocios. Entendiendo que el modelo de negocios es la forma en que la empresa entrega valor a los clientes y cómo estos pagan por dicho valor. Hax & Majluf (2014) proponen el Modelo Delta (Ver Figura 2) para la definición del modelo de negocio; donde describen tres estrategias genéricas, ubicadas en las vértices del triángulo, y ocho posicionamientos estratégicos ubicados en los lados.

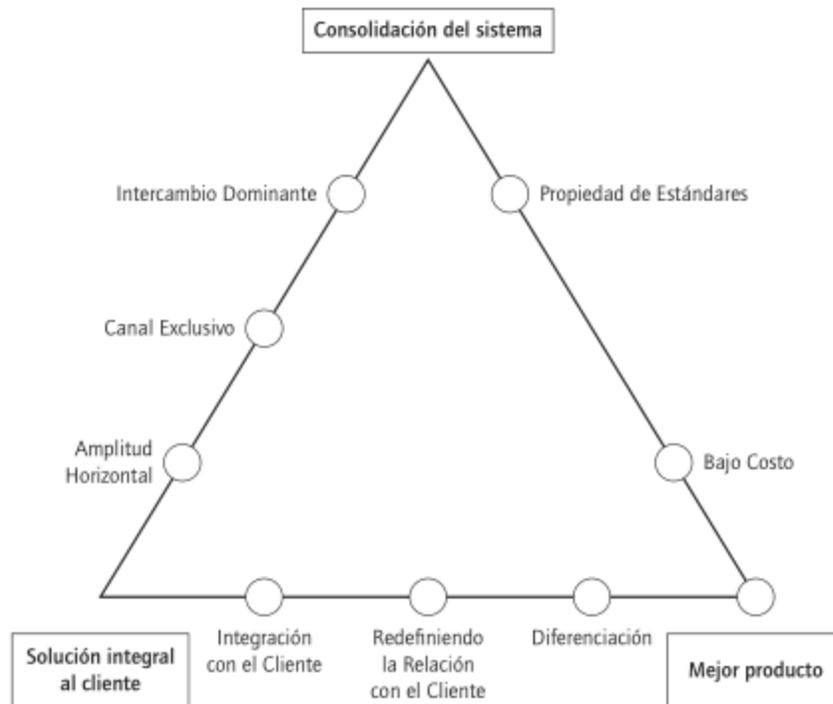


Figura 2. El triángulo. Las tres opciones y los ocho posicionamientos estratégicos del Modelo Delta

Fuente: (Hax & Majluf, 2014, p. 49)

Si se comienza por el vértice inferior derecho; la opción de Mejor Producto, el cliente es atraído por 2 factores: la conveniencia de precio y las características inherentes del producto que se ofrece. Es decir:

- Bajo Costo: Oferta de productos genéricos y no diferenciados a bajo precio, por contar con una infraestructura eficiente que lo permite.
- Diferenciación: Oferta de productos con cualidades que lo hacen único y lo distinguen del resto de productos del mercado; lo que conlleva a que el cliente pague más por él.

El vértice inferior izquierdo, describe la opción de Solución Integral al Cliente. Es decir, el cliente se siente atraído porque se le ofrece una completa respuesta a sus necesidades críticas, algo más que un simple producto. Es decir:

- Redefinición de la relación con el cliente: Se refiere a establecer cercanía con el cliente; estableciendo una relación basada en la colaboración y confianza. Se trata de proporcionar una experiencia única al cliente, a través del ciclo completo de propiedad del producto adquirido a la empresa.
- Integración con el cliente: Incluye la transferencia de capacidades, conocimientos y servicios al cliente; para satisfacer sus necesidades y potenciar su rendimiento.
- Amplitud horizontal: Esta estrategia es aplicada por supermercados y tiendas por departamento. El objetivo es posibilitar “todas las compras en un mismo lugar”, y consiste precisamente en la provisión de un conjunto de productos o servicios que satisfagan la mayoría de las necesidades importantes del cliente.

El vértice superior del triángulo representa la opción de consolidación del sistema. La cual es definida por Hax como la opción donde el liderazgo que tiene la empresa en el mercado es tan grande, que el cliente no tiene mejores opciones. Esto se puede conseguir a través de:

- Propiedad de estándares: Se consigue a través del desarrollo y registro de propiedad de los estándares de la industria y capturando una red de empresas complementarias que potencian la oferta.
- Intercambio dominante: La empresa es la interfaz preferida entre compradores y vendedores.

- Canal exclusivo: La empresa es la única fuente de necesidades del cliente, existen barreras que impiden a los competidores entrar.

Asimismo, parte de este análisis lo constituye evaluar el modelo de competencias de las 5 fuerzas de Porter, el cual proporciona insumos importantes para la posterior definición de estrategias. Específicamente, permite medir el grado de competencia y rivalidad dentro de la industria. Según Thompson et al., (2012) las variables que componen este análisis son:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

Con base en los dos análisis anteriores; se pueden condensar los resultados a través de un análisis de fuerzas internas y externas FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Sin embargo, algunos autores critican esta herramienta tan popular en estrategia; pues consideran que introduce sesgos en el análisis; al anclar a la empresa a su historia en lugar de favorecer la ruptura con el pasado y permitirle avanzar. El análisis FODA, si no es bien utilizado, impide la generación del pensamiento creativo y obstaculiza el logro del liderazgo en el mercado (Hax & Majluf, 2014).

2.2.3. Estudio de Mercado

A través del estudio de mercado se consigue determinar la demanda potencial para el producto o servicio ofrecido, así como las principales características. Este estudio se enfoca en los principales componentes de una mezcla de marketing (Kotler & Armstrong, 2007):

- **Producto o Servicio:** Un producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 237).

Por otro lado, un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 237). En ese sentido, es necesario analizar y considerar los productos o servicios prestados en 3 niveles (Ver Figura 3), cada uno de los cuales agrega más valor al cliente.



Figura 3. Tres niveles del producto o servicio

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007, p. 238)

- **Precio:** En general, el precio es el monto de dinero que una empresa cobra a sus clientes a cambio de venderles un producto o prestarles un servicio.

Es importante considerar que la determinación de precios depende de factores internos (como los costos y naturaleza de la organización) y externos (como las características del mercado y la competencia). Con base en dichos factores

es que se define la estrategia más adecuada para la definición de precios (Kotler & Armstrong, 2007).

- Plaza: Se refiere al proceso de selección de puntos de venta o lugares donde se prestarán los servicios o venderán los productos al cliente. También incluye determinar la forma en que los productos serán trasladados a los puntos de venta (Kotler & Armstrong, 2007). Con base en dichas consideraciones se definen las estrategias de distribución que pueden abarcar desde la venta de productos vía internet, las visitas a domicilio, la distribución intensiva, exclusiva, etc.
- Promoción: Incluye todas las herramientas que la compañía utiliza para comunicarse con los clientes y persuadirlos de adquirir sus productos o servicios. Asimismo, establecer relaciones sostenibles con ellos. Se pueden utilizar diferentes estrategias para el logro de dicho cometido: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo (Kotler & Armstrong, 2007).

2.2.4. Estudio Técnico

A través del estudio técnico se pretende comprobar la viabilidad técnica de un proyecto, a través de la definición del tamaño óptimo de la localización, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción; en este caso, para la prestación del servicio de que se trata. Se debe detallar y describir el proceso productivo, la capacidad instalada y todo lo relacionado con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto (EXECyL , 2014).

2.2.5. Estudio Legal

En este apartado se da a conocer la forma jurídica de la sociedad que se pretende constituir, con base en la legislación vigente aplicable; un cronograma de actividades relacionadas y la estimativa de costos por cada ítem a considerar. Además deberá describirse cualquier tipo de licencias o permisos que sean requeridos (Luna González, 2016).

2.2.6. Estudio Organizacional y de Recursos Humanos

Parte importante de un plan de negocios es la definición de la estructura organizacional básica de la empresa o negocio. El objetivo es demostrar que se cuenta con el equipo para sacar adelante el proyecto. Deben quedar explícitamente detalladas todas las responsabilidades de los miembros del equipo y el organigrama.

Considerando la evolución de la planilla a mediano plazo, se deben detallar los métodos de selección de candidatos y los perfiles de puestos respectivos (Luna González, 2016).

2.2.7. Estudio Financiero

En este estudio se determina la factibilidad financiera de una inversión o proyecto de negocio. Para ello se determina el monto de la inversión inicial, detallando las fuentes de financiamiento seleccionadas y respectivos costos financieros. Van Horne & Wachowicz (2010) afirma que para la evaluación financiera de un proyecto se debe detallar:

- El monto de la inversión inicial con su respectivo plan, detallando qué proporción serán financiados a través de recursos propios y qué monto con

fondos de terceros. Dicho plan debe incluir el costo financiero estimado de cada opción junto con su plan de amortización. Con base en dicha información se calculará el Costo Ponderado de Capital o Tasa de Retorno Mínima Aceptable.

- Estados financieros proyectados: Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Balance General.
- Cálculo de flujos netos descontados e indicadores financieros de rentabilidad: Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto, Costo Beneficio, Período de Recuperación de la Inversión.
- Análisis de Sensibilidad: Permite analizar el impacto o los efectos sobre los resultados esperados con base en el cambio de una variable en específico. Por ejemplo: ventas, inversión inicial, costos, etc. Generalmente se formulan escenarios pesimistas, optimistas y muy probables. Esto permite conocer hasta qué punto la empresa o proyecto de inversión está lista para enfrentar causas adversas inesperadas.

2.3. Conceptualización

2.3.1. Criterios que definen una MIPYME en Honduras

Los criterios para definir una MIPYME pueden variar de región a región. De forma generalizada, los más utilizados incluyen: el valor de los activos, las ventas totales y el número de empleados. Por ejemplo, en Europa, según Eurostat (2017) la clasificación utilizada en la región es la siguiente:

- Micro Empresa: Con menos de 10 personas empleadas.

- Pequeña Empresa: Con 10-49 personas empleados.
- Mediana Empresa: Con 50-249 personas empleadas.
- Gran Empresa: Con 250 o más personas empleadas.

Asimismo, existen criterios respecto a la cantidad de ventas totales y valor de los activos para cada categoría.

En Honduras, de acuerdo con la Ley para el Fomento y Desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa (2009) la clasificación es la siguiente:

- Microempresa: Se considera en esta clasificación, toda empresa que tenga un mínimo de 1 persona laborando, la cual puede ser su propietario o dueño, y un máximo de 10 empleados remunerados.
- Microempresa de subsistencia: Incluidas en esta clasificación, las empresas no constituidas formalmente que como propósito tienen la generación de ingresos para satisfacer sus necesidades inmediatas y las de su familia. En general, se trata de trabajadores individuales temporalmente desocupados que se integran al sector mientras consiguen trabajo más estable.
- Pequeña Empresas: Con una organización más definida, se incluyen en esta clasificación las empresas que cuentan con un mínimo de once 11 empleados y un máximo de 50.
- Mediana Empresa: Aún más formales y estructuradas, con mayor capacidad de inversión, se incluyen aquí a las empresas que cuentan con un mínimo de 51 empleados y un máximo de 150.

Como se observa, la clasificación utilizada por la región Europea y Honduras es similar, sin embargo existen diferencias (de 1 empleado) en los límites superiores en cada categoría. Por ejemplo, en Europa; una empresa con 10 empleados sería catalogada como Pequeña, pero en Honduras, sería Micro Empresa. La mayor diferencia se observa en la mediana empresa donde el límite superior de colaboradores según la legislación hondureña es 150 empleados, mientras que en Europa es 249.

2.3.2. Definición de Emprendedor y Actividad de Emprender

Para una mejor comprensión del término, se inicia por una definición sencilla, pero muy ilustrativa: Emprendedor es “Aquel que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo” (Real Academia Española , 2014). Incluyendo dentro de sus sinónimos los siguientes: arriesgado, perseverante, atrevido, enérgico, luchador, trabajador, dinámico, decisivo, entre otros.

Es lógico preguntarnos entonces, si el emprendedurismo es una actitud innata o si se desarrolla dependiendo del entorno y las circunstancias en que viva una persona. La realidad es que para ser emprendedor de éxito se requerirá de una actitud ante la vida y aptitudes innatas; pero estas nunca serán suficientes si no se forjan y desarrollan a lo largo de la vida. Pues son la disciplina y la perseverancia; así como el trabajo los componentes inherentes a toda actividad de éxito.

La definición de emprendedor y sus sinónimos, calzan a la perfección, cuando en un intento por emprender, alguien se lanza a la tarea de iniciar las acciones requeridas para poner en marcha una idea de negocio; sin tener noción, en ocasiones, que está a punto de entrar a un campo de batalla. En este punto, se encuentra frente a frente con la necesidad de dar respuesta

a preguntas no tan simples, pero que marcan el principio del camino del emprendedor y que encierran lo que se llama Actividad de Emprender:

- ¿Por qué iniciar un negocio? ¿No sería más cómodo buscar empleo o mantener el que ya se tiene?
- ¿A qué se dedicará la empresa? ¿Cuáles y cómo serán los productos o servicios que se proveerán? ¿Qué es lo que se sabe hacer bien y que representa una necesidad que los clientes necesiten satisfacer?
- ¿Quiénes serían los clientes ideales?
- ¿Se cuenta con el tiempo y dinero necesario para iniciar el negocio?
- ¿Cómo se van a diferenciar los productos o servicios que se proveerán de los otros que ya existen en el mercado?
- ¿Dónde estará situado el negocio? ¿Se puede pagar el costo del lugar?
- ¿Se necesitará talento humano? ¿Cuánto talento humano se puede costear?
- ¿Quiénes serán los proveedores?
- ¿Cuánto dinero se puede aportar, y si no es suficiente, se necesitará un préstamo?
- ¿Cuánto tiempo tomará la instalación?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Qué precio se fijará para que, de forma competitiva, se logre cubrir los costos, recuperar la inversión, alcanzar el punto de equilibrio y percibir ganancias?
- ¿Qué requisitos se deben cumplir para constituirse legalmente?
- ¿Qué impuestos se deben pagar?
- ¿Cómo se promocionarán los servicios? (Dennen, 2015).

Todas las interrogantes anteriores, necesitan ser respondidas antes de iniciar formalmente operaciones; y constituyen la primera tarea de un verdadero emprendedor. Sin embargo, el éxito o fracaso de una empresa está definido principalmente por las cualidades del emprendedor.

Entonces, ¿qué cualidades son las que debe poseer un emprendedor o debe desarrollar una persona que tiene dicho propósito? Alcaraz Rodríguez (2011) resume las características de un emprendedor:

Compromiso total, determinación y perseverancia, capacidad para alcanzar metas, orientación a las metas y oportunidades, iniciativa y responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, realismo, autoconfianza, altos niveles de energía, control interno alto, toma de riesgos calculados, baja necesidad de estatus y poder y tolerancia al cambio. (p. 2-3)

Al considerar tales características y analizar las dificultades que entraña emprender, es posible que alguien se vea desanimado o retroceda en el camino. Sin embargo, es necesario entender que aunque no todos poseen dichas cualidades, sí pueden estar en la capacidad de desarrollar y potenciar habilidades que permitan desarrollar una idea de negocio exitosa.

2.4. Marco Legal

2.4.1. Constitución Legal de una empresa en Honduras y sus Implicaciones

En la actividad privada, las personas pueden adoptar variedad de formas empresariales. Estas formas varían en cuanto al tamaño, giro o actividad, estructura de gobierno y objetivos planteados. La forma que adopten, surge de la ley y de los propósitos que persigan dependiendo si el objetivo es el desarrollo de una actividad mercantil con

finés de lucro, o bien; de tipo social. Para cual, deben acogerse a la ley que corresponda así:

- a. Código de Comercio: Regula las empresas cuya objetivo es el desarrollo de una actividad empresarial con fines de lucro.
- b. Ley y Reglamento del Sector Social de la Economía.
- c. Ley de Cooperativas.
- d. Ley y Reglamento Especial de Fomento para las Organizaciones NO gubernamentales de desarrollo si sus fines son sociales y no de lucro.
- e. Ley y Reglamento para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.
- f. Ley especial de reactivación económica, mediante el apoyo a micro, pequeña y mediana empresa incluyendo el sector agropecuario.

2.4.1.1. Primeros conceptos básicos para la constitución de una empresa

Ante tanta variedad legislativa, es posible que el al momento de iniciar un negocio no se tenga claro el escenario respecto a la forma jurídica. En ese sentido, como primeros conceptos básicos que se deben considerar son los siguientes:

- Actividad: ¿Cuál será el giro de la empresa?
- El tipo de responsabilidad: Limitada o ilimitada, es un asunto de mucha importancia y que debe analizarse para determinar la forma jurídica.
- Cantidad de socios que se requieren según ley.
- Capital mínimo requerido: Para la constitución de ciertas empresas la ley establece un monto mínimo de capital.

- El nombre bajo el cual se conocerá la sociedad. Si se van a utilizar distintivos, para los productos o servicios, o para el establecimiento, que sean totalmente diferenciados de otros existentes.
- El domicilio de la empresa.
- La forma de gobierno.
- Tipo de cargas fiscales que afectan el proyecto de negocio o si existen algunas concesiones tributarias.
- Los principios que van a servir de pilar para la empresa.

Por ejemplo: Si se va a desarrollar una actividad en beneficio de terceros y los fondos para dicha actividad procederán de donaciones, la empresa sería una ONG. Si la actividad será económica y con fines de lucro, su empresa se deberá constituir bajo las reglas del Código de Comercio, y si se va a desarrollar una actividad económica de desarrollo social, la empresa se guiará por las reglas de las empresas de economía social.

2.4.1.2. Formas de empresa según la legislación aplicable

Dentro de las formas de empresa que regulan el ejercicio de una actividad económica se establece lo siguiente:

a. Código de Comercio

El Código de Comercio distingue entre 2 formas de constituirse para el ejercicio del comercio: la forma individual y la forma social. La individual es la que se conoce como comerciante individual. Dentro de la forma social, se encuentran 5 tipos de sociedades: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad anónima y

sociedad de responsabilidad limitada (Código de Comercio de Honduras, 1950). De estas 5 formas, las 3 primeras no se usan, y es posible que la razón radique en la responsabilidad ilimitada de los socios. Las 2 últimas son las que se utilizan en Honduras, y en ellas la responsabilidad de los socios es limitada.

El Código de Comercio de Honduras (1950), describe las condiciones mínimas que debe contener el contrato social, es decir, son las condiciones mínimas que los socios deben establecer al momento de su constitución.

- Lugar y fecha en que se celebre el acto.
- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- La clase de sociedad que se constituya.
- La finalidad de la sociedad.
- Su razón social o su denominación.
- Su duración o la declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado.
- El importe del capital social; cuando el capital sea variable, se indicará el mínimo.
- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes y el valor atribuido a éstos.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades o pérdidas entre los socios.
- El importe de las reservas.
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad.
- El modo de proceder a la elección de las liquidaciones cuando no hayan sido designados anticipadamente. (Art.14)

b. Ley y Reglamento del Sector Social de la Economía

Esta ley y reglamento regula las empresas que se dedican a una actividad económica con fines de desarrollo individual y social. Define el sector social como el integrado por empresas y organizaciones formadas por trabajadores

que optan por la propiedad social de los medios de producción y establecen que los excedentes generados serán el medio para elevar el nivel de vida de sus miembros. Clasifica las empresas como Empresas de Primer Grado, Segundo Grado y Tercer Grado (Ley del Sector Social de la Economía, 1986).

c. Ley de Cooperativas

Esta ley regula las formas y procedimientos a los que se sujetará la actividad económica social bajo la forma cooperativa que es una de las formas de economía social, estableciendo la siguiente clasificación: producción, de servicios, de consumo y mixtas (Ley de Cooperativas de Honduras, 1987).

d. Ley y Reglamento Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo

Esta ley regula las formas y procedimientos a los que se sujetarán las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) en Honduras, si sus fines son sociales y no de lucro; estableciendo que podrán ser nacionales o internacionales junto con sus respectivos requisitos (Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo, 2010).

En la siguiente tabla, se resumen las variantes que corresponden a cada forma:

Tabla 1. Resumen de las principales variantes por forma de empresa según la legislación vigente

Legislación	Tipo Empresarial	Capital Requerido	Responsabilidad	Mínimo de Socios	Impuesto sobre la Renta
Código de Comercio	Comerciante Individual	No hay mínimo	Ilimitada	1	No exenta
	Comerciante Social: Sociedad Anónima	L. 25,000.00	Limitada	2	No exenta
	Comerciante Social: Sociedad de Responsabilidad Limitada	L. 5,000.00	Limitada	2	No exenta
Ley de Cooperativas	Producción, servicios, consumo, mixtas	Sin especificar	Sin especificar	20	Tratamiento especial: Contribución solidaria cooperativa
Ley del Sector de Economía Social	Empresas de primer grado	L. 1,000.00 excepto para cajas rurales que son L. 5,000.00	Sin especificar	10	No exenta
	Empresas de segundo y tercer grado	L5,000.00	Sin especificar	10	No exenta
Ley de ONGD	Nacionales o Internacionales	Sin especificar	Sin especificar	7	Exonerada

Fuente: Elaboración Propia basada en la legislación aplicable vigente

2.4.1.3. Otra legislación vigente aplicable

a. Ley y Reglamento para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa

Esta ley forma parte importante del marco legal específico para la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras. Tiene como objetivo promover el desarrollo de la competitividad y productividad del sector y establece su respectiva clasificación y diferenciación (Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2009). (Definida ampliamente en la sección 2.3 de este capítulo).

b. Ley especial de reactivación económica, mediante el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa incluyendo el sector agropecuario.

Esta ley nace como iniciativa posterior a la crisis política y económica que enfrentó el país en el año 2009. Esta crisis impactó fuertemente al sector de la MIPYME; afectando su capacidad de pago y llevándolas al incumplimiento de sus obligaciones crediticias. El objetivo plasmado en la ley es instar a las Instituciones Bancarias a realizar análisis para evaluar la factibilidad de refinanciamiento de deudas a la MIPYME en categorías de riesgo adverso. Asimismo, otorgar potestad para otorgar nuevos créditos y ampliar los existentes (Ley especial de reactivación económica, mediante el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa incluyendo el sector agropecuario, 2013).

2.4.1.4. Pasos para la Constitución de una Empresa según el Código de



Figura 4. Pasos para la constitución de una empresa según el Código de Comercio

Fuente: Elaboración propia con datos de (Código de Comercio de Honduras, 1950).

Según el Código de Comercio de Honduras (1950), los pasos para la constitución de una empresa mercantil, independientemente de su forma jurídica son:

- **Convenio o contrato social**

Comerciante Individual: En el caso de un comerciante individual, la declaración de dedicarse al comercio debe realizarse a través de escritura pública, mediante comparecencia ante un notario y haciendo la declaración de las condiciones en que se va a ejercer el comercio: monto de capital, nombre con el que se va a identificar el negocio, dirección, domicilio, y actividad o giro de la empresa.

Comerciante social: La constitución de la sociedad mercantil, se hace en escritura pública, contrato privado o mediante el formulario en línea que provee la Cámara de Comercio.

- **Inscripción en la Cámara de Comercio**

Los requisitos para la inscripción en la Cámara de Comercio, son los siguientes:

Comerciante Individual:

- ✓ Escritura pública
- ✓ Pago de tasa registral. La tasa registral que se paga es de acuerdo al valor del capital declarado en la escritura. Por los primeros L1, 000.00 una tarifa por L200.00, y en adelante, se paga L1.50 por cada L1, 000.00 adicionales (Ley de Propiedad, 2004).

Comerciante Social:

- ✓ Escritura pública/contrato/formulario en línea.
- ✓ Pago de tasa registral. La tasa registral que se paga es de acuerdo al valor del capital declarado en la escritura. Por los primeros L1, 000.00 se pagan L200.00, y en adelante, se paga

L1.50 por cada L1, 000.00 adicionales (Ley de Propiedad, 2004).

- **Registro Tributario Nacional.**

Los requisitos son los siguientes:

Comerciante Individual:

- ✓ Llenar formulario SAR-410 “Declaración Jurada de Inscripciones, Inicio de Actividades y Actualización al Registro Tributario Nacional”
- ✓ Copia de la escritura de constitución de comerciante individual (Presentar original para cotejar).
- ✓ Copia de tarjeta de identidad.
- ✓ Original y copia de un recibo público que certifique el lugar de residencia o domicilio fiscal.
- ✓ Copia del RTN
- ✓ Si la solicitud la realiza un tercero, deberá presentar copia de identidad y carta poder (Servicio Administrado de Rentas. SAR, 2017).

Comerciante Social:

- ✓ Llenar formulario SAR-410 B “Declaración Jurada de Inscripciones, Inicio de Actividades y Actualización al Registro Tributario Nacional”
- ✓ Copia de la escritura de constitución registrada en el Registro Mercantil (Presentar original para cotejar).

- ✓ Original y copia de un recibo público que certifique el lugar de residencia o domicilio fiscal.
- ✓ Copia del RTN del representante legal.
- ✓ Copia de identidad del representante legal y socios sin son hondureños: si son extranjeros copia del pasaporte o identificador tributario de su país.
- ✓ La solicitud debe ser presentada por el representante legal; si es presentada por apoderado, debe presentar la copia de identidad y carta poder (Servicio Administrado de Rentas. SAR, 2017).

- **Permiso de Operación. Alcaldía Municipal**

El permiso de operación se solicita ante la Alcaldía del domicilio del comerciante. Por ello, es posible que los requisitos varíen de una Corporación Municipal a otra. En el caso de Tegucigalpa, el permiso de operación debe solicitarse en las oficinas de AER (Atiende, Entiende y Resuelve) de la Alcaldía Municipal y los requisitos son los siguientes:

- ✓ Solicitar constancia de compatibilidad y autorización de rótulos.
- ✓ Entregar Solicitud de Constancia de Compatibilidad y autorización de rótulos.
- ✓ Pagar constancia de compatibilidad y uso de rótulos.
- ✓ Fotocopiar aviso y recibo de pago de compatibilidad.
- ✓ Entregar aviso y recibo de pago de compatibilidad.
- ✓ Solicitar solvencia.
- ✓ Solicitar Formulario de Declaración Jurada de Ingresos.

- ✓ Entregar el Formulario de Declaración Jurada
- ✓ Pagar impuestos y permiso de operación.
- ✓ Retirar permiso de operación de negocio (504. Mi Empresa en Línea, 2017).

2.4.1.5. Pasos para la Constitución de una Empresa según la Ley del Sector Social de la Economía



Figura 5. Pasos para la constitución de una empresa según la Ley del Sector Social de la Economía

Fuente: Elaboración propia con datos de (Ley del Sector Social de la Economía, 1986).

Según la Ley del Sector Social de la Economía (1986), los pasos para la constitución de una empresa con fines de desarrollo social, independientemente de su forma jurídica son:

- **Asamblea Constitutiva**

Las empresas de economía social, se clasifican por grados de integración:

- ✓ Empresas de primer grado.
- ✓ Empresas de segundo grado.
- ✓ Empresas de tercer grado.

Para efectos del presente estudio, se hará referencia a las empresas del primer grado, éstas se constituyen bajo formas diferentes; pero en

general, son los mismos requisitos, salvo algunas variantes. Según el Reglamento de la Ley del Sector Social de la Economía (1997), los requisitos para integrar la asamblea constitutiva son:

- ✓ Mínimo de socios: 10. Los socios pueden ser menores de edad.

Los Acuerdos que se adoptan en la asamblea son:

- ✓ Denominación
- ✓ Actividad social
- ✓ Cuotas
- ✓ Reservas
- ✓ Domicilio
- ✓ Duración
- ✓ El haber social inicial. El haber social es de L1, 000.00 para todas las empresas de primer grado, excepto para las cajas rurales para las que se exige un monto de L5, 000.00.
- ✓ La declaración de adoptar los principios de la Ley del Sector Social de la Economía.
- ✓ Elección Junta Directiva
- ✓ Elección de Junta Fiscalizadora.
- ✓ Aprobación de Estatutos.

- **Solicitud de Aprobación de Personería Jurídica.**

La personería jurídica se solicita ante la Secretaría de Desarrollo Económico. Debe presentarse solicitud junto con la documentación siguiente:

- ✓ Carta poder
- ✓ Certificación de acta constitutiva
- ✓ Certificación de estatutos
- ✓ Comprobante de depósito
- ✓ Constancia de no haber impedimento al uso del nombre adoptado. Este se pide antes de la solicitud en la Oficina de Desarrollo Social de la misma Secretaría de Desarrollo.
- ✓ Recibo de TGR 1 por L200.00 (504. Mi Empresa en Línea, 2017).

- **Registro en la Oficina de Desarrollo Social.**

La Secretaria de Desarrollo Económico emite resolución que concede la personería jurídica, y esta debe inscribirse en el Registro de Empresas del Sector Social que lleva la Oficina de Desarrollo Social de la Secretaria de Desarrollo Económico (504. Mi Empresa en Línea, 2017).

- **Registro Tributario Nacional y Permiso de Operación.**

Los requisitos para el RTN y permiso de operación son iguales que para una empresa mercantil, excepto que en las empresas mercantiles el documento constitutivo se denomina Contrato o Escritura, y en las empresas del sector social lo constituye la resolución de la Secretaria de Desarrollo Económico (504. Mi Empresa en Línea, 2017).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología utilizada durante el desarrollo de esta investigación. Incluye la definición del enfoque, alcance y diseño de la misma; desde la identificación de la población, selección de la muestra, unidad de análisis, instrumentos aplicados así como técnicas y fuentes de información.

3.1. Congruencia Metodológica

La siguiente tabla presenta la coherencia metodológica del planteamiento del problema de la investigación.

Tabla 2. Congruencia Metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la Investigación		Preguntas de Investigación
Creación de Empresa de Servicios de Consultoría y Capacitación para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Distrito Central de Honduras	Definir las estrategias organizacionales, de mercado y financieras para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.	O1	Realizar el estudio para la constitución legal de la empresa, detallando todos los requisitos que deben cumplirse para poner en operación la misma.	P1 ¿Cuáles son los requisitos para la constitución y operación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME, según la legislación vigente en el país?
		O2	Evaluar la situación actual del mercado para identificar las principales necesidades del consumidor así como la fuerza de los competidores.	P2 ¿Cuáles son las principales necesidades de los consumidores y la situación actual de los competidores?
		O3	Desarrollar el plan de negocios y de viabilidad financiera para la creación de la empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.	P3 ¿Qué estrategias organizacionales, de mercado y financieras debe comprender el plan de negocios para la creación de una empresa de este rubro en el Distrito Central de Honduras?

3.2. Definición Operacional de Variables

A continuación se presenta la definición operacional de las variables estudiadas a través de esta investigación:

Tabla 3. Definición Operacional de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Técnica/Instrumento/Ítem
Demanda	Se refiere a la cantidad empresas del sector de la MIPYME que estarían dispuestas a invertir en servicios de consultoría y capacitación.	Determinación de la demanda potencial con base en los datos recolectados de la MIPYME que compone la muestra del estudio.	Demanda potencial	Disposición para invertir en estos servicios.	Cuestionario: Pregunta 6.
Viabilidad Legal	Comprende la definición del marco legal para la constitución legal de una empresa en Honduras, así como el análisis de la legislación adicional aplicable vigente en el país.	Definición de los requisitos legales para la constitución de una empresa que brinde servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME en el Distrito Central de Honduras y determinación de las principales leyes y reglamentos aplicables.	Análisis de viabilidad legal	Estudio de constitución legal.	Consulta y revisión bibliográfica: Código de Comercio, Ley de Cooperativas, Ley del Sector Social de la Economía, Ley de ONGD, entre otras.
Viabilidad Financiera	Se refiere a la capacidad de generar valor o beneficio adicional, producto de la inversión realizada.	Rendimiento sobre la inversión para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME en el Distrito Central de Honduras.	Indicadores financieros de rentabilidad sobre la inversión.	Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN).	Cuestionario: Preguntas 8, 9,12.

Continuación Tabla 3. Definición Operacional de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Técnica/Instrumento/Ítem
Marketing Mix	Comprende el conjunto de estrategias en torno a 4 aspectos del marketing: producto, precio, plaza y promoción.	Definición de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción para la empresa antes mencionada.	Producto	Interés en la adquisición de servicios específicos.	Cuestionario: Pregunta 8.
				Formato de prestación de servicios.	Cuestionario: Pregunta 9.
			Precio	Rango de precio aceptable.	Cuestionario: Pregunta 13.
			Plaza	Canales de distribución para llegar al mercado.	Cuestionario: Pregunta 14.
			Promoción	Resultados esperados por la contratación de estos servicios.	Cuestionario: Pregunta 10.
				Criterios más valorados por el consumidor.	Cuestionario: Pregunta 11.
Beneficios, promociones y recompensas más atractivas.	Cuestionario: Pregunta 15.				
Necesidad del consumidor	Son las principales carencias detectadas en un segmento de mercado; y por lo tanto oportunidades de negocio.	Determinación de las necesidades específicas de la MIPYME en torno a los servicios de consultoría y capacitación ofrecidos; así como la existencia de competidores.	Relevancia percibida	Importancia otorgada a la consultoría y capacitación.	Cuestionario: Pregunta 4.
			Conocimiento básico del empresario	Claridad y conocimiento en aspectos jurídicos y de negocios previo a la constitución.	Cuestionario: Pregunta 1,2.
			Oportunidades de mejora	Principales obstáculos enfrentados.	Cuestionario: Pregunta 3.
				Áreas de la empresa que necesitan ser reforzadas.	Cuestionario: Pregunta 7.
			Análisis de la competencia	Contratación previa de este tipo de servicios.	Cuestionario: Pregunta 5.

3.3. Enfoque de la Investigación

De acuerdo con los objetivos y planteamiento del problema de esta investigación; y considerando el análisis estadístico y la medición numérica presente; el enfoque de la misma es mayoritariamente cuantitativo. Este estudio comprende la aplicación de un cuestionario a una muestra, cuyos datos serán analizados estadísticamente y con base en los cuales se pretende generalizar para la población definida (Hernández Sampieri et al., 2010). Asimismo, esta investigación incluye llevar a cabo un análisis de factibilidad. La naturaleza cuantitativa de dichos datos permitirá medir la rentabilidad potencial para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME en el Distrito Central de Honduras, como alternativa que contribuya a la solución del problema planteado.

3.4. Alcance de la Investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo. Según Hernández Sampieri et al., (2010), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80). En este caso, el estudio pretende realizar desde un análisis de la situación actual de la MIPYME y del mercado, con base en el cual se definirán las estrategias organizacionales, de mercado y financieras para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.

Cabe mencionar que dado que el alcance de este estudio es de tipo descriptivo, pero no pretenden pronosticar hechos o datos, es decir no se pronosticará el impacto de la empresa propuesta en la competitividad y productividad de la MIPYME, no es necesario formular hipótesis a comprobar (Hernández Sampieri et al., 2010).

3.5. Diseño de la Investigación

Respecto al diseño de este estudio, se trata de un diseño no experimental de tipo transversal. La investigación es no experimental porque no se realiza manipulación deliberada de variables. Por otro lado, en este tipo de estudios se observan los fenómenos para después analizarlos; lo cual es concordante con el esquema planteado, al recolectar información sobre la situación actual de la MIPYME y su grado de aceptación respecto a la creación de una empresa que les brinde servicios de asesoría y consultoría. Posteriormente, todos los datos recolectados son analizados con el fin de definir las estrategias que serán la base de dicha iniciativa comercial.

3.5.1. Población

Para propósitos de este estudio, la población la conforman todas la micro, pequeña y mediana empresas que operan en la ciudad de Tegucigalpa, D.C. de Honduras.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Honduras (2017) reporta, en su Directorio de Establecimientos Económicos, que a la fecha existen un total de 21,576 micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a diferentes actividades económicas; las cuales representan un 98% del total de establecimientos registrados que operan en Tegucigalpa, D.C. (INE, 2017).

3.5.2. Marco Muestral

Según Hernández Sampieri et al., (2010), el marco muestral “es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales” (p.185). Para este estudio, el marco de referencia utilizado es el Directorio de Establecimientos Económicos

del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en Honduras, donde se realiza la clasificación de empresas con base en su categoría de tamaño: micro, pequeña, mediana y grande (INE, 2017).

3.5.3. Muestra

Definiendo que la población meta que es de 21,576 empresarios del sector MIPYME, con un nivel de confianza del 90% y utilizando la fórmula del programa STATS en el disco compacto del libro de Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri et al., 2010). Se tiene:

Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + PQZ^2}$$

Donde;

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor Z para el nivel de confianza establecido

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Error muestral

Datos:

Z: Valor Z para un nivel de confianza del 90% = 1.645

N: Tamaño de la población = 21576

P: Probabilidad de Éxito = 50%

Q: Probabilidad de Fracaso = 50%

E: Error muestral = 10%

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.645^2 * 21576 * 0.50 * 0.50}{0.10^2(21576 - 1) + 0.50 * 0.50 * 1.645^2}$$

$$n \geq 68$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra debe ser de al menos 68 empresarios del sector MIPYME de la ciudad de Tegucigalpa, D.C., Honduras.

3.5.4. Unidad de Análisis

Las unidad de análisis pueden ser individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc. que corresponde al “quién” del estudio (Hernández Sampieri et al., 2010). En este caso la unidad de análisis es la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras. Con base en esta definición es que se procedió a delimitar la población arriba descrita.

3.6. Técnicas e Instrumentos

Con la finalidad de medir el grado de aceptación del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, en relación a la prestación de servicios de consultoría y capacitación para impulsar su competitividad, productividad y consolidación en el mercado; se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación (ver Anexo 1).

Dicho cuestionario contiene diferentes tipos de interrogantes, tanto preguntas cerradas como abiertas; especialmente para indagar en aquellas interrogantes dicotómicas donde la

respuesta es “no”. También se hizo uso de escalas de Likert para medir el grado de importancia que la MIPYME da a la consultoría y capacitación. De igual forma, se incluyeron preguntas cerradas con opción de calificación o priorización por parte del encuestado.

Por otro lado, un propósito paralelo de la aplicación de este instrumento fue generar una base de datos preliminar de clientes potenciales, con los cuales iniciar operaciones en el Distrito Central. Para ello, se consultó los Datos Generales y de contacto al inicio del cuestionario.

El contexto de aplicación de este cuestionario fue de diversos tipos:

- Auto administrado: El cuestionario se proporcionó a los microempresarios, quienes lo contestaron. La forma de auto administración puede tener a su vez varios contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico, página web, etc.) (Hernández Sampieri et al., 2010). En este caso, utilizaron las 3 formas: individual, grupal (aplicación después de capacitaciones y talleres donde se convocó a grupos de microempresarios) y por envío (mediante correo electrónico).
- Por entrevista personal: A través de entrevistar cara a cara, haciendo las preguntas y anotando las respuestas respectivas. Estas entrevistas personales también fueron una excelente oportunidad para escuchar al emprendedor, y captar información adicional relevante sobre sus problemas, obstáculos y principales necesidades.

El hacer uso de diferentes contextos para la recolección de datos a través del cuestionario, hizo posible obtener la información con mayor rapidez, mayor efectividad y con tasas de respuesta altas.

3.7. Fuentes de Información

3.7.1. Fuentes Primarias

Para la recolección de información de primera mano se utilizó el cuestionario estructurado; al cual se hizo mención en la sección anterior.

3.7.2. Fuentes Secundarias

Para el desarrollo del marco teórico de la investigación; desde la definición de la situación actual, teorías de sustento, conceptualización y marco legal se utilizaron diferentes fuentes de referencia de otros autores:

- Estudios preliminares con relación a la MIPYME, realizados por organizaciones como la OIT, CEPAL, COHEP, entre otros.
- Información de bases estadísticas como: Euro Stats e INE y páginas web.
- Libros Académicos: Para consultas en temas de estrategia, planificación estratégica, marketing, finanzas, metodología de investigación, etc.
- Legislación aplicable vigente.
- Artículos de revistas científicas.
- Publicaciones noticiosas de medios oficiales.

3.8. Limitaciones de la Investigación

La principal limitación para la realización de esta investigación fue la falta de acceso para establecer comunicación con personas clave de los Órganos Rectores Gubernamentales en Honduras, con el propósito de indagar las razones por las cuales no se ha intensificado el apoyo a la MIPYME en el país. Asimismo, el acceso limitado a los microempresarios ubicados

en las diferentes regiones de Honduras. Este último factor influyó directamente en la delimitación de la población del estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Del total de empresas encuestadas (70), del sector MIPYME, el 81% corresponde a la clasificación de micro (1-10 empleados) y la diferencia a la categoría de pequeñas empresas (11-50 empleados). Las empresas encuestadas corresponden a diferentes sectores de la economía. Los resultados obtenidos son los siguientes:

4.1. Estudio de Mercado

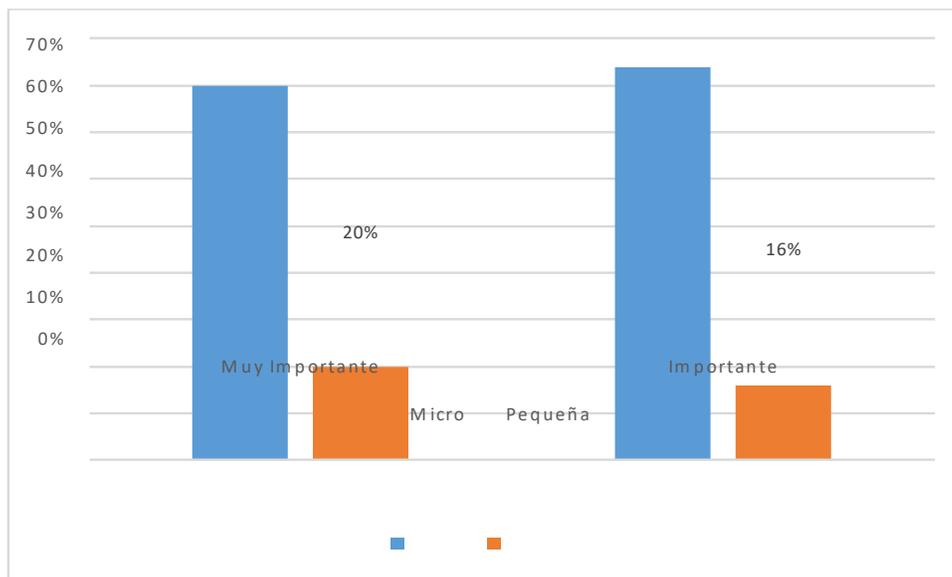


Gráfico 1. Grado de importancia que la MIPYME otorga a la consultoría y capacitación

Respecto al grado de importancia que la MIPYME otorga a la consultoría y capacitación; se puede observar que no existen diferencias significativas entre la opinión expresada por las diferentes categorías: micro y pequeña. Del total de empresas entrevistadas, el 64% consideran como “Muy Importante” la consultoría y capacitación; la diferencia lo consideran “Importante”. Ningún encuestado consideró estos servicios como “Indiferente”, “Poco Importante” o “Nada Importante”.

Este análisis toma relevancia; al definir el mercado meta, pues si el grado de importancia variara en relación a la categoría de empresa; sería necesario desarrollar estrategias diferenciadas para ambos sectores, con el fin de cambiar su perspectiva al respecto de estos servicios o incluso decidir enfocarse en el sector que manifestará mayor disposición.

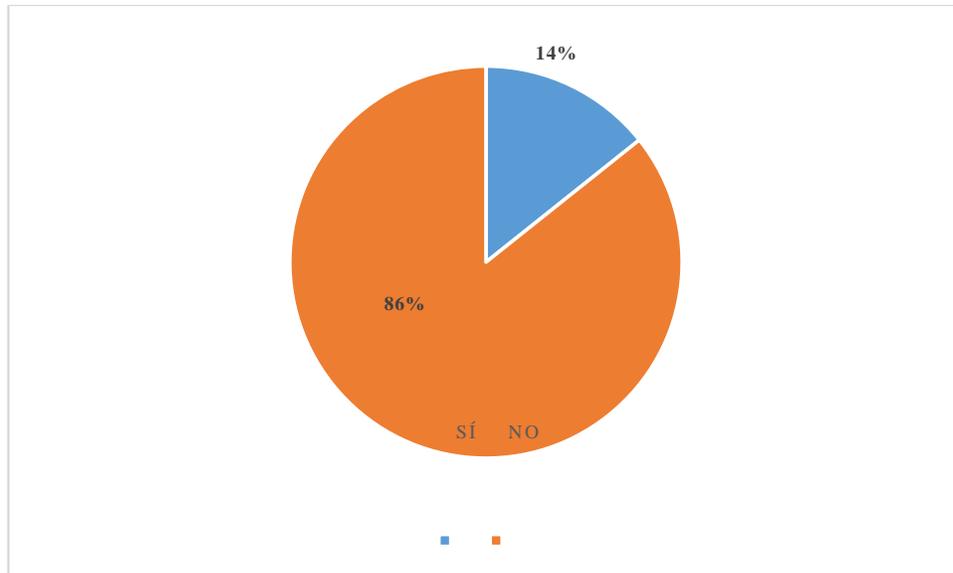


Gráfico 2. Contratación previa de servicios de consultoría y capacitación

La mayoría de encuestados manifestó que no ha contratado servicios de consultoría y capacitación. Dentro de las principales razones se encuentran las siguientes:

- No existen empresas que brinden este servicio a un precio accesible: 40%
- Falta de presupuesto: 40%
- No lo considera necesario: 8%
- Otras razones: 12%. Los empresarios consideran que se pueden auto-capacitar, nunca antes le han ofrecido este tipo de servicios, apenas están iniciando operaciones, entre otras.

Queda evidenciado que los empresarios consideran que no existen empresas en el mercado que brinden este tipo de servicios. Además, que la falta de presupuesto es una de las mayores limitaciones. Dicho factor debe ser tomado en consideración al momento de definir las estrategias de precio respectivas.

Por otro lado, cabe recalcar que de los empresarios encuestados que manifestaron que sí han contratado servicios de este tipo, prevalece la contratación por parte de la pequeña empresa (38%). En la micro apenas un 8%. Esto es lógico, pues la complejidad de administración y gestión crece junto con el tamaño de la empresa.

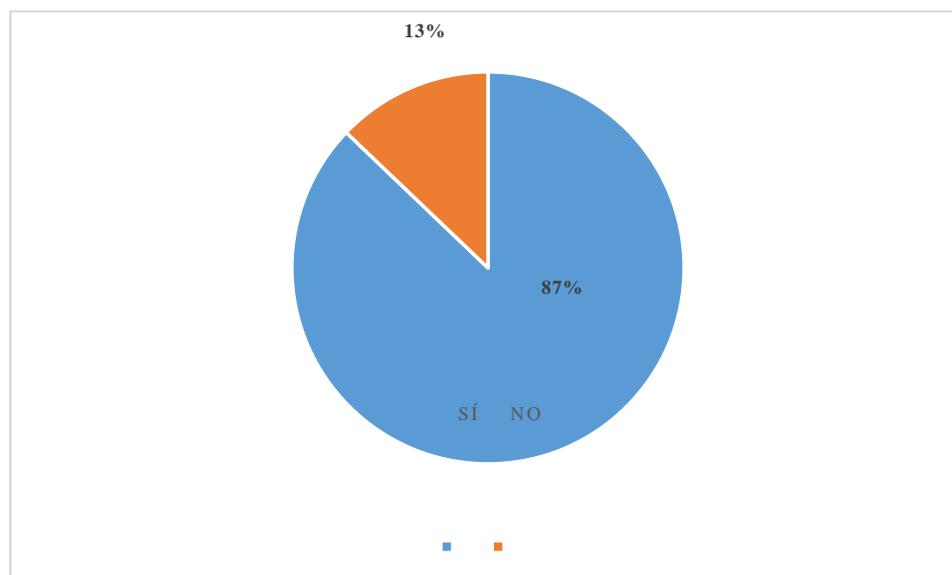


Gráfico 3. Disposición para invertir en servicios de consultoría y capacitación

Se puede observar que existe una notable disposición de los empresarios para invertir en servicios de consultoría y capacitación; pese a las limitaciones obvias de falta de presupuesto. Del total de encuestados (70), 61 empresarios, están dispuestos a realizar dicha inversión. Esta porción de la muestra que manifiesta una disposición favorable, será utilizada posteriormente como insumo principal para pronosticar la demanda.

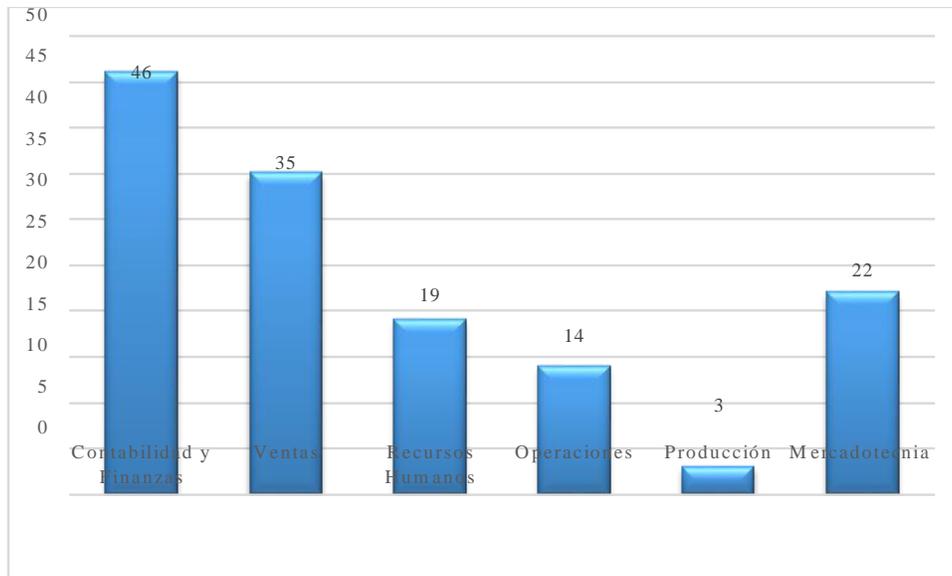


Gráfico 4. Áreas que necesita reforzar a través de la consultoría

Adicionalmente, como se puede observar en el gráfico de arriba; las áreas consideradas más débiles por parte de los empresarios encuestados; y por lo tanto sujetas a ser reforzadas por medio de consultoría son el área contable- financiera, ventas, mercadotecnia y recursos humanos. En este sentido, y considerando que los empresarios manifiestan que desean contratar los servicios ofrecidos como parte de paquetes personalizados (Ver gráfico 6) y no como servicios individuales; se puede inferir que dichos paquetes estarán concentrados en estas 4 áreas principales.

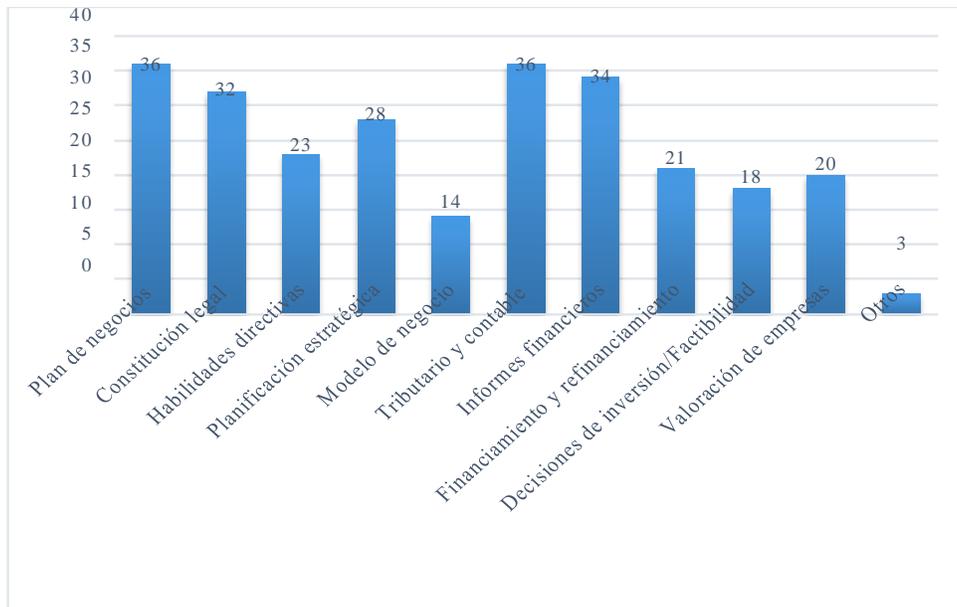


Gráfico 5. Servicios que estaría interesado en contratar

En concordancia con el análisis del gráfico anterior, los servicios hacia los cuales se demostró mayor interés de contratación son ayuda para la elaboración del plan de negocios, asesoramiento tributario y contable, elaboración de informes económico-financieros y apoyo para la constitución legal. Al analizar más a detalle los resultados, esto tiene mucho sentido; pues alrededor del 60% de los empresarios encuestados no tenían claro y definido ni la forma jurídica de su negocio previo a su constitución, ni el plan de negocios elaborado, previo a iniciar operaciones.

En el caso de las microempresas, prevalecen más las necesidades de evaluación de toma de decisiones de inversión, estudios de factibilidad, elaboración del plan de negocios y la legalización para la constitución de la empresa.

En cuanto a la pequeña empresa, se detectan que las mayores necesidades son el fortalecimiento del liderazgo para la conducción de la empresa, la valoración de la empresa, el seguimiento a la planificación estratégica, la asesoría tributaria y preparación de

informes financieros. En última instancia la asesoría para la obtención de financiamiento y la redefinición de modelos de negocio.

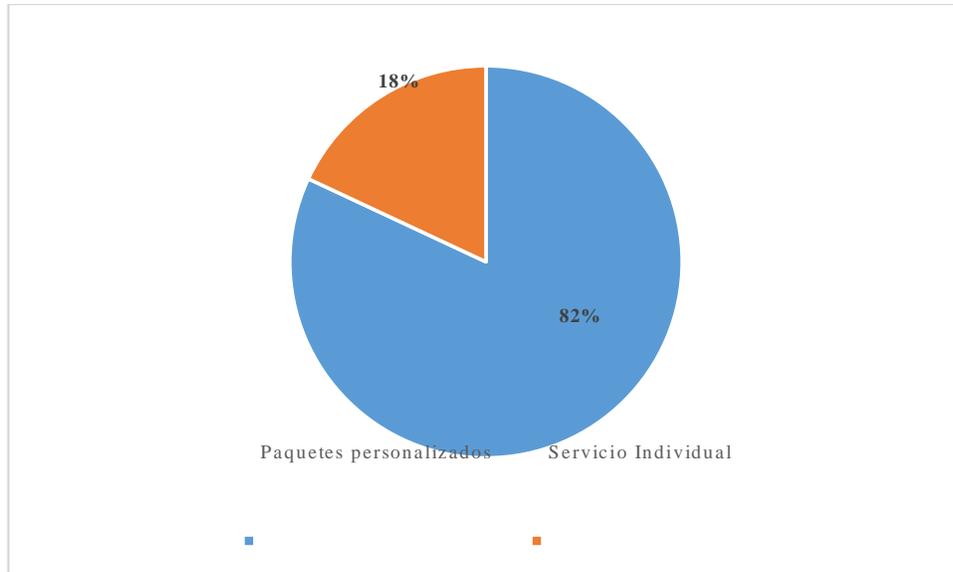


Gráfico 6. Forma de contratación de los servicios

Es de suma importancia indagar la forma en que los empresarios desean contratar los servicios ofrecidos, ya que dicho factor influirá de forma directa en la definición de las características del servicio brindado (Primer componente de la mezcla de marketing). El hecho de que exista mayor inclinación hacia los paquetes personalizados es indicativo de que será necesario realizar un diagnóstico inicial de necesidades como primer paso para la consultoría. Además, es claro que no siempre los clientes conocerán a detalle cuál es la raíz de su problema. El realizar un diagnóstico inicial de necesidades proporcionará la información necesaria para escoger la mejor solución.

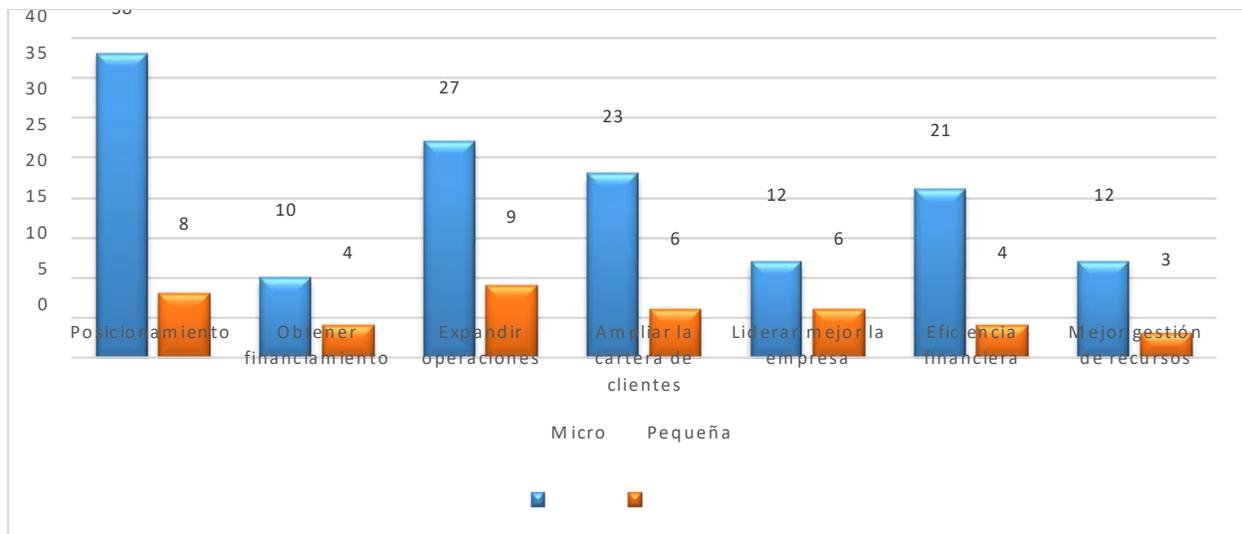


Gráfico 7. Resultados esperados al invertir en servicios de consultoría y capacitación

Con base en los resultados representados en el gráfico de arriba, se puede concluir que posicionarse exitosamente en el mercado, expandir operaciones, ampliar la cartera de clientes y lograr una eficiencia financiera (reducir los costos e incrementar utilidades) son los beneficios que los microempresarios esperarían obtener al invertir en servicios de consultoría y capacitación. El levantamiento de estos beneficios más buscados es el insumo principal para diseñar la forma en cómo la empresa se posicionara en la mente del cliente; dado que estas variables son las que según se percepción añaden más valor. Por lo tanto, las estrategias de promoción que se diseñen deben ir orientadas a resaltar en mayor medida esas ventajas.

En el caso de la microempresa su mayor expectativa es el posicionamiento exitoso, seguido de la expansión de operaciones, ampliar la cartera de clientes y la eficiencia financiera.

Para la pequeña empresa sus prioridades son expandir operaciones, mejor posicionamiento, ampliar la cartera de clientes y liderar mejor la empresa.

Como se puede observar, no existen diferencias significativas entre los resultados esperados para ambos sectores, por lo que no se realizará una segmentación del consumidor con base en ambas categorías.

4.2. Análisis del Consumidor

Para el análisis del consumidor se recabaron los siguientes datos:

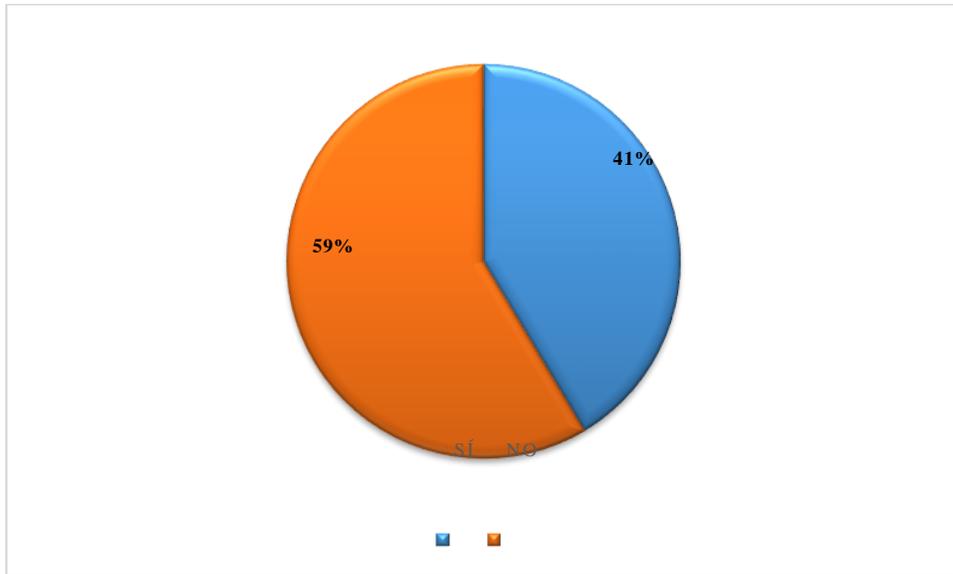


Gráfico 8. Claridad en la definición de la forma jurídica más apropiada, previo a la constitución de la empresa.

41 de los 70 empresarios encuestados manifestaron desconocimiento acerca de la forma jurídica más apropiada, previo a la constitución de su empresa. Al respecto, manifestaron las siguientes razones:

- No son especialistas en el tema y por lo tanto, no tienen conocimiento del mismo: 54%
- El trámite de constitución legal es considerado engorroso: 24%
- Otras razones: 22%. Aún no se han constituido, surgimiento como empresa familiar de subsistencia, entre otras.

Con estos datos se corrobora, no solo las principales necesidades del consumidor que se atenderá, sino también que el cliente es cada vez más consciente de ello y por lo

tanto, de la importancia que tiene invertir en asesoría especializada para subsanar la falta de conocimiento en tales aspectos.

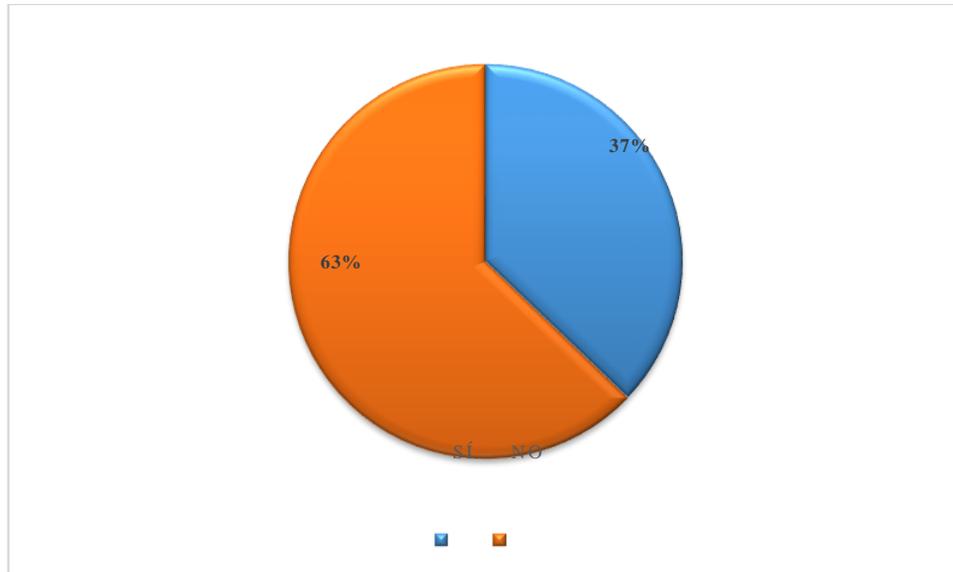


Gráfico 9. Claridad en la definición de plan de negocios y estrategias previo a la constitución de la empresa.

Asimismo, apenas 26 de los 70 empresarios consideran que tenían claro y definido su plan de negocios: estrategias organizacionales, de mercadotecnia y financieras. Las razones que manifestó el resto de entrevistados se resumen a continuación:

- Falta de conocimiento del tema: 60%.
- Inicio empírico, por necesidad o negocios familiares heredados: 40%.

Esto corrobora la falta de definición clara de estrategias, manifestado en la ausencia de un plan de negocios, como una de las principales razones que incide en las altas tasas de fracaso empresarial y por lo tanto, un elemento que debe formar parte de la oferta de servicios.

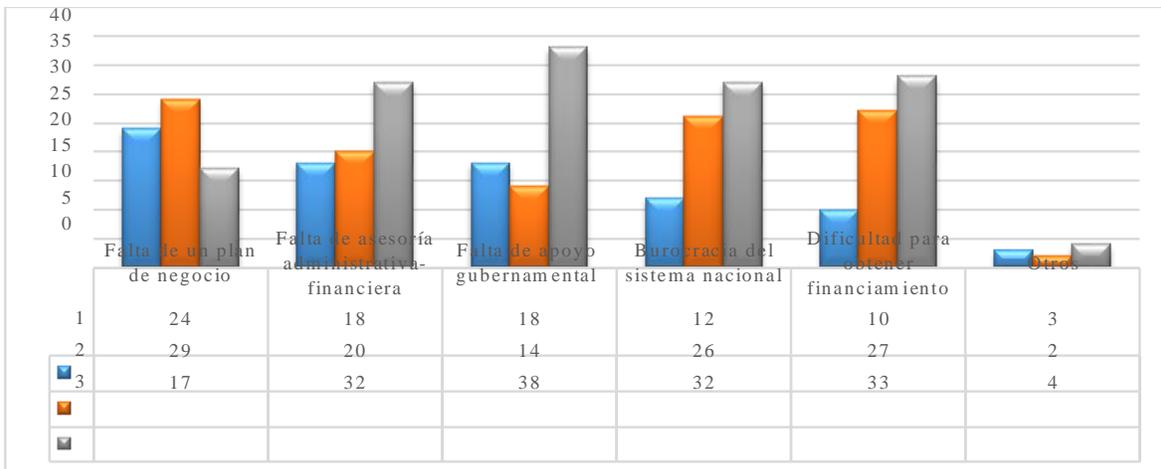


Gráfico 10. Mayores obstáculos para hacer realidad la idea de negocio

Indagar sobre los mayores obstáculos que enfrentan los empresarios para hacer realidad sus ideas de negocio es primordial. Por un lado, el hecho de que la dificultad para obtener financiamiento haya sido calificado como uno de los mayores obstáculos, enfatiza el hecho de que el sector de la MIPYME cuenta con un reducido presupuesto que debe ser optimizado al máximo, limitando el precio al cual se pueden ofrecer estos servicios. Por otro lado, la falta de apoyo gubernamental y de organismos rectores en el país así como la burocracia del sistema nacional revela que aún existen vacíos de apoyo y por lo tanto oportunidades latentes de negocio. Finalmente, es claro que los empresarios reconocen que la falta de asesoría administrativa financiera y la ausencia de un plan de negocios es un obstáculo para su crecimiento y desarrollo. Dentro de la categoría “otros” se manifestaron factores económicos adversos.

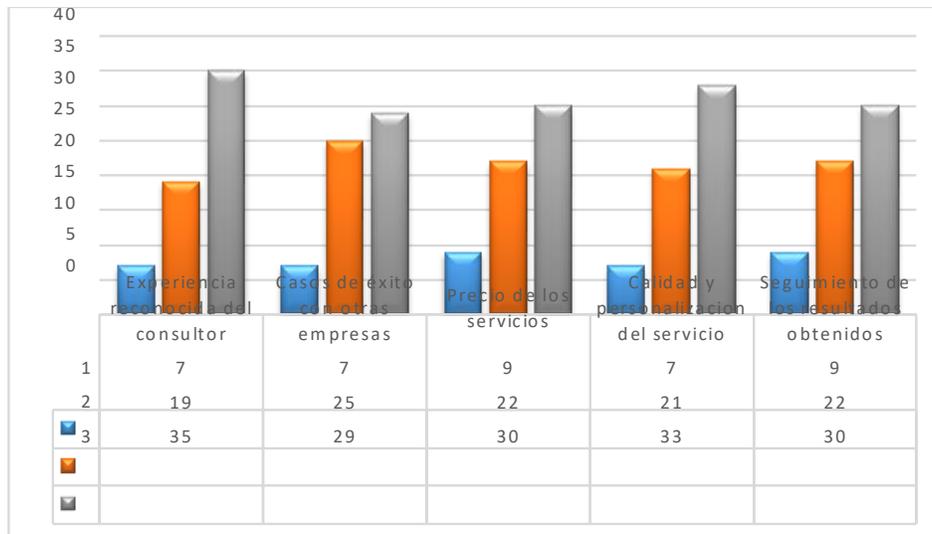


Gráfico 11. Criterios más importantes al contratar este tipo de servicios

No existen mayores diferencias entre la importancia otorgada a cada criterio representado en el gráfico de arriba. Los aspectos más valorados son la experiencia reconocida y la calidad y personalización del servicio. Le siguen los restantes factores, resaltando la importancia otorgada a dar seguimiento de los resultados obtenidos y dar a conocer los casos de éxito con otros clientes. Estos aspectos formarán parte integral en el diseño de las herramientas de promoción que serán utilizadas.

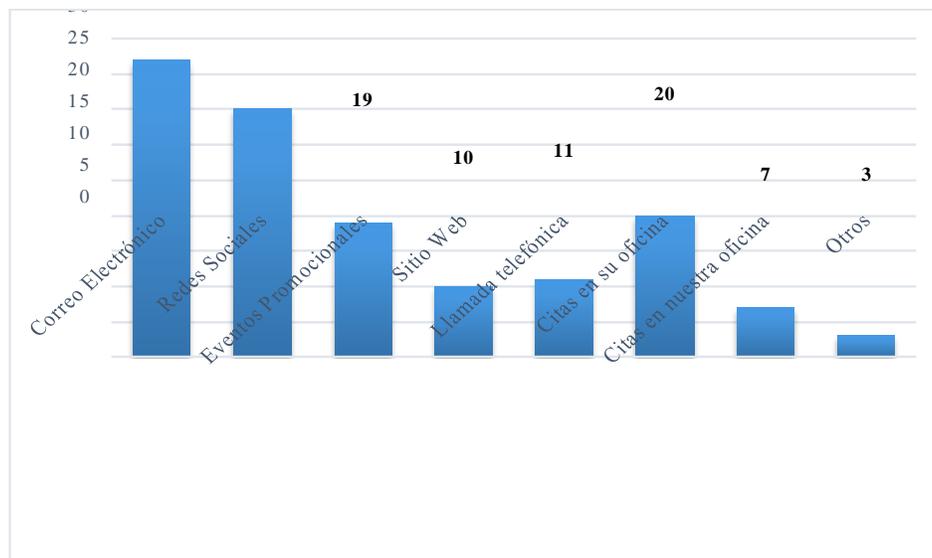


Gráfico 12. Medios para recibir información acerca de los servicios prestados

El correo electrónico, redes sociales, citas en su oficina y eventos promocionales son los medios más aceptados por los empresarios entrevistados para recibir información acerca de los servicios prestados. Dentro de la categoría “otros” se mencionó publicidad a través de whatsapp. Cabe mencionar que un beneficio adicional producto de la aplicación del cuestionario (Ver Anexo 1) fue generar una base de datos preliminar de clientes potenciales, con los cuales iniciar operaciones en el Distrito Central. Para ello, se consultó los Datos Generales y de contacto (correo electrónico) al inicio del instrumento.

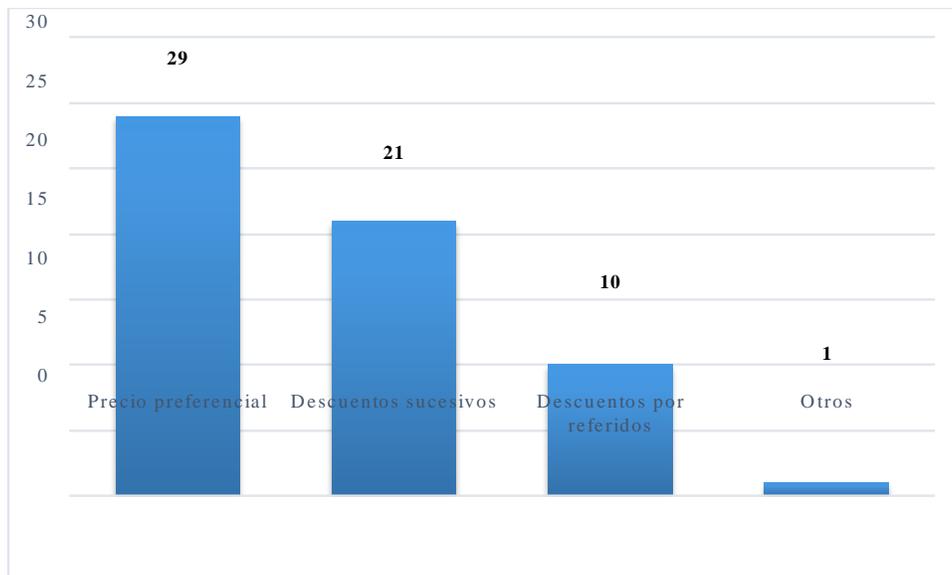


Gráfico 13. Beneficios, promociones y recompensas por lealtad

Resulta obvio que la promoción más aceptada por parte del público encuestado es el precio preferencial por estar iniciando operaciones, esto dado que el acceso al financiamiento es escaso y el presupuesto de estas empresas muy limitado. Asimismo, será importante incorporar como estrategia de marketing, los descuentos sucesivos a partir de la segunda consultoría. En la categoría de otros sale a luz la posibilidad de otorgar certificaciones.

En general, se puede concluir que este tipo de consumidor carece de los conocimientos básicos en relación a los temas que serán objeto de asesoría. Además, que es un consumidor

consciente de ello y exigente en cuanto a promociones y criterios tomados en consideración para la contratación de estos servicios. Respecto a las estrategias de marketing, es un consumidor a la vanguardia que espera recibir información a través de medios como correo electrónico y redes sociales, lo cual es lógico por la facilidad que representa acceder a estos medios a través de un teléfono celular.

4.3. Estimación de la demanda potencial y tendencias de mercado

A continuación el cálculo de la demanda potencial con base en los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de investigación; donde se evidenció que alrededor del 87% de los empresarios estarían dispuestos a invertir en servicios de consultoría y capacitación (Ver gráfico 3). Dicho porcentaje fue aplicado al total de la población: 21,576 empresas del sector MIPYME del Distrito Central, resultando en un mercado aprovechable de 18,771 empresas. De este total, se está estimando una participación en el mercado del 4%. Tomando en consideración un precio promedio de L2, 000.00 por asesoría (Ver gráfico 15) y las frecuencias esperadas de consumo de estos servicios (Ver gráfico 14) se tiene:

Tabla 4. Cálculo de la Demanda Potencial

Población	21,576
% clientes dispuestos a invertir en servicios de consultoría y capacitación.	87%
Mercado aprovechable	18,771
Participación del mercado: 4%	751
Precio promedio del servicio	2,000.00
Cantidad promedio de consumo anual total	1,188*
Demanda potencial	2,375,623.71

*Este valor fue calculado tomando en consideración el promedio de las frecuencias de consumo para cada categoría y asumiendo una participación en el mercado del 4%

Por lo tanto, la demanda potencial es aproximadamente de L 2, 375,623.71 anuales.

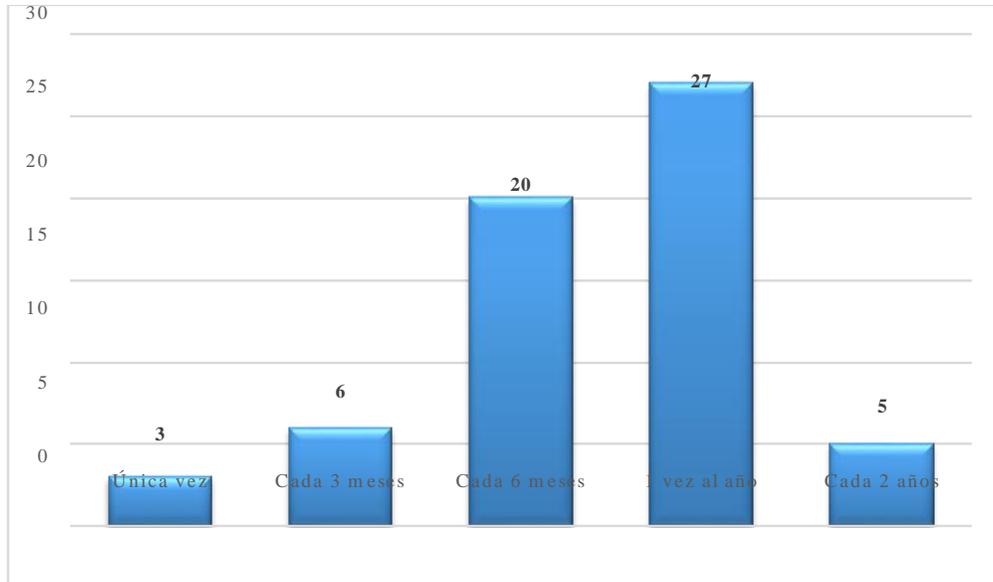


Gráfico 14. Frecuencia de contratación de los servicios

La mayor frecuencia de contratación de los servicios se encuentra entre cada 6 meses y 1 vez al año, de acuerdo con lo manifestado por los empresarios entrevistados. Con estos datos, y considerando el mercado aprovechable así como el porcentaje de participación en el mercado que se espera tener; se realiza el estimado del total de asesorías para el primer año de operaciones (Ver tabla 4).

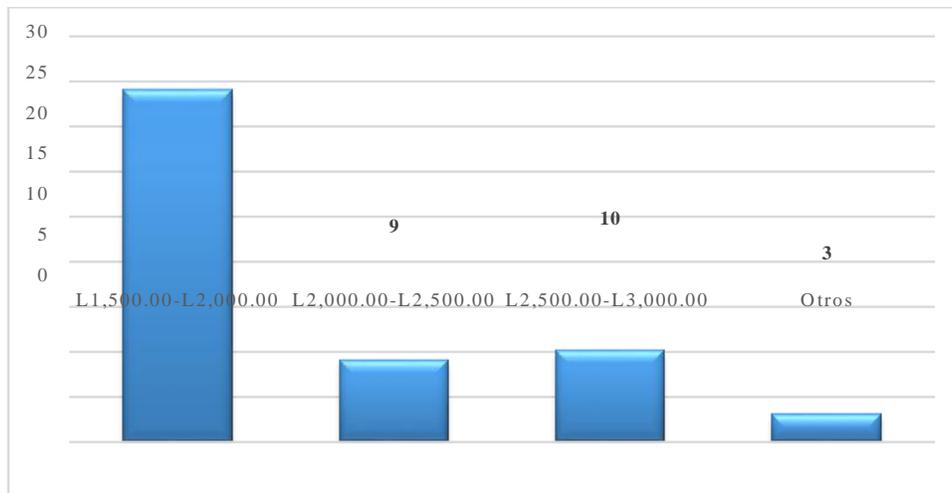


Gráfico 15. Monto que estaría dispuesto a invertir por la prestación de estos servicios

La mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio que oscile entre L1, 500.00 – L2, 000.00 por los servicios prestados. Estos datos influirán en la estrategia de definición de precios posterior así como en el cálculo de la demanda potencial.

Todos los datos recabados a través de la aplicación del instrumento de investigación; permiten no solo medir la percepción del mercado en relación a las variables en estudio, sino también brinda información relevante para la definición de las estrategias de mercado, organizacionales y financieras que se pondrán en marcha para la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Desde el punto de vista organizacional, el aspecto más valorado para la contratación de servicios de este tipo es la experiencia reconocida del consultor. La calidad y la personalización del servicio también son elementos determinantes. Indagar la forma en que los empresarios desean contratar los servicios ofrecidos, influye de forma directa en la definición de las características del servicio brindado. De hecho, que exista mayor inclinación hacia los paquetes personalizados es indicativo de que será necesario realizar un diagnóstico inicial de necesidades como primer paso para la consultoría. Adicionalmente, los medios preferidos para recibir información son el correo electrónico y redes sociales por la facilidad de acceso a través de dispositivos móviles. Los beneficios que esperan recibir los clientes incluyen posicionarse exitosamente en el mercado, expandir operaciones, ampliar la cartera de clientes y lograr una eficiencia financiera. La definición de estrategias en estos aspectos impactará directamente los resultados financieros esperados.
- El proceso de constitución legal para una empresa en Honduras, representa un trámite engorroso y burocrático; siendo este uno de los obstáculos que enfrentan los emprendedores hondureños desde sus inicios. La falta de políticas públicas de simplificación administrativa en este sentido, contribuye a la informalidad como condición permanente para un segmento importante de empresas en el país, constituyendo a su vez en un impedimento para su desarrollo y crecimiento. Asimismo, el desconocimiento por parte del emprendedor de las formas jurídicas y

requisitos que deben cumplirse de acuerdo a la legislación vigente, dificulta dicho proceso.

- Al evaluar la situación actual del mercado, resulta interesante destacar que alrededor del 86% de los empresarios no ha contratado servicios de consultoría y capacitación en el pasado; principalmente porque no existen empresas que brinden este servicio a un precio accesible y por falta de presupuesto. Asimismo, el 87% está dispuesto a contratar este tipo de servicios, manifestando que las mayores necesidades se encuentran en las áreas de constitución legal, elaboración de planes de negocio, planificación estratégica y servicios del área contable-financiera. Respecto a la competencia, cabe destacar los Centros de Desarrollo Empresarial; como iniciativa gubernamental, iniciativas de apoyo del sector regulador privado y las instituciones bancarias, que están incorporando programas de asesoría complementaria a los productos financieros que ofrecen al sector de la MIPYME. Su participación en el mercado es reducida y no integral, por lo que existe un amplio mercado aprovechable para servicios de consultoría y capacitación dirigidos a este sector en el país.
- A través de la definición y el detalle de los recursos necesarios para ejecutar el plan de negocios que aquí se presenta, la creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación, orientada al sector de la MIPYME en Honduras es viable financieramente, considerando una inversión inicial de L1, 911,583.91, con una estructura basada en deuda del 52%, presenta un rendimiento superior al mínimo aceptable por los inversionistas, con una TIR del 32%; al analizar los flujos percibidos en un período de 5 años. Tras realizar el análisis de sensibilidad del

proyecto se determinó que la empresa tiene capacidad de respuesta ante cambios desfavorables como: incremento en los costos por ajuste inflacionario e incremento en las tasas de interés.

5.2. Recomendaciones

- Establecer una estructura organizacional simple que contemple los perfiles de puestos requeridos con base en los aspectos más valorados por el cliente en relación a la experiencia reconocida del consultor. Por otro lado, posicionar el diagnóstico inicial de necesidades como punto de partida para presentar una propuesta de servicios personalizada. Además, establecer estrategias de precio preferencial para nuevos empresarios, premiar la fidelidad de los clientes a través de descuentos sucesivos y establecer un programa de referidos. La promoción realizada deberá basarse en los beneficios que los empresarios esperan obtener al invertir en estos servicios, pues son estas variables las que según su percepción añaden más valor. Finalmente, la definición de estrategias en estos aspectos debe contemplar un equilibrio con los resultados financieros esperados.
- Constituir la empresa aquí propuesta, cumpliendo todos los requisitos legales establecidos por el país. Esto permitirá iniciar operaciones sin ninguna restricción de parte del ente fiscal y municipal correspondiente. Además es parte elemental para cumplir los objetivos de alianzas estratégicas con entidades bancarias para facilitar la obtención de financiamiento de la MIPYME y reconocimiento a nivel de país.
- Diseñar un catálogo inicial de servicios que atienda de forma integral las necesidades detectadas como primordiales para el desarrollo y crecimiento de la

MIPYME así como estrategias que contribuyan a brindar precios accesibles al sector; posicionando como ventaja competitiva sobre la competencia existente, el acompañamiento integral al emprendedor y el seguimiento de los resultados obtenidos producto de los servicios brindados.

- Monitorear periódicamente los indicadores de rentabilidad así como la participación en el mercado, estableciendo las acciones correctivas necesarias para alcanzar los resultados previstos. Asimismo, establecer planes de contingencia para el cambio inesperado de las variables externas que tienen potencial de afectar negativamente las utilidades esperadas; realizando un análisis de su evolución a través del tiempo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. Descripción General del Servicio

Consistirá en la creación de una empresa que brinde servicios de consultoría y capacitación para la MIPYME en el Distrito Central de Honduras. Esta empresa proporcionará acompañamiento integral al emprendedor, asesoría desde la constitución de su empresa, elaboración de planes de negocio, capacitación en habilidades directivas (liderazgo, inteligencia emocional, gestión del talento humano, técnicas de negociación, etc.), así como consultoría y asesoría estratégica de negocios (Evaluación de opciones de financiamiento o refinanciación de deudas, control de costos, preparación de presupuestos e informes económico-financieros, punto de equilibrio y estrategias de ventas, evaluación de decisiones de inversión; entre otros). Todo ello a precios accesibles con base en las condiciones del mercado y de este sector en particular, a través de alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales de apoyo a la MIPYME. Contribuirá de forma directa a generar empresas e iniciativas de emprendimiento sostenibles, impulsando la competitividad y productividad, generando nuevos empleos y consecuentemente creando un efecto multiplicador con nuevas fuentes de ingresos en las familias hondureñas y crecimiento económico sostenible en el país.

6.1.1. Definición del Modelo de Negocios

Tomando como referencia el triángulo de las tres opciones y los ocho posicionamientos estratégicos del Modelo Delta (ver Figura 2), el modelo de negocios de la empresa consistirá en brindar una solución integral al cliente, a través de la redefinición de las relaciones con el mismo.

Este modelo se refiere a establecer cercanía con el cliente; estableciendo una relación basada en la colaboración y confianza. Se trata de proporcionar una experiencia única, a través del ciclo completo de propiedad del producto o servicio adquirido a la empresa (Hax & Majluf, 2014).

En este caso aplica, pues se espera brindar acompañamiento integral y personalizado al emprendedor; así como dar seguimiento de los resultados obtenidos producto de la asesoría respectiva. Por otro lado, servir de enlace entre el emprendedor y organismos de apoyo o la entidad bancaria de financiamiento; actuando como garantes de que la idea de emprendimiento en cuestión o los fines para los cuales se necesitan los fondos tienen potencial de éxito y por lo tanto, disminuyendo el riesgo de no pago por parte del prestatario.

6.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

6.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los posibles clientes, micro, pequeños y medianos empresarios que ya tienen una empresa en ejecución o están motivados a dar inicio a una empresa, deben saber que el camino del empresario constituye un fuerte reto, y por tanto, la preparación será su mejor decisión. En el caso de esta empresa, se puede definir que se atenderá a 3 tipos de clientes:

- Potenciales ideas de negocio.
- Empresas que iniciaron pero necesitan redefinición o cambio de rumbo.
- Empresas que desean crecer y desarrollarse de una etapa a otra. En otras palabras, avanzar de la subsistencia a la trascendencia.

El poder de negociación de los clientes, desde la perspectiva de la existencia de otros consultores para servicios de igual naturaleza, o servicios a bajo precio, no es

representativo o de gran impacto, pues, aunque hay otras entidades dedicadas a los mismos servicios, no tienen el mismo propósito, que la empresa propuesta, es decir, la consultoría integral, y desde la perspectiva de la empresa; los precios que se estiman, deben estar al alcance de las posibilidades del cliente. La amenaza, en tal sentido, se estima de categoría media.

6.2.2. Poder de negociación de los proveedores

La actividad que se tiene en perspectiva con la empresa, por tratarse de un servicio como este, no presenta grandes requerimientos de bienes, muebles o inmuebles, ni aún respecto de los consultores externos, pues no hay dependencia respecto de un solo proveedor. En tal sentido, la amenaza del poder de negociación de los proveedores es baja.

6.2.3. Amenaza de competidores entrantes

La disponibilidad de recursos y capacidades definen quienes pueden entrar o no entrar en una industria. Anteriormente, se planteó que los servicios de consultoría y capacitación no requieren de grandes inversiones en bienes, lo que lleva a concluir que el camino a los interesados en dar servicios de consultoría y capacitación, desde la perspectiva de los gastos o inversiones requeridas, es muy accesible. Por tanto, la amenaza de competidores entrantes, es alta.

6.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La gran variedad de capacitación a través de internet, se manifiesta como una amenaza de cierta importancia. Sin embargo, no todo el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene fácil acceso a las tecnologías de la información. En tal sentido, la amenaza de los productos sustitutos se considera de categoría media.

6.2.5. Rivalidad entre los competidores. Análisis de la competencia

En el medio se observa la existencia de algunas empresas privadas que se dedican a dar servicios de consultoría y capacitación, también desde la estructura de gobierno existen los Centros de Desarrollo Empresarial; las primeras, prestan capacitación y consultorías puntuales, el compromiso de la empresa objeto de este estudio, es esencialmente, la capacitación integral. Por otra parte, los Centros de Desarrollo presentan la burocracia que todo servicio de gobierno conlleva. No es posible conocer a ciencia cierta el porcentaje de alcance o cobertura que estas iniciativas tienen; sin embargo, uno de los principales obstáculos, expresados por los encuestados, para hacer realidad su idea de negocio; es la falta de apoyo por parte de los organismos gubernamentales así como la burocracia del sistema (Ver gráfico 10). Por lo tanto, resulta obvio que su alcance y participación es reducido. Asimismo, recientemente algunas instituciones bancarias están prestando asesoría complementaria a sus productos financieros orientados al sector MIPYME. La amenaza en este sentido se considera de categoría media.

6.3. Presentación de la Empresa

6.3.1. Nombre Comercial y Eslogan

El nombre comercial seleccionado para la empresa es: “SEC CONSULTORES”. Se han seleccionado las siglas SEC, derivadas del eslogan de la empresa; el cual es: “Sueña, Emprende, Crece”. Este eslogan representa en 3 palabras todo el ciclo de vida de una iniciativa de emprendimiento; el cual empieza desde la concepción de la idea, la puesta en marcha del negocio o empresa; sea cual sea del tipo de que se trate, y por último su consolidación en el mercado. Dado que el objetivo es brindar acompañamiento integral al

emprendedor durante todo ese ciclo, así como brindar seguimiento de los resultados obtenidos producto de los servicios de consultoría y capacitación prestados; el eslogan ha sido diseñado para ser fácil de recordar y encerrar dicho concepto.

6.3.2. Logo

Bajo el concepto mencionado arriba, con el eslogan: “Sueña, Emprende, Crece”, se ha diseñado un logo que representa el proceso de crecimiento de un árbol (Ver figura a continuación). El cual inicia desde que la semilla es plantada, pasando por un proceso de germinación y crecimiento; hasta que se convierte en un árbol. Dicho proceso representa la analogía más adecuada del proceso de un emprendedor. De esta forma, se tiene una marca fresca, innovadora y representante de la forma en que se pretende entregar valor al cliente.



Figura 6. Logo de SEC Consultores

6.4. Estudio de Mercado

SEC Consultores es una empresa de consultoría y capacitación cuyos servicios se orientan a dar atención personalizada a las necesidades de la MIPYME. El objetivo es ofrecer formación específica, ajustada a las necesidades propias de cada cliente, que contribuya a mejorar los resultados de la MIPYME y a potenciar su desarrollo para que se conviertan en un factor significativo de cambio positivo que impulse el crecimiento saludable de Honduras.

6.4.1. Producto/Servicio

A continuación la descripción de los 3 niveles de todo producto o servicio según (Kotler & Armstrong, 2007):

- **Beneficio principal:** Tomando en consideración que el perfil del consumidor al que se atenderá lo constituyen los empresarios del sector de la MIPYME, quienes carecen de los conocimientos básicos en relación a los temas que serán objeto de asesoría y son conscientes de ello (según los datos recabados); el beneficio principal no es el documento resultante de una asesoría, tampoco la asesoría en sí misma; sino la transferencia de conocimiento y el empoderamiento del empresario, proporcionándole las herramientas necesarias para que lidere su negocio con mayor eficacia. A través del involucramiento continuo del mismo y un diagnóstico inicial de necesidades, se espera que el empresario aprenda a poner en práctica los elementos y herramientas utilizadas. No se trata de que la MIPYME subcontrate por completo un servicio, por ejemplo; en el caso de asesorías financieras, tributarias o contables; sino de que puedan aprender, replicarlo y hacerlo parte de sus operaciones de ahí en adelante.

- **Producto real:** Considerando los aspectos más valorados por el consumidor, los cuales fueron recabados a través del instrumento de investigación aplicado y son: experiencia, calidad, personalización y seguimiento; la descripción del servicio real comprende:

Marca: Como se mencionó anteriormente, la marca representada en el eslogan: “Sueña, Emprende, Crece” ha sido diseñada para que represente un acompañamiento integral al emprendedor durante todo el ciclo de vida de su proyecto o iniciativa comercial.

Experiencia y Calidad: La empresa contará con consultores Sénior de amplia experiencia reconocida en diferentes ramas; quienes coordinarán los proyectos ejecutados por consultores de categoría Junior. Asimismo, se contará con un pull de consultores externos, quienes atenderán las asesorías más complejas y especializadas con base en el diagnóstico inicial y plan de asesorías realizado por SEC Consultores; sirviendo, de esta forma, de enlace entre el emprendedor y el consultor más capaz de brindarle el apoyo que requiere para cumplir las metas de su negocio. El servicio será de calidad y actualizado de acuerdo a las condiciones del mercado y últimas tendencias de administración y gestión aplicables a la MIPYME. Los casos de éxito producto de las asesorías y consultorías brindadas, serán dados a conocer y posicionados como referencia para que la calidad sea reconocida. Dichos casos de éxito y posicionamiento logrado, permitirán a la empresa, en el mediano plazo, demostrar su capacidad de impacto en el sector y establecer alianzas con organismos de apoyo a la MIPYME que puedan financiar las asesorías para aquellas empresas con mayor potencial de crecimiento; siempre

estableciendo un % de participación del costo de la asesoría, que deberá ser cubierto por parte del empresario.

Personalización: Se llevará a cabo un diagnóstico inicial de necesidades con base en lo expresado por el cliente, así como las condiciones propias del mercado o industria. De esa forma, se propondrá una asesoría que constituya la mejor solución al problema encontrado. De dicho diagnóstico se puede derivar una propuesta de plan de asesorías sucesivas, resultado en un paquete personalizado de servicios, de acuerdo con lo expresado por los empresarios encuestados.

Características del producto/servicio: Considerando que según los datos recabados a través del instrumento de investigación aplicado; donde se concluyó que entre las áreas que según los empresarios deben ser mayormente reforzadas están: contable-financiera, ventas, marketing y recursos humanos. Asimismo, los servicios en los cuales se demostró mayor interés de contratación: asesoría para la constitución legal y elaboración del plan de negocios, asesoramiento tributario-contable, informes económicos y financieros, decisiones de inversión, planificación estratégica y redefinición de modelos de negocio, asesoría para la obtención de financiamiento y valoraciones de empresas, habilidades directivas, entre otras; a continuación el listado de los servicios que se prestarán para comenzar, contemplando todo el ciclo de vida de la empresa, desde la etapa previa a su constitución hasta su consolidación en el mercado o industria en que opere.

Área: Legal

- ✓ Asesoría para la constitución legal, obtención de permisos y licencias.

Área: Estratégica

- ✓ Apoyo en la creación (plan de negocios) de nuevas empresas.
- ✓ Planificación estratégica y redefinición de modelos de negocio.

Área: Económica-Financiera

- ✓ Asesoría y capacitación contable-financiera: contabilidad para MIPYME, elaboración de estados financieros, preparación de presupuestos, punto de equilibrio, declaración de impuestos, opciones de financiamiento o refinanciamiento de deudas, evaluación de inversiones, control de costos etc.
- ✓ Valoración de Empresas: ¿Cuánto vale mi negocio?, ¿Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión de mi negocio?, ¿Qué se puede hacer para mejorar la rentabilidad y crear riqueza?

Área: Habilidades Directivas y Recursos Humanos

- ✓ Habilidades Directivas: Liderazgo, negociación, equipos de alto desempeño, manejo de Conflictos, gestión del cambio, entre otras.

Producto aumentado: Como beneficio adicional, se brindará seguimiento de los resultados obtenidos producto de la asesoría; lo cual sería el equivalente de un servicio post-venta, ayudando al emprendedor a superar los obstáculos que enfrente durante la replicación de lo aprendido y creando fidelización. De esta forma, también se podrá recabar información sobre los casos de éxito que serán posicionados como estrategia para atraer nuevos clientes.

En el caso de los clientes interesados en obtener un financiamiento, se espera que cuando la empresa consiga un mejor posicionamiento en el mercado; será capaz de establecer alianzas estratégicas con las instituciones financieras, sirviendo como

un enlace entre el emprendedor y la entidad bancaria; y actuando como garantes de que la idea de emprendimiento en cuestión o los fines para los cuales se necesitan los fondos tienen potencial de éxito y por lo tanto, disminuyendo el riesgo de no pago por parte del prestatario.

6.4.2. Precio

El precio del servicio brindado está basado en la estimación del poder adquisitivo del consumidor. El mercado al cual nos dirigimos cuenta con un presupuesto reducido. De hecho, uno de los mayores obstáculos que enfrentan los emprendedores es la dificultad del acceso al financiamiento y la razón principal por la que el 13% de los encuestados no estaría dispuesto a contratar estos servicios es por limitaciones financieras. Asimismo, el 14% de los encuestados no ha contratado servicios de consultoría y capacitación en el pasado porque no existen empresas que brinden el servicio a un precio accesible o por falta de presupuesto.

Sin embargo, se cuenta con la ventaja que este sector es cada vez más consciente de la necesidad de asesorarse en estos temas. Asimismo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación, el 64% de la muestra dispuesta a invertir en este tipo de servicios pagaría un precio promedio entre L1, 500.00 – L2, 000.00.

Con base en lo anterior, el precio promedio será de L2, 000.00 el cual comprenderá, la fase preliminar de un diagnóstico inicial de necesidades. Además; como se mencionó anteriormente, el asesor elaborará un plan de asesorías sucesivas según la necesidad del cliente, construyendo así un paquete personalizado de servicios. Considerando la complejidad de la necesidad y de la asesoría resultante; así como el tamaño de la empresa

y la disponibilidad de fondos, evaluará si la consultoría puede realizarse forma interna o si requiere de un consultor externo, se negociarán los términos con el cliente; considerando en algunos casos, hasta qué punto puede ajustar el precio. Posteriormente se realizará un monitoreo y seguimiento de los resultados obtenidos.

Se brindará un precio preferencial para nuevos emprendimientos, a través de un descuento del 10%. Asimismo, dentro del plan de asesorías sucesivas, se incluirá la propuesta de descuentos a partir de la segunda contratación y un descuento adicional por referir un colega empresario que efectivamente contrate los servicios.

En ocasiones, una propuesta de asesorías sucesivas podría resultar muy compleja o extensa, siendo necesario invertir más recursos y por lo tanto cobrar un precio alto. Si el emprendedor no tuviera disponibilidad de fondos inmediata; se dispondrá de la figura de pagos diferidos, donde el cliente pagaría el precio base de forma inicial, y la diferencia de forma periódica como un % de los beneficios percibidos producto de los cambios implementados tras la consultoría. Por ejemplo, al definir un plan de negocios para un nuevo emprendimiento. Esto como muestra del compromiso de la empresa con la obtención de resultados positivos y reales para la MIPYME. Además, una vez que se establezcan las alianzas con organismos de financiamiento y apoyo al sector, la MIPYME podrá optar a financiamientos o fondos para asesorías.

6.4.3. Plaza

De forma preliminar, se ha considerado que las oficinas de la empresa estén ubicadas en Torre Morazán, Boulevard Morazán, dado que es una ubicación de fácil acceso. Representando un gasto mensual por alquiler de aproximadamente L10,000.00.

La forma en que se prestarán los servicios será acudiendo a la empresa o negocio del cliente (para realizar visitas de observación, entrevistas, capacitaciones, etc.) y opcionalmente; también en las instalaciones de SEC Consultores para llevar a cabo las reuniones de trabajo y talleres (por ejemplo, en el caso de los emprendedores que requieren ayuda con la elaboración de su plan de negocios). Asimismo, a través del sitio web, los clientes podrán contactar a la empresa para solicitar un diagnóstico de necesidades o una consultoría en particular.

6.4.4. Promoción

Con base en lo recabado tras la aplicación del instrumento de investigación, los medios preferidos fueron: correo electrónico, redes sociales, visitas a su oficina y eventos promocionales. Como ya se cuenta con una base de datos de clientes potenciales con sus datos de contacto (correo electrónico) tras la aplicación de la encuesta respectiva, se tomará como base para iniciar.

Se enviará información promocional actualizada a través de correo electrónico, informando tanto de los servicios prestados como de las promociones especiales. Asimismo, a través de alianzas con la Cámara de Comercio se promocionarán los servicios por e- mail a su base de datos de empresarios.

Se creará un sitio web interactivo donde se den a conocer no solo los servicios prestados, sino el grupo de consultores de la empresa con su perfil y trayectoria, así como los casos de éxito. Lo anterior considerando los aspectos que son más valorados por el cliente para la contratación de estos servicios. En la promoción a través de correo electrónico se incluirá el enlace a dicho sitio web.

Además se creará la página respectiva en Facebook y se pagará por publicidad en este medio. Publicar en la página comercial de Facebook permitirá a la empresa mantenerse como primera opción entre las personas a las que les interesen los servicios, mantener el interés y la atención de los clientes mediante información sobre el sector, actualizaciones de productos, notificaciones de eventos, etc. y llegar a un público más amplio a través de publicaciones promocionadas.

Se participará de la mayor cantidad de eventos promocionales gratuitos que se realicen (organizados por entidades públicas o privadas; universidades, ONG's, etc), y eventualmente se pretende organizar una feria de emprendimiento para premiar la fidelidad de los clientes y darles la oportunidad de realizar networking.

Finalmente, se realizarán visitas programadas a los clientes potenciales que hayan sido referidos.

El propósito de estas actividades de promoción es captar la mayor cantidad de mercado al menor costo. Como estrategia de presupuesto para las actividades de publicidad y promoción se hará uso de un % con base en los ingresos estimados, el cual será del 2%.

Cabe recalcar que existirá una persona designada para la administración de las redes sociales y medios de contacto establecidos con los clientes potenciales. De esta forma, se garantiza que no se perderán oportunidades valiosas de colocación de servicios a través de una buena capacidad de respuesta.

6.5. Estudio Técnico

6.5.1. Capacidad Instalada

Con base en el recurso humano disponible, aproximadamente 5 consultores de planta, y estimando una duración promedio de 10 horas para la fase preliminar de cada

proceso de asesoría y consultoría; la cual podría variar dependiendo del servicio de que se trate y su complejidad; se estima la capacidad instalada anual así:

Tabla 5. Capacidad Instalada

Consultores de planta	5
Horas trabajadas a la semana	44
Total horas anuales disponibles	11440
Duración aproximada (En horas)	10
Capacidad Instalada Anual (En número de consultorías de 10 horas).	1144

Haciendo uso al máximo de los recursos disponibles, la empresa puede atender 1144 asesorías anuales, lo que representa un 96% de la demanda potencial estimada de 1188 asesorías anuales (Ver tabla 4).

Cabe mencionar que se tendrá una base de datos de consultores que puedan apoyar por proyecto, en caso sea necesario; tanto por asesorías especializadas que un cliente pueda requerir o por incremento inesperado de la demanda de servicios.

6.5.2. Proceso de Prestación del Servicio

El proceso general de prestación de los servicios inicia con la solicitud que hace el cliente a través de los diferentes medios de contacto y promoción antes descritos. Posteriormente, se agenda una entrevista preliminar con el cliente, con el propósito de escuchar sus necesidades, problemas y resultados esperados. Con base en dicha entrevista y la información recabada se prepara un diagnóstico inicial (Ver figura a continuación) y propuesta de servicios; la cual incluye un plan de acción. Cabe destacar que dependiendo de la complejidad del servicio solicitado y las necesidades detectadas, todos los pasos anteriores podrían ser contemplados en un primer encuentro. En ocasiones, las debilidades

o falencias del cliente pueden estar dispersas en diferentes áreas; por lo que el consultor puede preparar una propuesta de asesorías sucesivas con un plan de acción priorizado, ofreciendo así un paquete personalizado de servicios y contemplando descuentos sucesivos a partir de la segunda asesoría. Seguidamente se encuentra la ejecución de la actividad de consultoría, capacitación y asesoría; la cual puede incluir visitas de observación, entrevistas periódicas, etc. y por lo tanto, es un proceso iterativo; al igual que el monitoreo y seguimiento que tendrá carácter tanto recurrente como de retroalimentación (servicio post-venta).

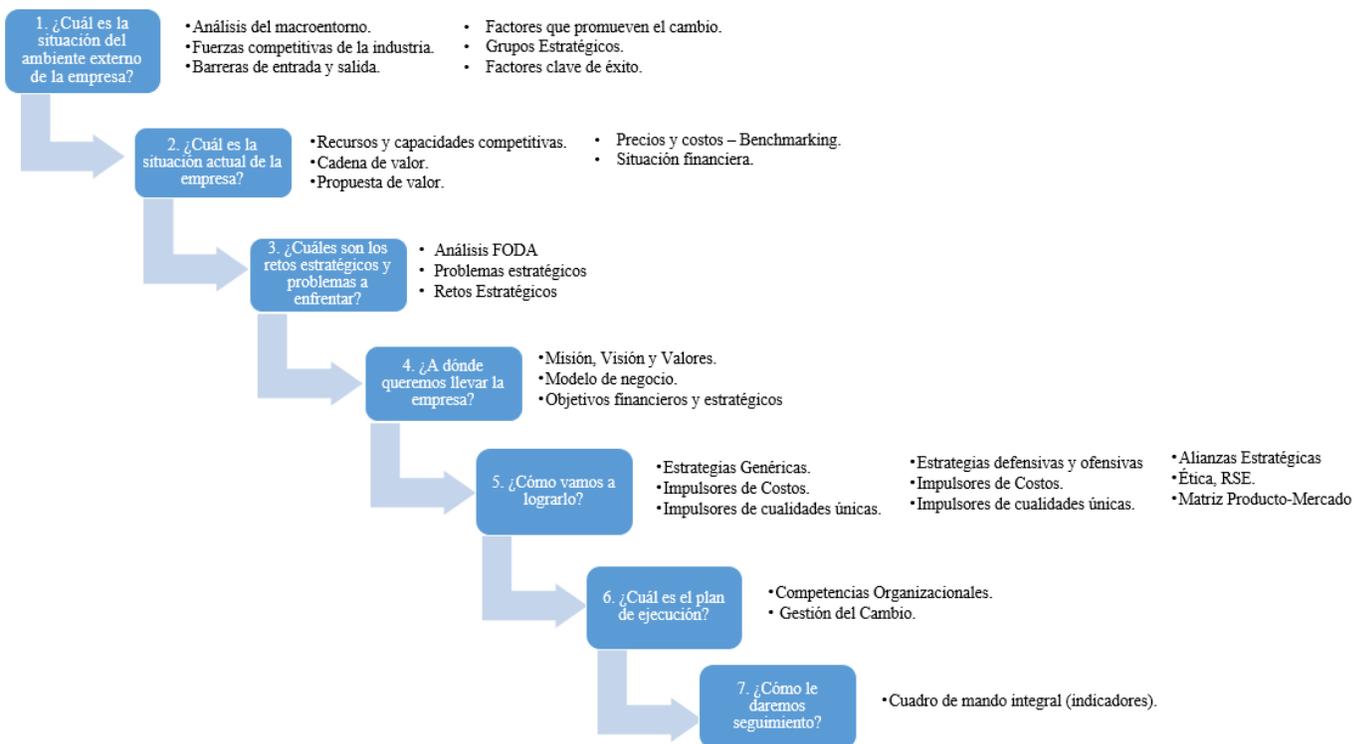


Figura 7. Guía de herramientas para el diagnóstico inicial de necesidades – plan de acción – monitoreo y seguimiento

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista (Peña Cabus, 2017).

La entrevista inicial, el diagnóstico de necesidades y plan de acción propuesto deberá basarse en herramientas que permitan conocer la situación del mercado, de la

industria en particular y las necesidades específicas del cliente. Solo con base en esa información base es que se pueden diseñar una solución a medida que sea efectiva. En la figura de arriba se esquematizan algunas herramientas básicas que pueden ser de utilidad en cada paso. Cabe mencionar que dado el tipo de consumidor al que se atiende, estas herramientas deberán traducirse, a fin de que puedan ser lo suficientemente comprensibles por el cliente. El consultor deberá ser creativo a la hora de formular las preguntas o realizar las entrevistas iniciales, para obtener los insumos de información necesarios de forma fácil, comprensible y rápida; permitiendo la aplicación de la herramienta de forma correcta y un diagnóstico más acertado. A continuación el diagrama de flujo que representa el proceso general de prestación de los servicios:

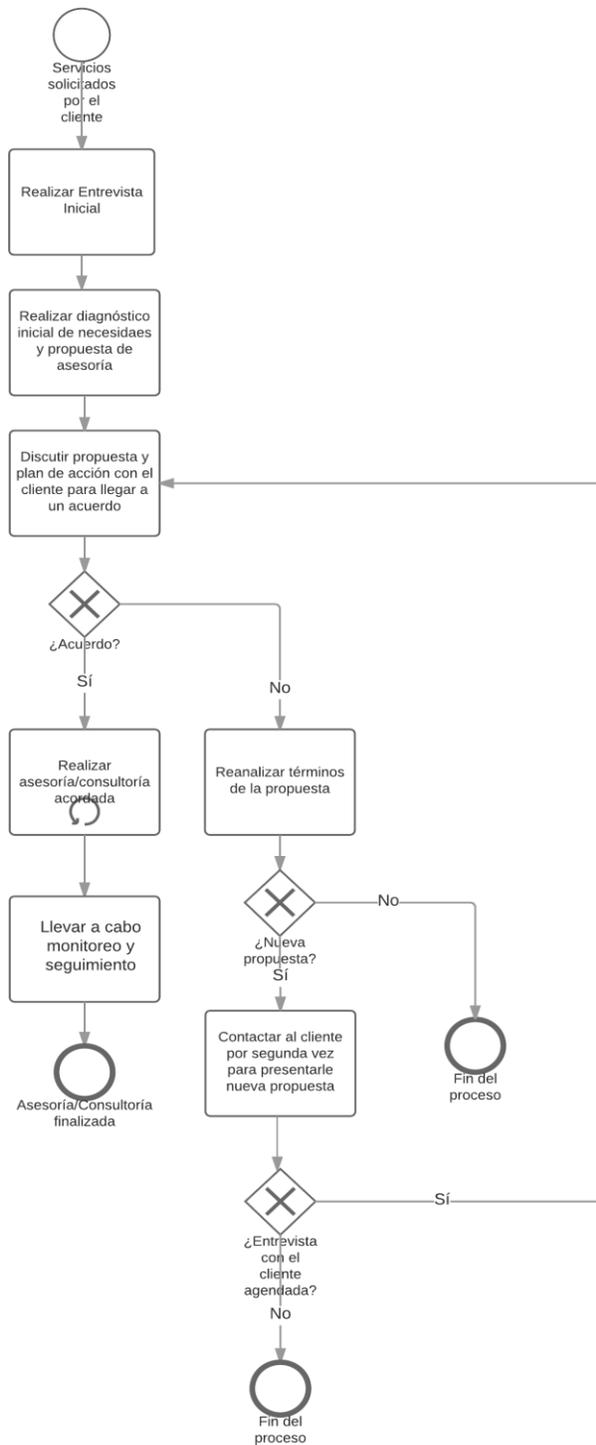


Figura 8. Diagrama de Flujo. Proceso de Prestación de Servicios de Consultoría.

Cabe destacar que en el caso de asesorías para nuevos emprendimientos, será necesario evaluar la factibilidad de la idea de negocio en diferentes términos. Es decir, es

posible que la idea simplemente no tenga potencial de éxito; en cuyo caso será necesario actuar fundamentándose en la ética empresarial para dar a conocer un diagnóstico o dictamen real de la propuesta. Cuando los emprendedores estén planteando sus ideas de negocio, se deberá brindar una guía oportuna para la toma de las decisiones, tomando en cuenta la actividad que desean emprender, un previo análisis de sus capacidades y potencialidades, internas y externas, financieras, de mercado, legales, etc. Se deberá evaluar desde la capacidad real del emprendedor y comenzar trabajando por él mismo y sus habilidades, actitudes, paradigmas mentales, etc. y posteriormente, redefinir la idea, si fuese necesario.

Dado que el objetivo de la empresa es posicionarse y darse a conocer por sus casos de éxito, y en base a ello, en el futuro, formar alianzas estratégicas con instituciones bancarias y no bancarias para facilitar el acceso al financiamiento del sector MIPYME; no podrá darse el lujo de invertir esfuerzos y dedicar recursos a ideas con altas probabilidades de fracaso; pues eso contribuiría al detrimento del nombre y posicionamiento de la empresa y por lo tanto de la visión establecida.

6.5.3. Requerimientos de Recursos

6.5.3.1. Bienes Inmuebles

Para la instalación de las oficinas en donde se establecerá SEC Consultores, permitiendo una estancia con dignidad en el lugar, considerando el personal de planta y la asistencia de consultores y clientes esperada, se arrendará un local comercial con un área de 50m² para dar inicio a las operaciones, distribuidos según el plano siguiente.



Figura 9. Plano de Oficinas SEC Consultores

6.5.3.2. Recursos Humanos

El talento humano de SEC Consultores, estará integrado por personal de planta y consultores externos, contratados para proyectos específicos conforme se presente la necesidad.

De planta, se considera un total de 7 personas así:

- Gerente General. (1)
- Gerente Financiero (1)
- Asistente Administrativo y de Marketing (1).
- Consultores Sénior (1).
- Consultores Junior (2)

- Auxiliar de Gestiones (1).

Cabe mencionar que el gerente general y gerente financiero de la empresa; también llevarán a cabo labores como consultores sénior. Los consultores externos por llamado, serán expertos y profesionales en el ejercicio dentro del área de formación que requiera la MIPYME en específico.

6.5.3.3. Mobiliario y Equipo

El número de personal de planta así como la asistencia de consultores y clientes esperada, permite estimar el siguiente mobiliario, como necesario para el inicio de operaciones:

Tabla 6. Detalle de Mobiliario y Equipo necesario

Cantidad	Mobiliario	Costo Unitario	Total
3	Escritorios	L 3,190.00	L 9,570.00
1	Estructura de 4 posiciones de trabajo	7,000.00	7,000.00
1	Mesa de reuniones	12,000.00	12,000.00
2	Sillas giratorias para gerencias	2,399.00	4,798.00
5	Sillas giratorias semi-ejecutivas	1,155.00	5,775.00
4	Sillas fijas para atención gerencias	1,686.00	6,744.00
6	Sillas fijas	840.00	5,040.00
2	Computadoras portátiles	18,000.00	36,000.00
1	Computadora de escritorio	15,000.00	15,000.00
1	Data Show	7,680.00	7,680.00
1	Impresora/Fotocopiadora	5,160.00	5,160.00
1	Archivo	6,000.00	6,000.00
1	Teléfono	1,000.00	1,000.00
TOTAL			L 121,767.00

6.6. Estudio Legal

Después del análisis de las diferentes formas jurídicas de una sociedad, reconocidas por la legislación hondureña, los procesos para la constitución, requisitos y formalidades, se ha determinado acogerse por las condiciones definidas para la empresa mercantil bajo la forma de una sociedad anónima. Esta modalidad ofrece las ventajas de una rápida constitución, requisitos de 2 socios mínimo, un capital inicial accesible, entre otros.

La escritura social consistirá en un documento privado firmado por las 2 socias, el cual contendrá los estatutos y las condiciones particulares y con firmas autenticadas por notario. Para una mejor ilustración de dicho contrato, ver Anexo 2. A continuación sigue un estimado de tiempo de procesamiento para cada requisito de constitución y su respectivo costo asociado y un cronograma de ejecución del proyecto, considerando todo lo detallado anteriormente:

Tabla 7. Procedimientos legales a cumplir para la constitución legal de SEC Consultores

No.	Procedimientos	Tiempo	Costo
1	Pagar el capital inicial y obtener el certificado de depósito de un banco comercial, (por la compra del cheque a la entidad financiera).	1 día	L. 100.00
	Pagar el capital mínimo en un banco local y obtener el certificado de depósito.		
2	Contrato privado de constitución y redacción de estatutos. La empresa será creada por documento privado que contenga el acuerdo societario y los estatutos. Auténtica de firmas.	1 día	6,521.00
3	Registrar la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. Los documentos exigidos son: 1. Testimonio de la escritura de constitución y copia; 2. Recibo de pago de derechos de registro.	3 días	1,698.00

Continuación Tabla 7. Procedimientos legales a cumplir para la constitución legal de SEC Consultores

No.	Procedimientos	Tiempo	Costo
4	Solicitar el Registro Tributario Nacional (RTN) Servicio de Administración de Rentas. (SAR).	1 día	Sin costo
5	Obtener el permiso de operación de la Alcaldía del Municipio del Distrito Central.	1 día	1,250.00
6	Notificar a SAR el inicio de operaciones (registro para impuesto sobre las ventas)	2 días	Sin costo
7	Registrar la empresa con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)	1 día	Sin costo
	Total		L. 9,569.00

Tabla 8. Cronograma de Ejecución del Proyecto

No.	Actividades	Ejecución (Días)	Meses			
			1	2	3	4
1	Pagar el capital inicial y obtener el certificado de depósito de un banco comercial.	1				
2	Contrato privado de constitución y redacción de estatutos.	1				
3	Registrar la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa.	3				
4	Solicitar el Registro Tributario Nacional (RTN).	1				
5	Obtener el permiso de operación de la Alcaldía del Municipio del Distrito Central.	1				
6	Notificar a SAR el inicio de operaciones (registro para impuesto sobre las ventas).	2				
7	Registrar la empresa con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP).	1				
8	Obtención de financiamiento.	30				
9	Contrato de alquiler.	10				
10	Selección y contratación de personal.	30				
11	Adecuación de la oficina.	15				
12	Inicio de operaciones.	2				

6.7. Estudio Organizacional

6.7.1. Misión

Promover el desarrollo sostenible de la MIPYME a través de la consultoría y capacitación personalizada como medio para el progreso de la comunidad hondureña.

6.7.2. Visión

Ser reconocidos, en los próximos 5 años, como una empresa líder en la consultoría y capacitación a la MIPYME, por nuestro servicio de calidad, casos de éxito en el sector y por las alianzas estratégicas con entes de promoción, contribuyendo a la sostenibilidad y desarrollo de los emprendimientos en el país.

6.7.3. Objetivos Estratégicos

En cuanto al servicio:

Atender y satisfacer las necesidades de asesoría y consultoría del 4% del mercado de la MIPYME en el Distrito Central de Honduras.

En cuanto a la inversión:

Recuperar el 100% de la inversión total en el tercer año de operación a partir del primer día que inicie operaciones la empresa de consultoría y capacitación a la MIPYME que se encuentran ubicadas en el Municipio del Distrito Central.

En cuanto a la rentabilidad:

Generar un margen de utilidad de un 15% por cada venta efectuada, según los precios establecidos en el estudio de mercado.

En cuanto a la permanencia en el mercado:

Incrementar la participación en el mercado en un 1% anual, a través del posicionamiento de SEC CONSULTORES como un aliado estratégico de la MIPYME, una empresa de servicios de calidad y con casos de éxito en el sector.

En cuanto a la estrategia:

Establecer al menos 1 alianza estratégica anual, a partir del segundo año de operaciones con entidades de promoción del Sector Privado, Gobierno e Instituciones Financieras, a fin de abrir camino para los empresarios con potencial de crecimiento y desarrollo.

6.7.4. Análisis FODA

Respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es relevante destacar los siguientes aspectos:

Tabla 9. Análisis FODA. SEC Consultores

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento claro de las condiciones actuales y mayores obstáculos de la MIPYME en Honduras.2. Consultoría y capacitación brindada por expertos en cada área y con alto grado de compromiso para el desarrollo del sector empresarial y económico del país.3. Capacitación y consultoría personalizada, adaptada a las necesidades de la MIPYME, a través de la realización de un diagnóstico preliminar de necesidades.	<ol style="list-style-type: none">1. Existe un enorme interés de los organismos internacionales e instituciones financieras en el desarrollo de la MIPYME, que puede significar mayores oportunidades de mercado y posibles aliados estratégicos.2. Aunque existen empresas dedicadas a los servicios de consultoría y capacitación a la MIPYME, no se conoce de la existencia de otras que planteen un servicio personalizado: Oportunidad de posicionamiento.3. Desde el sector gobierno, también se presenta oportunidades de celebrar convenios de apoyo a la MIPYME.

Continuación Tabla 9. Análisis FODA. SEC Consultores

Debilidades	Amenazas
1. La circunstancia de estar iniciando, plantea para toda empresa una debilidad. Una empresa nueva, que no es conocida en el sector.	1. La falta de presupuesto y condición económica desfavorable de la MIPYME. La población meta, tiene poco acceso a recursos económicos. 2. La inseguridad del entorno. 3. La extorsión o impuesto de guerra que debilita los emprendimientos. 4. La entrada de otras empresas.

6.7.5. Estructura Organizacional

La estructura inicial de SEC CONSULTORES, se define en el organigrama siguiente:

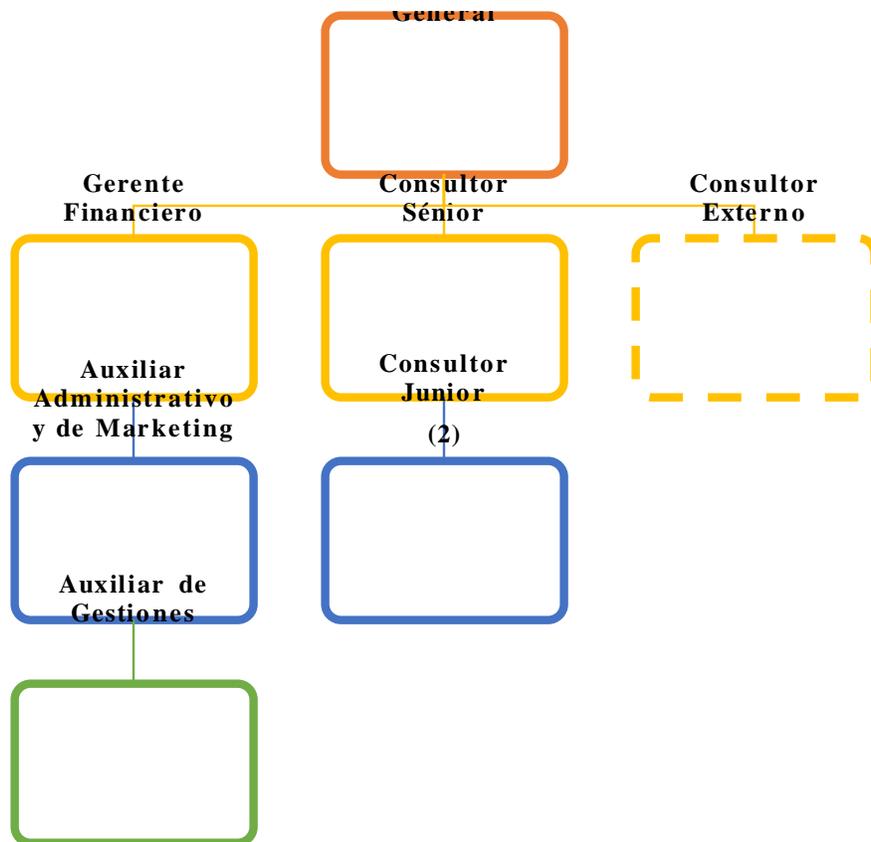


Figura 10. Organigrama. SEC Consultores

6.7.6. Perfiles de Puestos

Tabla 10. Descripción de Puestos. Gerente General. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Gerencia General
Depende de:	Consejo de Administración
Subordinados:	Gerencia Financiera, Consultor Sénior.
Atribuciones:	Ejecutar, organizar y dirigir las disposiciones del Consejo de Administración, política de la empresa y demás actividades conforme la ley y principios éticos.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la empresa en todas las actividades que correspondan al giro y objetivos. 2. Plantear al Consejo de Administración los planes y proyectos anualmente. 3. Informar los avances de los planes y proyectos, al Consejo de Administración y plantear las propuestas de modificación. 4. Presentar los estados financieros al Consejo de Administración. 5. Celebrar los contratos que se requieran para la ejecución de las actividades de la empresa. 6. Coordinar las áreas bajo su dependencia. 7. Definir la agenda mensual de la organización: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos, organizar tareas, actividades y personas, motivar y comunicar, controlar y evaluar, y, desarrollar a la gente y a sí mismo. 8. Participar en el proceso de contratación y selección de personal. 9. Realizar funciones de consultoría y capacitación si es requerido.
Grado Académico:	Nivel universitario o superior en administración, ciencias económicas y derecho.
Otros rasgos y habilidades:	Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, motivación personal, habilidades de servicio al cliente, integridad y honestidad, confiabilidad, habilidad de resolución de problemas, actitud optimista.
Rango Salarial	L 18,000.00- L25,000.00

Tabla 11. Descripción de Puestos. Gerente Financiero. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Gerente Financiero
Depende de:	Gerencia General
Subordinados:	Asistente Administrativo y de Marketing.
Atribuciones:	Asesorar en el área administrativa-financiera y ejecutar las instrucciones de la Gerencia General y Consejo de Administración y demás actividades conforme la ley y principios éticos.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. En ausencia del titular, las actividades de la Gerencia General, corresponden a la Gerencia Administrativa Financiera. 2. Presentar a la Gerencia General los resultados desde la administración financiera de los planes y proyectos anualmente. 3. Informar los avances de los planes y proyectos, a la Gerencia General y plantear las propuestas de modificación. 4. Presentar los estados financieros trimestralmente a la Gerencia General. 5. Proponer a la Gerencia General el orden de prioridad de los pagos que deban hacerse. 6. Coordinar las áreas bajo su dependencia. 7. Elaborar el plan de marketing anual y presentarlo a la Gerencia General. 8. Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la sociedad. 9. Participar en el proceso de contratación y selección de personal. 10. Realizar funciones de consultoría y capacitación si es requerido.
Grado Académico:	Nivel universitario o superior en administración, ciencias económicas y financieras.
Otras Áreas:	Manejo y conocimiento de aspectos de marketing.
Otros Rasgos y Habilidades:	Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, motivación personal, integridad y honestidad, confiabilidad, habilidad de resolución de problemas, actitud optimista.
Rango Salarial:	L 15,000.00- L 22.000.00

Tabla 12. Descripción de Puestos. Consultor Sénior. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Consultor Sénior
Depende de:	Gerencia General
Subordinados:	Consultor Junior
Atribuciones:	Asesorar en el área de los servicios de consultoría y capacitación de la MIPYME, e impartir los cursos de formación y demás actividades relacionadas, conforme la ley y principios éticos.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades de asesoría y consultoría con la Gerencia Administrativa Financiera para definir costos. 2. Realizar visitas y entrevistas preliminares con los clientes para la elaboración del diagnóstico de necesidades y preparación de propuesta de actividades. 3. Presentar a la Gerencia General los resultados de las capacitaciones y asesorías impartidas. 4. Informar los avances de la capacitación, a la Gerencia General y plantear las propuestas de modificación. 5. Coordinar las unidades bajo su dependencia. 6. Definir la agenda mensual de asesorías y capacitaciones.
Grado Académico:	Nivel Universitario en áreas diversas de formación empresarial: Administración, Economía, Finanzas, entre otras.
Otras Áreas:	Diplomado en Docencia o Curso de Formación Metodológica de Instructores o sus equivalentes.
Otros Rasgos y Habilidades:	Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, motivación personal, integridad y honestidad, confiabilidad, habilidad de resolución de problemas, actitud optimista.
Rango Salarial:	L 14,000.00- L21,000.00

Tabla 13. Descripción de Puestos. Consultor Junior. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Consultor Junior
Depende de:	Consultor Sénior
Atribuciones:	Preparar los materiales de consultoría y capacitación de la MIPYME, e impartir los cursos de formación y demás actividades relacionadas, conforme la ley y principios éticos.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar la información según defina el Consultor Sénior para llevar a cabo la consultoría respectiva. 2. Impartir los cursos de capacitación según defina el Consultor Sénior. 3. Presentar el informe al Consultor Sénior de los resultados de las capacitaciones inmediatamente después que impartidas. 4. Plantear propuestas de modificación en base a los eventos observados durante la ejecución de la capacitación. 5. Participar junto con el Consultor Sénior, en la elaboración del plan de capacitación anual. 6. Colaborar con el Consultor Sénior en la definición de la agenda mensual de la capacitación. 7. Manejo de los documentos de las consultorías y capacitación, desde la elaboración hasta su archivo. 8. Realizar el seguimiento correspondiente de las asesorías y consultorías brindadas.
Grado Académico:	Nivel Universitario en áreas diversas de formación empresarial: Administración, Economía, Finanzas, entre otras.
Otras Áreas:	Nivel Universitario y Diplomado en Docencia o Curso de Formación Metodológica de Instructores o sus equivalentes.
Otros Rasgos y Habilidades:	Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, motivación personal, integridad y honestidad, confiabilidad, habilidad de resolución de problemas, actitud optimista.
Rango Salarial:	L 12,000.00- L18,000.00

Tabla 14. Descripción de Puestos. Asistente Administrativo y de Marketing. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Asistente Administrativo y de Marketing.
Depende de:	Gerencia Administrativa Financiera.
Subordinados:	Asistente de Gestiones.
Atribuciones:	Coordinar las actividades administrativas, de personal, y de realización de las consultorías y capacitación, conforme la ley y principios éticos.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las tareas diarias que sean necesarias para la ejecución de las consultorías y capacitación tanto con los Consultores como con los clientes. 2. Plantear propuestas de modificación en base a los eventos observados durante el proceso de ejecución de la capacitación. 3. Participar junto con el Consultor Sénior, en la elaboración de los planes de asesoría y capacitación. 4. Administrar las redes sociales, correo electrónico y diferentes medios de promoción seleccionados. 5. Colaborar con el Consultor Sénior en la definición de la agenda mensual de la capacitación. 6. Atender los clientes en oficina. 7. Hacer la propuesta del plan de marketing a la Gerencia Administrativa-Financiera.
Grado Académico:	Nivel Universitario en el área de administración y marketing.
Rango Salarial:	L12,000.00 – L18,000.00

Tabla 15. Descripción de Puestos. Asistente de Gestiones. SEC Consultores

Descripción de Puestos	
Puesto:	Asistente de Gestiones
Depende de:	Asistente Administrativa Financiera
Atribuciones:	Colaborar en las diferentes actividades diarias.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar, dar mantenimiento por sí o por empresas encargadas, al material y equipo de la oficina. 2. Atender los clientes en oficina. 3. Realizar diligencias fuera de la oficina. 4. Dar atención a solicitudes de apoyo del personal. 5. Sacar impresiones, fotocopias. 6. Otras funciones que el jefe inmediato determine.
Grado Académico:	Nivel Secundario.
Rango Salarial:	L 7,000.00 – L10,000.00

Adicionalmente, es necesario contar con una base de consultores externos por llamado, quienes son expertos y profesionales en el ejercicio dentro del área de formación que requiera un cliente en específico. El propósito de contar con este pull de consultores; es no dejar de atender las necesidades particulares de ningún cliente; especialmente cuando se trate de empresas de un rubro muy especializado. De esta forma, se conseguirá fidelizar al cliente y acompañarle integralmente en todo su proceso de desarrollo. Además, se podrá atender incrementos inesperados en la demanda de servicios.

6.7.7. Cultura Organizacional

En SEC Consultores se fomentará una cultura basada en el compromiso continuo y la calidad. Todos los consultores Sénior serán personas con perfil de reconocida experiencia, pero sobretodo comprometidos y motivados por la oportunidad de generar un cambio positivo en el país, a través de su contribución y apoyo a la MIPYME, generando así un efecto multiplicador en las familias hondureñas. Esa visión holística es la que debe predominar en el pensamiento y alma de todos los que formen parte de la empresa. Los consultores Junior no necesariamente poseen amplia experiencia, pero sí tienen deseos de aprender y trabajar bajo la dirección de los consultores Sénior y enmarcados en la visión descrita anteriormente.

6.8. Estudio Financiero

6.8.1. Inversión y Financiamiento

Para iniciar operaciones, se ha estimado una inversión inicial de L1, 911,583.91; compuesta de la siguiente forma:

Tabla 16. Inversión Inicial

Activos Fijos	
Mobiliario y Equipo	L. 121,767.00
Capital de Trabajo	
Salarios	1512,000.00
Carga Social	64,735.44
Alquiler	120,000.00
Servicios Públicos	36,000.00
Publicidad	47,512.47
Gastos de Constitución	9,569.00
Total Inversión o Fondos Requeridos	L. 1911,583.91

Para ver el detalle de mobiliario y equipo, referirse a la Tabla 6.

Los sueldos y salarios fueron estimados tomando en consideración la estructura organizacional definida previamente. El alquiler corresponde a un monto de L10, 000.00 mensuales y los servicios públicos representan un 30% del alquiler. La inversión en publicidad ha sido estimada en un 2% de los Ingresos por Ventas. El detalle de los gastos de constitución se encuentra en la tabla 7. La carga social patronal comprende las aportaciones respectivas al IHSS y al INFOP. A continuación el detalle:

Tabla 17. Detalle de Salarios y Carga Social Patronal. SEC Consultores

Puesto	Salario Mensual	Salario Anual	IHSS Patrono	INFOP	Total
Gerente General	L. 20,000.00	L. 280,000.00	L. 7,396.49	L. 2,400.00	L. 9,796.49
Gerente Financiero	20,000.00	280,000.00	7,396.49	2,400.00	9,796.49
Consultores Sénior (1)	18,000.00	252,000.00	7,396.49	2,160.00	9,556.49
Consultores Junior (2)	14,000.00	392,000.00	14,792.98	3,360.00	18,152.98
Asistente de Administración y Marketing	13,000.00	182,000.00	7,396.49	1,560.00	8,956.49
Asistente de Gestiones	9,000.00	126,000.00	7,396.49	1,080.00	8,476.49
Total	L. 94,000.00	L. 1512,000.00	L. 51,775.44	L. 12,960.00	L. 64,735.44

Se determinó que la inversión inicial será financiada de la siguiente forma:

Tabla 18. Fuentes de Financiamiento. SEC Consultores

Costo Ponderado de Capital			
	Monto	% Participación	TREMA
Recursos Propios	L. 911,583.91	48%	5.5%
Financiamiento (Banco Atlántida)	1000,000.00	52%	18%
Totales	L. 1911,583.91	100%	12.04%

El costo ponderado de capital es 12.04%, dicho porcentaje representa la tasa de rendimiento mínima aceptable por los inversionistas (TREMA). Como referencia del costo de oportunidad de los recursos propios, se ha utilizado la tasa de Política Monetaria establecida por el BCH, la cual es de 5.5% para el año 2017 (Banco Central de Honduras, 2017).

La porción financiada mediante préstamo bancario se obtendrá con Banco Atlántida, a través de financiamiento disponible para PYME, cuota nivelada y con las siguientes condiciones:

Tabla 19. Condiciones de Financiamiento

Monto	L. 1000,000.00
Plazo	5 años
Tasa de Interés	18%
Cuota Nivelada Mensual	L. 25,393.43

Para ver el plan de amortización de dicho préstamo, referirse al Anexo 4.

6.8.2. Análisis Financiero

Este análisis comprende los principales estados financieros proyectados: Estado de Resultados, Balance General, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja para un período de 5 años. Así como el cálculo de los indicadores de rentabilidad: Tasa Interna de Retorno (TIR),

Valor Presente Neto (VPN), Relación Costo Beneficio y Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Para el cálculo de los ingresos fue tomada en consideración la demanda potencial estimada de estos servicios, un precio promedio de L2, 000.00 y un crecimiento en el porcentaje de participación en el mercado del 1% anual, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, comenzado en el primer año; atendiendo a un 4% del mercado meta. Para mayor detalle, ver Anexo 4.

Los gastos por depreciación del mobiliario y equipo, fueron calculados a través del método de Línea Recta, tomando una vida útil de 5 años y un valor residual del 1%. El plan de depreciación se encuentra en la Tabla 21. Por su parte los gastos de constitución (Tabla 7) son amortizados en un período de 5 años. Los gastos financieros corresponden al servicio de deuda del préstamo bancario contraído. El detalla se encuentra en el Anexo 3.

Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado. SEC Consultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 2375,623.71	L. 2969,529.64	L. 3563,435.57	L. 4157,341.50	L. 4751,247.42
Gastos:					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1663,200.00	L. 1829,520.00	L. 2012,472.00	L. 2213,719.20
Carga Social	64,735.44	66,031.44	67,457.04	69,025.20	70,750.17
Alquiler	120,000.00	122,400.00	124,848.00	127,344.96	129,891.86
Servicios Públicos	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Depreciación de Mobiliario y Equipo	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortización de gastos de constitución	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
Publicidad	47,512.47	59,390.59	71,268.71	83,146.83	95,024.95
Gastos financieros	169,178.24	142,663.59	110,962.19	73,059.43	27,742.19
Total Gastos	L. 1975,449.82	L. 2116,429.29	L. 2267,534.01	L. 2429,275.57	L. 2602,119.59
Utilidad antes de Impuesto	400,173.89	853,100.35	1295,901.56	1728,065.93	2149,127.83
Impuesto sobre la Renta	100,043.47	213,275.09	323,975.39	432,016.48	537,281.96
Utilidad Neta	L. 300,130.42	L. 639,825.26	L. 971,926.17	L. 1296,049.45	L. 1611,845.87

Tabla 21. Plan de Depreciación de Mobiliario y Equipo

Año	Depreciación Anual	Valor en Libros
0		L. 121,767.00
1	L. 24,109.87	97,657.13
2	24,109.87	73,547.27
3	24,109.87	49,437.40
4	24,109.87	25,327.54
5	24,109.87	1,217.67

Tabla 22. Balance General Proyectado. SEC Consultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja y Bancos	L. 1970,859.11	L. 2474,650.50	L. 3278,841.40	L. 4369,252.81	L. 5730,143.41
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedad, Planta y Equipo	121,767.00	121,767.00	121,767.00	121,767.00	121,767.00
Depreciación Acumulada	24,109.87	48,219.73	72,329.60	96,439.46	120,549.33
Propiedad, Planta y Equipo netos	97,657.13	73,547.27	49,437.40	25,327.54	1,217.67
Gastos de Constitución	9,569.00	9,569.00	9,569.00	9,569.00	9,569.00
Amortización Acumulada	1,913.80	3,827.60	5,741.40	7,655.20	9,569.00
Gastos de Constitución e Instalación netos	7,655.20	5,741.40	3,827.60	1,913.80	-
TOTAL ACTIVOS	L. 2076,171.44	L. 2553,939.17	L. 3332,106.40	L. 4396,494.15	L. 5731,361.08
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Préstamos por pagar a C/P	L. 162,057.54	L. 193,758.93	L. 231,661.70	L. 276,978.94	L. -
PASIVOS NO CORRIENTES					
Préstamos por Pagar a L/P	702,399.58	508,640.65	276,978.94	-	-
TOTAL PASIVOS	L. 864,457.12	L. 702,399.58	L. 508,640.65	L. 276,978.94	L. -
PATRIMONIO NETO					
Capital Social	L. 911,583.91				
Ganancias del período anterior		300,130.42	939,955.68	1911,881.85	3207,931.29
Resultado del Ejercicio	300,130.42	639,825.26	971,926.17	1296,049.45	1611,845.87
Utilidades Retenidas	300,130.42	939,955.68	1911,881.85	3207,931.29	4819,777.17
TOTAL PATRIMONIO NETO	L. 1211,714.33	L. 1851,539.59	L. 2823,465.76	L. 4119,515.21	L. 5731,361.08
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO NETO	L. 2076,171.44	L. 2553,939.17	L. 3332,106.40	L. 4396,494.15	L. 5731,361.08

Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado. SEC Consultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 2375,623.71	L. 2969,529.64	L. 3563,435.57	L. 4157,341.50	L. 4751,247.42
Gastos:					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1663,200.00	L. 1829,520.00	L. 2012,472.00	L. 2213,719.20
Carga Social	64,735.44	66,031.44	67,457.04	69,025.20	70,750.17
Alquiler	120,000.00	122,400.00	124,848.00	127,344.96	129,891.86
Servicios Públicos	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Publicidad	47,512.47	59,390.59	71,268.71	83,146.83	95,024.95
Abono a Capital	135,542.88	162,057.54	193,758.93	231,661.70	276,978.94
Gastos Financieros (Intereses)	169,178.24	142,663.59	110,962.19	73,059.43	27,742.19
Impuesto sobre la renta	100,043.47	213,275.09	323,975.39	432,016.48	537,281.96
Compra de mobiliario y equipo	121,767.00				
Pago de gastos de constitución	9,569.00				
Total Gastos	L. 2316,348.51	L. 2465,738.25	L. 2759,244.67	L. 3066,930.09	L. 3390,356.83
Flujo de Caja Neto	59,275.20	503,791.39	804,190.90	1090,411.41	1360,890.60
Saldo Inicial	1911,583.91	1970,859.11	2474,650.50	3278,841.40	4369,252.81
Efectivo disponible	L. 1970,859.11	L. 2474,650.50	L. 3278,841.40	L. 4369,252.81	L. 5730,143.41

Tabla 24. Flujo de Efectivo. SEC Consultores

	Año 1 - Año 2	Año 2 - Año 3	Año 3 - Año 4	Año 4 - Año 5
Utilidad Neta	L. 639,825.26	L. 971,926.17	L. 1296,049.45	L. 1611,845.87
Depreciaciones	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortizaciones	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
	L. 665,848.93	L. 997,949.83	L. 1322,073.11	L. 1637,869.54
Flujo Proveniente de Actividades Operativas				
Cambio en Préstamos por Pagar a C/P	31,701.40	37,902.77	45,317.24	-276,978.94
Efectivo Generado por Actividades Operativas	L. 697,550.33	L. 1035,852.60	L. 1367,390.35	L. 1360,890.60
Flujo Proveniente de Actividades de Inversión				
Cambio en Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-
Efectivo Generado por Actividades de Inversión	L. 0.00	L. 0.00	L. 0.00	L. 0.00
Flujo Proveniente de Actividades de Financiamiento				
Cambio en préstamos por pagar a L/P	-193,758.93	-231,661.70	-276,978.94	-
Efectivo Generado por Actividades de Financiamiento	-L. 193,758.93	-L. 231,661.70	-L. 276,978.94	L. 0.00
Cambio en el Efectivo	L. 503,791.39	L. 804,190.90	L. 1090,411.41	L. 1360,890.60

De forma comparativa, se puede observar que el cambio en el efectivo es positivo periodo a período, durante los 5 años en estudio. Las deudas contraídas para la inversión inicial son canceladas en su totalidad durante dicho período y la proyección se ha realizado estableciendo una política de utilidades retenidas; es decir, sin repartimiento de dividendos para estos 5 años.

Tabla 25. Razones Financieras. SEC Consultores

Razones Financieras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez: Capital de Trabajo	12.16	12.77	14.15	15.77	
Endeudamiento	42%	28%	15%	6%	0%
Deuda CP/Total Pasivos	19%	28%	46%	100%	
Deuda LP/Total Pasivos	81%	72%	54%	0%	
Margen de Utilidad Neta	13%	22%	27%	31%	34%
Rendimiento sobre los Activos	14%	25%	29%	29%	28%
Rendimiento sobre el patrimonio	25%	35%	34%	31%	28%
Razón entre Inversión y Patrimonio	0.58	0.72	0.85	0.94	1.00
Razón de Protección del Pasivo	1.40	2.64	5.55	14.87	

Respecto a la liquidez de la empresa, se puede observar que tiene capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo en 12 veces (para el primer año), con los activos corrientes disponibles. Por lo que la empresa tiene capacidad de inversión en activos a largo plazo. El nivel de endeudamiento al respecto de los activos comienza en un 42% para finales del año 1 y disminuye de forma continua hasta llegar a 0% al final del año 5. Esto significa que, para el año 1, la empresa está financiando alrededor de L0.42 de cada lempira de sus activos con financiamiento que obtiene de terceros; en este caso, a través de préstamo bancario. El porcentaje de deuda a corto plazo, comprende el pago de dichas obligaciones con vencimiento en los siguientes 12 meses, la diferencia corresponde al largo plazo.

Para el año 1, los ingresos por ventas totales contribuyen en un 13% a las utilidades netas, es decir, se generan L0.13 de utilidad neta por cada lempira en ventas; porcentaje que se incrementa hasta el 34% para el año 5; producto del apalancamiento de los costos fijos. Por otro lado, los

beneficios generados por los activos de la empresa son del 14% para finales del año 1 y se duplican al final del año 5. El patrimonio de los accionistas comienza obteniendo un rendimiento del 25%, es decir, por cada lempira de patrimonio se obtienen L0.25 de utilidades netas. Para finales del año 1, alrededor del 58% de los activos ha sido financiado por los propietarios, dicho porcentaje se incrementa al 100% para el año, pues las deudas son canceladas en su totalidad y el patrimonio crece producto de las utilidades retenidas. Finalmente, con el patrimonio disponible, se puede cubrir alrededor de 1.40 veces los pasivos de la empresa para el año 1, que es el período con mayor nivel de endeudamiento. En general, se puede concluir una situación financiera favorable para la empresa.

Tabla 26. Tasa Interna de Retorno. SEC Consultores

Año	Flujo neto no Descuento
Inversión Inicial	-1911,583.91
1	326,154.08
2	665,848.93
3	997,949.83
4	1322,073.11
5	1637,869.54
TIR	32%

Al calcular los flujos netos no descontados, los cuales se componen de sumar a la utilidad neta de cada año, aquellos gastos que no representan una salida de efectivo real; es decir, depreciación y amortización; se estima la TIR, la cual es 32%, excediendo el rendimiento esperado de los accionistas; el cual es de 12.04%, con una inversión inicial de L1,911,583.91.

Tabla 27. Valor Presente Neto. SEC Consultores

Año	Flujo neto no Descontado
Inversión Inicial	-1911,583.91
1	326,154.08
2	665,848.93
3	997,949.83
4	1322,073.11
5	1637,869.54
VPN	1386,323.06

Descontado los flujos a una tasa equivalente a la TREMA de 12.04%, el Valor Presente Neto de la empresa es positivo en relación a la inversión inicial, lo cual se traduce en L2.59 de beneficios por cada lempira invertido (Ver tabla a continuación).

Tabla 28. Relación Costo-Beneficio. SEC Consultores

Año	Flujo neto no Descontado
Inversión Inicial	-1911,583.91
1	326,154.08
2	665,848.93
3	997,949.83
4	1322,073.11
5	1637,869.54
Costo Beneficio	2.59

Tabla 29. Período de Recuperación de la Inversión (PRI). SEC Consultores

Año	Flujo neto no Descontado	Factor de descuento	Flujo descontado
Inversión Inicial	-1911,583.91	1	-1911,583.91
1	326,154.08	0.892545709	291,107.43
2	665,848.93	0.796637842	530,440.45
3	997,949.83	0.711035687	709,577.95
4	1322,073.11	0.634631851	839,029.71
5	1637,869.54	0.566437936	927,751.44
			1386,323.06

La empresa recupera su inversión inicial en aproximadamente 3 años, 6 meses, lo cual va en concordancia con los objetivos estratégicos planteados antes. Tomando en consideración los resultados de los indicadores antes expuestos, se determina que la empresa es viable, desde el punto de vista financiero, ofreciendo rentabilidad desde el primer año de operaciones.

6.8.3. Punto de Equilibrio

Tabla 30. Cálculo de Punto de Equilibrio. SEC Consultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	1927,937.35	2057,038.70	2196,265.30	2346,128.74	2507,094.64
PV-CVU	1,960.00	1,960.00	1,960.00	1,960.00	1,960.00
Punto de Equilibrio	984	1,050	1,121	1,197	1,279

Se estima que el punto de equilibrio para el primer año de operaciones es de 984 asesorías; es decir, la cantidad mínima de asesorías necesarias para cubrir los costos y gastos; sin obtener utilidades. Este cálculo se realizó tomando en consideración que el único gasto que varía en proporción directa a las ventas, es la publicidad, la cual representa un 2% de los ingresos.

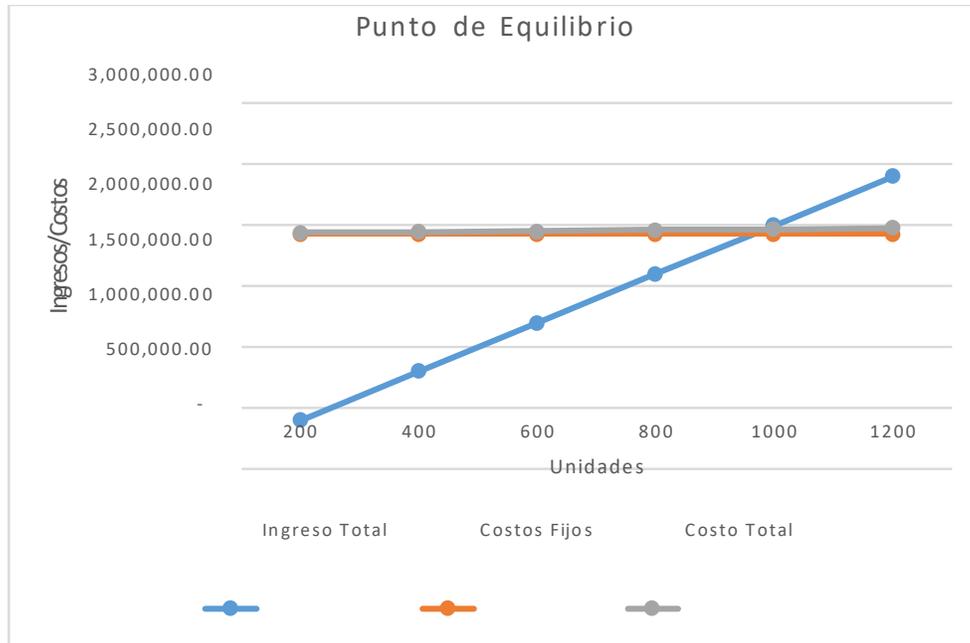


Gráfico 16. Punto de equilibrio

Arriba se observa el punto de equilibrio de forma gráfica, siendo el punto de intersección de los ingresos con los costos totales; 984 asesorías. El punto de equilibrio en lempiras se puede visualizar en el estado de resultados proyectado para el punto de equilibrio anual en unidades, en la tabla a continuación.

Tabla 31. Comprobación Punto de Equilibrio. SEC Consultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 1967,283.01	L. 2099,019.08	L. 2241,087.04	L. 2394,008.92	L. 2558,259.84
Gastos:					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1663,200.00	L. 1829,520.00	L. 2012,472.00	L. 2213,719.20
Carga Social	64,735.44	66,031.44	67,457.04	69,025.20	70,750.17
Alquiler	120,000.00	122,400.00	124,848.00	127,344.96	129,891.86
Servicios Públicos	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Depreciación de Mobiliario y Equipo	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortización de gastos de constitución	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
Publicidad	39,345.66	41,980.38	44,821.74	47,880.18	51,165.20
Gastos financieros	169,178.24	142,663.59	110,962.19	73,059.43	27,742.19
Total Gastos	L. 1967,283.01	L. 2099,019.08	L. 2241,087.04	L. 2394,008.92	L. 2558,259.84
Utilidad antes de Impuesto	-	-	-	-	-
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	L. -				

6.8.4. Sensibilización del Proyecto

En los siguientes escenarios planteados para la empresa se refleja cómo el cambio en las variables seleccionadas: Incremento en los costos por Ajuste Inflacionario, Incremento en la Tasa de Interés e Incremento en el Precio de Venta; afectan los resultados obtenidos.

6.8.4.1. Escenario 1: Incremento en los Costos por Ajuste Inflacionario

Para representar este escenario, es necesario hacer una estimación de la inflación promedio del país. Según los datos de los que dispone el Banco Central de Honduras; la inflación medida por el Índice de Precios al Consumidor para los últimos 5 años es la siguiente:

Tabla 32. Índice de Precio al Consumidor (IPC). Honduras 2013-2017

Año	IPC (%)
2013	5.67
2014	6.00
2015	3.83
2016	3.08
2017	3.44
Promedio	4.40

Fuente: Elaboración propia con datos de (Banco Central de Honduras, 2017).

Como referencia para este escenario se utilizará la inflación promedio resultante de 4.40% como porcentaje de incremento en los costos a partir del segundo año. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 33. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 1

	Escenario Actual	Escenario 1
Costo de Capital	12.04%	12.04%
TIR	32%	26%
VPN	1386,323.06	892,637.27
PRI	3 años, 6 meses	3 años, 9 meses
Costo Beneficio	2.59	2.18

Como se observa, pese al incremento en los costos; producto de la inflación estimada, la empresa genera una TIR del 26%, la cual sigue siendo superior a la tasa de rendimiento mínima aceptable por los inversionistas del 12.04%. El período de recuperación de la inversión se incrementa en 3 meses y la razón costo-beneficio disminuye en L0.41. La empresa tiene capacidad de soportar cambios desfavorables inesperados en los costos, producto de la inflación.

Tabla 34. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 2375,623.71	L. 2969,529.64	L. 3563,435.57	L. 4157,341.50	L. 4751,247.42
Gastos:					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1736,447.33	L. 1994,212.52	L. 2290,241.40	L. 2630,213.99
Carga Social	64,735.44	68,939.46	70,427.84	72,065.07	73,866.01
Alquiler	120,000.00	127,790.50	136,086.76	144,921.62	154,330.05
Servicios Públicos	36,000.00	40,025.52	42,624.01	45,391.19	48,338.02
Depreciación de Mobiliario y Equipo	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortización de gastos de constitución	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
Publicidad	47,512.47	62,006.15	74,407.39	86,808.62	99,209.85
Gastos financieros	169,178.24	142,663.59	110,962.19	73,059.43	27,742.19
Total Gastos	L. 1975,449.82	L. 2203,896.22	L. 2454,744.37	L. 2738,510.98	L. 3059,723.77
Utilidad antes de Impuesto	400,173.89	765,633.42	1108,691.20	1418,830.51	1691,523.65
Impuesto sobre la Renta	100,043.47	191,408.36	277,172.80	354,707.63	422,880.91
Utilidad Neta	L. 300,130.42	L. 574,225.07	L. 831,518.40	L. 1064,122.89	L. 1268,642.74

6.8.4.2. Escenario 2: Incremento en los Costos por Ajuste Inflacionario e Incremento en la Tasa de Interés.

En el siguiente escenario, los resultados se han sensibilizado, tomando en cuenta no sólo el impacto desfavorable de la inflación; sino también un cambio en las condiciones del financiamiento obtenido, reflejado en un incremento de la tasa de interés (De 18% a 30%), lo cual a su vez aumentará los costos asociados al servicio de deuda.

Tabla 35. Costo Ponderado de Capital. Escenario de Sensibilización 2

Costo Ponderado de Capital			
	Monto	% Participación	TREMA
Recursos Propios	L. 911,583.91	48%	5.5%
Financiamiento Bancario	1000,000.00	52%	30%
Totales	L. 1911,583.91	100%	18.32%

Tabla 36. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 2

	Escenario Actual	Escenario 2
Costo de Capital	12.04%	18.32%
TIR	32%	22%
VPN	1386,323.06	201,122.28
PRI	3 años, 6 meses	4 años, 8 meses
Costo Beneficio	2.59	2.01

Como se observa, el incremento en la tasa de interés para el préstamo bancario, ha elevado la tasa de rendimiento mínima aceptable por los inversionistas a un 18.32%, el cual será el nuevo parámetro de comparación para la Tasa Interna de Retorno. Pese al incremento en los costos producto de la inflación estimada y un servicio de deuda mayor, la empresa genera una TIR del 22%, la cual es superior a la nueva TREMA del 22%. El período de recuperación de la inversión se incrementa en 14 meses y la razón costo-beneficio disminuye en L0.58. La empresa tiene capacidad de soportar cambios desfavorables como estos.

Tabla 37. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 2375,623.71	L. 2969,529.64	L. 3563,435.57	L. 4157,341.50	L. 4751,247.42
Gastos:					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1736,447.33	L. 1994,212.52	L. 2290,241.40	L. 2630,213.99
Carga Social	64,735.44	68,939.46	70,427.84	72,065.07	73,866.01
Alquiler	120,000.00	127,790.50	136,086.76	144,921.62	154,330.05
Servicios Públicos	36,000.00	40,025.52	42,624.01	45,391.19	48,338.02
Depreciación de Mobiliario y Equipo	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortización de gastos de constitución	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
Publicidad	47,512.47	62,006.15	74,407.39	86,808.62	99,209.85
Gastos financieros	286,796.59	262,899.33	213,773.52	147,704.77	58,849.64
Total Gastos	L. 2093,068.17	L. 2324,131.95	L. 2557,555.69	L. 2813,156.32	L. 3090,831.23
Utilidad antes de Impuesto	282,555.55	645,397.69	1005,879.87	1344,185.17	1660,416.19
Impuesto sobre la Renta	70,638.89	161,349.42	251,469.97	336,046.29	415,104.05
Utilidad Neta	L. 211,916.66	L. 484,048.27	L. 754,409.91	L. 1008,138.88	L. 1245,312.15

6.8.4.3. Escenario 3: Incremento de un 10% en el precio de los servicios.

Para plantear un escenario optimista, se han sensibilizado los resultados obtenidos, tomando en consideración un incremento de 10% en el precio de venta. Es decir, un precio promedio de L2, 200.00. Los resultados obtenidos a continuación:

Tabla 38. Resultados Obtenidos. Escenario de Sensibilización 3

	Escenario Actual	Escenario 3
Costo de Capital	12.04%	12.02%
TIR	32%	43%
VPN	1386,323.06	2291,322.41
PRI	3 años, 6 meses	2 años, 10 meses
Costo Beneficio	2.59	3.27

Al incrementar el precio de venta en un 10%, se generan ingresos mayores (ver estado de resultados a continuación) lo que se traduce en una TIR del 43%, superior a la inicial en un 11%. Asimismo, dicho incremento permite recuperar la inversión anticipadamente a los 2 años, 10 meses, obteniendo L3.27 de beneficios por cada lempira invertido; es decir L0.68 más que el escenario inicial.

En conclusión, producto del análisis de sensibilidad, se determina que la empresa tiene capacidad de respuesta ante cambios desfavorables como: incremento en los costos por ajuste inflacionario e incremento en las tasas de interés.

Tabla 39. Estado de Resultados. SEC Consultores. Escenario de Sensibilización 3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Servicios	L. 2613,186.08	L. 3266,482.60	L. 3919,779.12	L. 4573,075.64	L. 5226,372.17
<u>Gastos:</u>					
Sueldos y Salarios	L. 1512,000.00	L. 1663,200.00	L. 1829,520.00	L. 2012,472.00	L. 2213,719.20
Carga Social	64,735.44	66,031.44	67,457.04	69,025.20	70,750.17
Alquiler	120,000.00	122,400.00	124,848.00	127,344.96	129,891.86
Servicios Públicos	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Depreciación de Mobiliario y Equipo	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87	24,109.87
Amortización de gastos de constitución	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80	1,913.80
Publicidad	52,263.72	65,329.65	78,395.58	91,461.51	104,527.44
Gastos financieros	169,178.24	142,663.59	110,962.19	73,059.43	27,742.19
Total Gastos	L. 1980,201.07	L. 2122,368.35	L. 2274,660.88	L. 2437,590.25	L. 2611,622.09
Utilidad antes de Impuesto	632,985.01	1144,114.25	1645,118.24	2135,485.39	2614,750.08
Impuesto sobre la Renta	158,246.25	286,028.56	411,279.56	533,871.35	653,687.52
Utilidad Neta	L. 474,738.76	L. 858,085.69	L. 1233,838.68	L. 1601,614.05	L. 1961,062.56

REFERENCIAS

504. Mi Empresa en Línea. (2017). *Emprende Guía*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Alcaldía Municipal del Distrito Central: <https://honduras.eregulations.org/procedure/62/6?l=es>
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). Características del Emprendedor. En R. Alcaraz Rodríguez, *El emprendedor de éxito* (págs. 2-3). México: McGraw-Hill Interamericana.
- BAC Credomatic. (2017). *BAC Credomatic*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de Soluciones Financieras para PYMES: <https://www.baccredomatic.com/es-hn/pymes>
- Banco Atlántida. (2017). *Banco Atlántida*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de Banca PYME: <http://www.bancatlan.hn/pyme/>
- Banco Central de Honduras. (2017). *Banco Central de Honduras*. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de Índice de Precios al Consumidor: http://www.bch.hn/indice_precios_pub.php?yr=2017
- Banco Central de Honduras. (2017). *Banco Central de Honduras*. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, de Tasas de Interés: http://www.bch.hn/tasas_interes.php
- Banco Ficohsa. (2017). *Ficohsa*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de Banca PyME - Préstamos para PyMEs: <http://www.ficohsa.com/hn/banca-pyme/prestamos-pymes/>
- BBVA Innovation Center. (06 de Agosto de 2017). *BBVA Innovation Center*. Obtenido de Siete incubadoras de empresa en Latinoamérica a las que no perder de vista: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/siete-incubadoras-de-empresa-en-latinoamerica-las-que-no-perder-de-vista>

- BCIE. (2017). *Programas de MIPYME*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Programas de MIPYME: <https://www.bcie.org/finanzas-para-las-mayorias/programas-de-mipyme/>
- CCIT. (2014). *Honduras Emprende*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de ¿Quiénes Somos?: <https://www.ccit.hn/desarrollo-empresarial/honduras-emprende/quienes-somos-nosotros/>
- CDE-MIPYME. (2017). *CDE-MIPYME*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de CDE-MIPYME: <https://cderegion12.hn/formacion-empresarial/>
- CEPAL. (2010). *Políticas de Apoyo a las PYMES en Latinoamérica* . Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2015). *Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes*. Hamburgo, Alemania: Naciones Unidas.
- CEPAL. (Agosto de 2017). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- COHEP y OIT. (2017). *Estrategia de Empresas Sostenibles en Honduras*. Tegucigalpa.
- Congreso Nacional de Honduras . (13 de febrero de 2013). *Ley especial de reactivación económica mediante el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta.
- Congreso Nacional de Honduras. (07 de mayo de 1987). *Ley de Cooperativas de Honduras*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta .
- Congreso Nacional de Honduras. (11 de enero de 1986). *Ley del Sector Social de la Economía*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta 000589 .

Congreso Nacional de Honduras. (14 de enero de 2009). *Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta.

Congreso Nacional de Honduras. (1950). *Código de Comercio*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta 11128.

Congreso Nacional de Honduras. (2004). *Ley de Propiedad*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta. Decreto No. 82-2004.

Congreso Nacional de Honduras. (30 de septiembre de 2010). *Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo*. Tegucigalpa : Diario Oficial La Gaceta.

Congreso Nacional de Honduras. (Diciembre de 1997). *Reglamento de la Ley del Sector Social de la Economía*. Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta. D.O. 28,514.

Consulting BCN. (06 de Agosto de 2017). *Consulting BCN. Your business partner*. Obtenido de <http://consultingbcn.es/es/historia>

Consultoría en PYME. (06 de Agosto de 2017). *Consultoría en PYME*. Obtenido de <http://consultoriaenpyme.com.mx/>

Dennen, S. (2015). 20 Questions Before Starting Your Business. *Business Magazine*, 7.

European Comission. (2011). *Key Figures on European Business with a special feature on SMEs*. Luxembourg: Office of European Union.

- European Comission. (06 de Agosto de 2017). *SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES)*. Obtenido de Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- EXECyL . (2014). *Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios*. Castilla, España.
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en Estrategia. Hacia una gestión de excelencia*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Heredia Rodríguez, L., & Sánchez Macías, J. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las PYMES en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Finanzas y Política Económica*, 221-249.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrawHill.
- IIES. (Febrero de 2015). *Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de El OEE ha sido seleccionado para premio del BID: <http://iies-unah.org/index.php/noticias/42-el-oee-ha-sido-seleccionado-para-un-premio-del-bid>
- INE. (30 de 07 de 2017). *Directorio de Establecimientos Económicos*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE1&lang=ESP>
- Kantis, H., & Ibarra Garcia, S. (2017). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2017. América Latina: avances y retrocesos en perspectiva*. Argentina: Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, L. A. (10 de Junio de 2015). Moreno alaba las políticas de los países europeos en favor de las pymes: UE CELAC BID. (E. N. Service, Entrevistador)
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Conclusiones relativas a la promoción de empresas Sostenibles*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT. (2016). *Acta 328.ª reunión. Resultado 4: Promoción de empresas sostenibles*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Peña Cabus, F. (25 de Agosto de 2017). Pasos del Proceso Estratégico - Diagnóstico Empresarial. (A. C. Coca Rodríguez, Entrevistador)
- PYMES de Costa Rica. (06 de Agosto de 2017). *PYMES de Costa Rica*. Obtenido de <http://pymesdecostarica.com/encuentros-pymes/>
- PYMES Futuro. (06 de Agosto de 2017). *PYMES Futuro*. Obtenido de http://www.pymesfuturo.com/mision_1.htm
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa.
- Secretaría de Estado de Coordinación General de Gobierno. (2016). *Plan Estratégico de Negocios: El plan de todos para una vida mejor* . Tegucigalpa.

Servicio Administrado de Rentas. SAR. (2017). *Servicio Administrado de Rentas. SAR.*

Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Registro Tributario Nacional:

<http://www.sar.gob.hn/registro-tributario-nacional-rtn/>

SIC&BID. (2013). *Diagnóstico Sectorial de la MIPYME en Honduras.* Tegucigalpa.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland , A. (2012). *Administración*

Estratégica. Teoría y Casos. México, D.F.: McGrawHill.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera.* México:

Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA



FACULTAD DE POSTGRADO

Somos estudiantes de post grado de la Universidad Tecnológica Centroamericana, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación. La presente encuesta es de uso académico y tiene como propósito determinar el grado de aceptación que tendrán las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) del Distrito Central, en relación a la prestación de servicios de consultoría y capacitación.

El propósito es brindar acompañamiento integral y personalizado al emprendedor así como asesoría desde la constitución de su empresa, elaboración de planes de negocio, capacitación en habilidades directivas (liderazgo, inteligencia emocional, gestión del talento humano, técnicas de negociación, etc.) y consultoría estratégica de negocios (evaluación de opciones de financiamiento o refinanciación de deudas, control de costos, preparación de presupuestos e informes económico-financieros, punto de equilibrio, estrategias de ventas, evaluación de decisiones de inversión; entre otros); contribuyendo a generar empresas sostenibles e impulsar la competitividad, productividad y consolidación de empresas existentes.

Solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

Nombre de la Empresa: _____

Cargo del Encuestado: _____

Actividad Económica: _____

Tiempo de Operar de la Empresa: _____

Correo Electrónico: _____

Categoría: Micro _____ Pequeña _____ Mediana _____

Número de Empleados: _____

Instrucciones: Marque con una X la opción que considere más acertada a su caso en particular.

1. Previo a la constitución de su empresa, ¿Tenía usted claro y definido la forma jurídica más apropiada?

Sí _____

No _____ Explique: _____

2. Previo a la constitución de su empresa, ¿Tenía usted claro y definido su plan de negocios: estrategias organizacionales, de mercadotecnia y financieras?

Sí _____

No _____ Explique: _____

3. ¿Cuáles considera que fueron y son los mayores obstáculos para hacer realidad su idea de negocio? Califique del 1 al 3, siendo 3 aquellos factores que representaron el mayor obstáculo

	1	2	3
a. Falta de un plan de negocios bien definido.			
b. Falta de asesoría y capacitación en temas administrativos y financieros.			
c. Falta de apoyo del Gobierno y Organismos Rectores.			
d. Burocracia del sistema nacional (Procesos Engorrosos)			
e. Dificultades para obtener financiamiento.			
f. Otros (Explique):			

4. ¿Qué grado de importancia considera que tiene la consultoría y capacitación para la MIPYME en Honduras? Marque 1 opción

a. Muy Importante _____

b. Importante _____

c. Indiferente _____

d. Poco Importante _____

e. Nada Importante _____

5. ¿Ha contratado servicios de consultoría y capacitación?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es No, por favor indicar por qué (marque 1 opción):

- a. No lo considera necesario _____
- b. No existen empresas que presten ese servicio a un precio accesible _____
- c. Falta de presupuesto _____
- d. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

6. ¿Estaría dispuesto a invertir en servicios de consultoría y capacitación como los mencionados en la introducción de esta encuesta?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es No, por favor indicar por qué y pase al final de la encuesta:

7. ¿Qué áreas de su empresa necesita reforzar mediante una consultoría? Puede marcar varias opciones:

- a. Contabilidad y Finanzas _____
- b. Ventas _____
- c. Recursos Humanos _____
- d. Operaciones _____
- e. Producción _____
- f. Mercadotecnia (Clientes) _____
- g. Otras _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

8. ¿Qué servicios estaría interesado en contratar? Puede marcar varias opciones:

- a. Apoyo para la elaboración de su plan de negocios. _____
- b. Apoyo para la constitución legal de su empresa. _____
- c. Capacitaciones en habilidades directivas: liderazgo, inteligencia emocional, gestión del talento humano, técnicas de negociación, etc. _____
- d. Planificación estratégica y seguimiento. _____
- e. Redefinición de modelos de negocio. _____
- f. Asesoramiento tributario y contable: Preparación de Estados Financieros, declaración de impuestos, etc. _____
- g. Preparación de Informes económico-financieros: presupuestos, estrategias para el control de costos, auditoría financiera, etc. _____
- h. Asesoría para obtención de financiamientos o refinanciación de deudas. _____
- i. Evaluación de decisiones de inversión, estudios de viabilidad. _____

- j. Valoración de Empresas: ¿Cuánto vale mi negocio?, ¿Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión de mi negocio?, ¿Qué se puede hacer para mejorar la rentabilidad y crear riqueza? _____
- k. Otros _____
- Si su respuesta es Otros, favor explique:*
-

9. ¿Cómo le gustaría contratar dichos servicios? Marque 1 opción

- a. Paquetes personalizados de servicios _____
- b. Por servicio individual _____
- c. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

10. Qué resultados espera obtener al invertir en este tipo de servicios? Marque 3 opciones

- a. Posicionarme exitosamente en el mercado _____
- b. Lograr obtener un financiamiento _____
- c. Expandir las operaciones de mi negocio _____
- d. Hacer crecer la cartera de clientes _____
- e. Liderar mejor la empresa _____
- f. Eficiencia financiera: Reducir los costos e incrementar utilidades _____
- g. Gestionar mejor los recursos disponibles _____
- h. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

11. ¿Qué criterios considera más importantes en su decisión de contratar este tipo de servicios? Califique del 1 al 3, siendo 3 los criterios más importantes.

	1	2	3
a. Experiencia reconocida del consultor/asesor			
b. Casos de éxito con otras empresas			
c. Precio de los servicios			
d. Calidad y personalización del servicio brindado			
e. Que se brinde seguimiento de los resultados obtenidos producto de la asesoría			
f. Otros (Explique):			

12. ¿Con qué frecuencia considera que contrataría cualquiera de estos servicios? Marque 1 opción

- a. Una única vez _____
- b. Cada 3 meses _____
- c. Cada 6 meses _____
- d. 1 vez al año _____
- e. Cada 2 años _____

13. En promedio, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir cada vez que contrate estos servicios de consultoría y capacitación? Marque 1 opción

- a. L1,500.00-L2,000.00 _____
- b. L2,000.00-L2,500.00 _____
- c. L2,500.00-L3,000.00 _____
- d. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de los servicios proporcionados? Puede marcar varias opciones

- a. Correo Electrónico _____
- b. Redes Sociales _____
- c. Eventos Promocionales _____
- d. Sitio web _____
- e. Llamada Telefónica _____
- f. Citas personalizadas a su oficina _____
- g. Citas personalizadas en nuestras oficinas _____
- h. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

15. ¿Qué beneficios, promociones o recompensas por lealtad le gustaría recibir? Marque 1 opción

- a. Precio preferencial por estar iniciando su negocio _____
- b. Descuentos sucesivos a partir de la segunda contratación _____
- c. Descuentos si refiere un colega empresario _____
- d. Otros _____

Si su respuesta es Otros, favor explique:

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: Escritura Social. SEC Consultores

CONTRATO PRIVADO DE CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

“SUEÑA, EMPRENDE, CRECE, S.A. DE C.V.”

En la ciudad de Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán, a los veintitrés días del mes de Septiembre del año dos mil diecisiete nosotras: **ANDREA CELESTE COCA RODRIGUEZ**, titular de la tarjeta de identidad 0806-1992-00189, licenciada en finanzas, y **GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO**, titular la tarjeta de identidad 0714-1963-00266, ambas mayores de edad, solteras, hondureñas y con domicilio en la ciudad de Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán, por este medio celebramos el CONTRATO PRIVADO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD, conforme las condiciones siguientes: **PRIMERO: PACTO SOCIAL:** Que en este acto, constituimos una sociedad anónima de capital variable, la cual se regirá por las estipulaciones contenidas en el presente pacto social, por los estatutos y por la legislación vigente en la República de Honduras. **SEGUNDO: DENOMINACION:** La sociedad girará bajo la denominación: “SUEÑA, EMPRENDE, CRECE CONSULTORES”, seguida de las palabras SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, pudiendo además usar el acrónimo “SEC CONSULTORES S.A. DE C. V. **TERCERO: DOMICILIO SOCIAL:** El domicilio de la Sociedad será la ciudad de Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán, pero su radio de operaciones será ilimitado para cualquier ciudad o lugar de la República o internacionalmente, asimismo podrá abrir establecimientos, sucursales o agencias en lugares distintos del domicilio social, si así lo decide la administración o la asamblea general extraordinaria de accionistas. **CUARTO: FINALIDAD DE LA SOCIEDAD:** La finalidad de la sociedad serán los servicios de consultoría y capacitación para las micro, pequeñas y medianas empresas, en cualquier área que se requiera, ya sea de naturaleza contable-financiera, ventas, marketing, recursos humanos, asesoría para la constitución legal, elaboración del plan de negocios, asesoramiento tributario-contable, elaboración de informes económicos y financieros, decisiones de inversión, planificación estratégica y redefinición de modelos de negocio, asesoría para la obtención de financiamiento y valoraciones de empresas, habilidades directivas. La enunciación anterior es solo ejemplificativa, pues la finalidad es la consultoría y capacitación en general, sin más restricción que la imposibilidad legal. La sociedad podrá dedicarse a toda actividad lícita, no prohibida por la ley, ni contraría a la moral o el orden público. **QUINTO: DURACION:** La duración de la sociedad será por tiempo indeterminado. **SEXTO: CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES:** El capital social es variable, y se establece como capital social mínimo la suma de VEINTICINCO MIL LEMPIRAS (L 25.000.00) y como capital social máximo, la suma de QUINIENTOS MIL LEMPIRAS (L 500.000.00). El capital se divide en acciones comunes y nominativas, con valor de cien Lempiras (L100.00) cada una de ellas. **SEPTIMO: DISTRIBUCION DEL CAPITAL:** EL CAPITAL SOCIAL Mínimo de veinticinco mil lempiras (L 25,000.00), formado por DOSCIENTAS CINCUENTA (250) acciones comunes y nominativas, queda suscrito en su totalidad, de conformidad a lo establecido en la fracción II del artículo 92 del Código de Comercio vigente, de la manera siguiente: La accionista Andrea Celeste Coca Rodríguez, suscribe 126 acciones de cien Lempiras (L 100.00) cada una, equivalentes a doce mil seiscientos Lempiras (L 12,600.00). La accionista GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO, suscribe 124 acciones de Cien Lempiras (L 100.00) cada una, equivalentes a doce mil cuatrocientos Lempiras (L 12,400.00). El capital social mínimo de veinticinco mil Lempiras (L 25.000.00), correspondiente a las DOSCIENTAS CINCUENTA (250) acciones suscritas, han sido pagadas en un veinticinco por ciento (25%), conforme lo establece la Fracción III del artículo 92 del Código de Comercio vigente, según se desprende del certificado de depósito a la vista no en cuenta número 00100, girado contra el Banco Atlántida, por la cantidad de **seis mil doscientos cincuenta Lempiras (L 6,250.00)**, de fecha dieciséis (16) de septiembre del dos mil diecisiete (2,017), efectuado a nombre de la sociedad SEC CONSULTORES, S.A. DE C.V. **OCTAVO: AUMENTO Y DISMINUCION DE CAPITAL:** Quedan fijados para el aumento y disminución del capital social y la forma y términos en que deban hacerse, las correspondientes suscripciones de acciones, las siguientes condiciones: **a)** Los aumentos del capital máximo y disminuciones de capital mínimo, excepto el mínimo previsto por la ley, podrán hacerse en cualquier tiempo que decida la

Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, pudiendo hacerse aumentos de capital, mediante la capitalización de utilidades, de reservas de cualquier naturaleza, por compensación de créditos que tengan contra la sociedad los accionistas o acreedores o nuevos aportes; los aumentos de capital en giro, es decir, entre el mínimo y máximo autorizado, serán decretados por el administrador, en cualquier tiempo, debiendo indicarse siempre: el plazo de suscripción y pago de las acciones radicadas en Tesorería.- **b)** Todo aumento de capital deberá hacerse mediante la suscripción de nuevas acciones y no por elevación del valor de las acciones ya emitidas; **c)** Solo podrán emitirse acciones comunes y nominativas, quedando a decisión de una Asamblea Extraordinaria acordar la emisión de cualquier otro tipo de acciones; y especialmente las llamadas acciones privilegiadas y las Acciones Preferentes, en su caso; **d)** En todo aumento de capital, los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan por virtud del aumento de capital social.- Este derecho podrá ejercitarse en la Asamblea misma que lo decreta o bien, dentro de los quince (15) días calendarios, posteriores a la fecha de la emisión; **e)** Hasta que la suscripción de acciones no se realice, ningún aumento de capital autorizado, podrá ser llevado al balance; **f)** Todo aumento o disminución de capital deberá inscribirse en un libro de Registro de Capital, que al efecto llevará la sociedad; **g)** En caso de disminución de capital se observarán las disposiciones contenidas en los artículos 306, 307 y demás aplicables del Código de Comercio; **h)** La asamblea general extraordinaria de accionistas, queda facultada para decidir cualquier disminución del Capital Social.; **i)** Cualquier otro punto no determinado en esta escritura sobre el aumento o disminución de capital social, deberá ser resuelto por una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas; **j)** Las acciones podrán ser suscritas al contado o a plazos. En este último caso, se exhibirá en dinero en efectivo, cuando menos el veinticinco por ciento (25%) del valor de cada acción, quedando facultado el Administrador para hacer los llamamientos en la forma que lo estime conveniente. **NOVENO: ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD:** La Sociedad será administrada, por un ADMINISTRADOR UNICO; pudiendo ser socio o una persona extraña a la Sociedad. El administrador durará en sus funciones dos años, y podrá ser reelecto, pero continuará en su cargo hasta que el nuevo nombrado tome posesión del mismo. **DÉCIMO: FACULTADES DEL ADMINISTRADOR UNICO:** Corresponde al Administrador Único la representación judicial y extrajudicial de la sociedad, pudiendo realizar todas las operaciones inherentes a su finalidad, salvo aquellas que expresamente la ley o los estatutos le prohíba, limite o condicione. **DÉCIMOPRIMERA: DISTRIBUCION DE UTILIDADES:** Las utilidades netas obtenidas, podrán distribuirse anualmente entre los socios, en proporción al importe exhibido de las acciones, con las deducciones que establezca el Administrador Único, para fines legales y de reinversión. **DECIMOSEGUNDA: RESERVA LEGAL:** De las utilidades netas de la Sociedad, y previo a la distribución de dividendos, se separará y aportará anualmente al capital de reserva, cuando menos el cinco por ciento de las mismas, para llegar al importe de la quinta parte del capital social. **DECIMOTERCERA: DISOLUCION DE LA SOCIEDAD:** La sociedad se disolverá en los casos que prescribe el Código de Comercio y, de igual manera, por determinación de la asamblea extraordinaria de accionistas en que se encuentren representadas por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del total de acciones, en primera convocatoria, y el cincuenta y uno por ciento (51%) como mínimo, en segunda convocatoria; las resoluciones se tomarán válidamente por el voto de las que representen la mitad de las mismas. Igual procedimiento se adoptará para el supuesto de la venta de la empresa. **DECIMOCUARTA: LIQUIDACION:** La asamblea general extraordinaria de accionistas regulará la forma de liquidación, mediante las proposiciones del Administrador Único; practicándose la liquidación por uno o más liquidadores que serán designados por la propia asamblea y a quienes se otorgarán los respectivos poderes. **DECIMOQUINTA: ESTATUTOS SOCIALES:** La sociedad se regirá por los siguientes: ESTATUTOS: CAPITULO I.- DURACIÓN, DENOMINACION, FINALIDAD Y DOMICILIO DE LA SOCIEDAD.- Artículo 1. La duración, denominación, finalidad y domicilio de esta sociedad es la que se deja establecida anteriormente en este pacto social. CAPITULO II. DEL CAPITAL SOCIAL. Artículo 2. El capital social variable, se define como mínimo VEINTICINCO MIL LEMPIRAS (L 25,000.00), el cual estará dividido en DOSCIENTAS CINCUENTA (250) ACCIONES nominativas con un valor nominal de CIEN LEMPIRAS (L 100.00) cada una. Artículo 3. El capital social podrá ser aumentado por resolución de la asamblea general de accionistas correspondiente. Los accionistas tendrán derecho preferente en proporción a sus acciones para suscribir las que se emitan en caso de aumento del capital social. Este derecho deberá ejercitarse dentro de los quince días siguientes a la publicación del acuerdo respectivo. Artículo 4. Las acciones nominativas emitidas por la sociedad serán objeto de registro, quedando éste

a cargo del Administrador Único; dicho registro contendrá invariablemente el nombre, nacionalidad y el domicilio de los accionistas y todos aquellos datos que requiere el artículo 137 del Código de Comercio.

CAPITULO III. DE LAS ACCIONES. Artículo 5. Los títulos de acciones siempre serán nominativos y contendrán, además de la información que refiere el artículo 130 del Código de Comercio en vigor, el nombre, nacionalidad y domicilio de los accionistas; aun cuando queden pagadas íntegramente, no podrán canjearse por títulos al portador. Artículo 6. Las acciones son indivisibles; cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un representante común y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por la autoridad judicial. El representante común no podrá enajenar o gravar la acción, sino de acuerdo con las disposiciones del Derecho Civil en materia de copropiedad. Los copropietarios responderán solidariamente frente a la sociedad. Artículo 7. La inscripción del socio en el registro que señala el artículo 4º de estos Estatutos, lo faculta para ejercitar los derechos consignados en estos Estatutos, a una parte proporcional de los beneficios líquidos que se obtengan, y a la correspondiente parte del capital social, si por cualquier motivo se llegare a disolver la sociedad. Artículo 8. En caso de robo, hurto, extravío, destrucción o deterioro grave de algún título o certificado de acciones, se repondrán en la forma y términos que contemplan las disposiciones relativas del Código de Comercio. Artículo 9. Las acciones se transferirán mediante el endoso del título que las ampare, inscribiéndose dicho endoso en los registros de la sociedad. La enajenación de las acciones se sujetarán a lo siguiente: El accionista enajenante, tanto en el caso de la venta como de donación, notificará su intención al Administrador Único de la sociedad, comunicándole los términos, condiciones y circunstancias relevantes en que éstas se pretenden, teniendo el Administrador Único un plazo de quince días hábiles para pronunciarse al respecto, constituyendo su silencio una afirmativa ficta. Autorizada expresa o fictamente; la enajenación vía venta, se notificará a los demás accionistas para que expongan dentro de un plazo de treinta días calendario si se interesan en la adquisición y, en el supuesto de que así fuera, se lo comunicarán al Administrador Único, distribuyéndose las acciones ofertadas entre los accionistas interesados en forma proporcional a la participación que tengan en el capital social y concediéndoles un plazo de quince días calendario a partir de la notificación que hagan de su aceptación, para efecto de que exhiban el pago de la manera convenida, salvo que el ofertante haya considerado uno mayor; si se externara interés pero se objetare el precio de las acciones, éste se fijará por expertos y en caso de controversia, se recurrirá al arbitraje, para que una vez que éste se establezca, dé inicio el plazo para su pago. Si se niega la autorización de la venta o la donación, si los socios omiten externar su interés respecto a la adquisición, o si no exhiben el precio dentro del plazo concedido, se liquidará al socio restituyéndole su parte en el capital social, pudiendo entonces la Sociedad proceder a la venta de las acciones del socio separado, siempre que obtenga un precio igual a la cantidad que desembolsó para liquidarlo. Si en el plazo de un mes no se ha logrado la venta, se reducirá el capital, observando los requisitos legales. Artículo 10. En caso de muerte del titular de una o varias acciones, sus sucesores por cualquier título o sus representantes legales, podrán pedir a la sociedad les reconozca como tales de conformidad con el Artículo 9 de estos estatutos, presentando en su caso al Administrador Único, él o los títulos de su causante, con los documentos legales que acreditan sus pretensiones.

CAPITULO IV. DE LOS ACCIONISTAS. Artículo 11. La responsabilidad de los accionistas por los negocios, obligaciones y pérdidas de la sociedad, está limitada al valor nominal de las acciones que tuviere suscritas. Artículo 12. Todo accionista tiene derecho a voz y voto en las asambleas generales, ya sean ordinarias o extraordinarias, pero el accionista que en una operación determinada, tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la sociedad, no tendrá derecho a votar los acuerdos relativos a aquella. El accionista que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios, cuando con su voto se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez del acuerdo. Los accionistas tendrán tantos votos como número de acciones nominativas posean con la facultad de hacerse representar en las asambleas por otro socio o por persona extraña a la sociedad. La representación deberá conferirla por escrito. Artículo 13. La sociedad considerará como socio al inscrito como tal en el registro de accionistas. Artículo 14. El Administrador Único y el Comisario no podrán votar en las deliberaciones relativas a la aprobación del balance o a su responsabilidad. En caso de que contravengan esta disposición, serán responsables de los daños y perjuicios que ocasionaren a la sociedad o a terceros. Artículo 15. Dentro de los cinco días que precedan a la celebración de la asamblea general, se pondrán en las oficinas de la sociedad, a la orden de los accionistas, los libros y documentos relacionados con los fines de la asamblea, para que puedan enterarse de ellos.

CAPITULO V. DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. Artículo 16. La asamblea general formada por los accionistas legalmente convocados y

reunidos, es el órgano supremo de la Sociedad y expresa su voluntad colectiva en las materias de su competencia. Las facultades que la ley o estos estatutos no atribuyan a otro órgano de la sociedad, serán de la competencia de la asamblea. Artículo 17. Las asambleas generales de accionistas serán ordinarias o extraordinarias; son ordinarias las que se reúnan para tratar cualquier asunto que no sea de los enumerados en el artículo 169 del Código de Comercio y el artículo veinte de estos estatutos. Artículo 18. La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses subsiguientes a la terminación de cada ejercicio social, y podrán tratarse en ella, además de los asuntos incluidos en la orden del día, los siguientes: a) Discutir, aprobar o modificar el Balance, después de oído el informe del Comisario, y tomar las medidas que juzgue oportunas; b) En su caso, nombrar y revocar al Administrador y al Comisario; c) Aprobar, improbar o modificar los actos y gestiones de la administración; d) Determinar los emolumentos correspondientes al Administrador y al Comisario; e) Acordar las cantidades que, de las ganancias líquidas habidas en cada ejercicio social, deban pagarse a los accionistas por concepto de dividendos. Para este efecto, el Administrador único presentará un estado de pérdidas y ganancias. Artículo 19. De cada Asamblea se levantará acta circunstanciada como testimonio de su verificación, y los acuerdos y resoluciones legalmente ahí adoptados, serán obligatorios aún para los accionistas ausentes o disidentes, salvo los derechos de oposición y retiro en los casos que señala la ley. Artículo 20. Son asambleas extraordinarias las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: 1o. Modificación del pacto social y de sus estatutos; 2o. La emisión de obligaciones y bonos; y, 3o. Los demás para los que la ley y el pacto social así lo exijan. Las asambleas extraordinarias podrán reunirse en cualquier tiempo que sean convocadas. Artículo 21. La asamblea general deberá ser convocada por el Administrador Único o por el Comisario, mediante aviso contenido en carta certificada dirigida a los accionistas, haciendo de su conocimiento la fecha, hora, lugar, orden del día de la reunión y, en su caso, los requisitos para poder participar en ella, debiéndose entregar a los accionistas con cuando menos con ocho días de anticipación a la fecha de su celebración. La convocatoria que alude este artículo será precedida de la denominación de la sociedad con caracteres aparentes que la distinguan. Artículo 22. Las reuniones en primera y segunda convocatoria, se podrán anunciar simultáneamente, y las fechas de reunión estarán separadas, cuando menos, por un lapso de veinticuatro horas. Artículo 23. Las asambleas podrán celebrarse en cualquier tiempo y sin los requisitos apuntados en los artículos 21, 22 y 25 de estos estatutos, si concurren los accionistas que representen la totalidad del capital social, ningún accionista se opusiere a celebrarla y que el orden del día se apruebe por unanimidad. Artículo 24. Una misma asamblea podrá tratar asuntos de carácter ordinario y extraordinario a la vez, si su convocatoria así lo expresa. Artículo 25. Las asambleas se reunirán en el domicilio social, salvo casos especiales, fortuitos o de fuerza mayor, para lo cual se designará otro lugar en la convocatoria. Artículo 26. La asamblea podrá acordar su continuación en los días inmediatos siguientes, hasta la conclusión del orden del día. Artículo 27. Las asambleas ordinarias o extraordinarias serán presididas por el Administrador Único, y en su defecto, por el que designen los accionistas presentes; de igual manera, los accionistas presentes elegirán a la persona que fungirá como secretario; se formará una lista de los accionistas presentes o representados, y de los representantes de los accionistas, con indicación de sus nombres, y en su caso, la cantidad y categoría de las acciones representadas por cada uno. La lista se exhibirá para su examen antes de la primera votación, y la firmarán el Presidente, Secretario y demás concurrentes de la asamblea. Artículo 28. Para que una asamblea ordinaria se considere legalmente reunida, deberá estar representada en primera convocatoria, por lo menos el setenta y cinco por ciento del total de las acciones que forman el capital social, y las resoluciones serán válidas, cuando se tomen por la mayoría de las acciones presentes que tengan derecho a votar. Artículo 29. En las asambleas extraordinarias deberán estar representadas, para que haya quórum en la primera convocatoria, por lo menos el setenta y cinco por ciento del total de las acciones que forman el capital social, y las resoluciones se tomarán válidamente por el voto favorable de las que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento del total de las acciones que integran el capital social. Artículo 30. Las asambleas ordinarias o extraordinarias reunidas en segunda convocatoria, requerirán para integrar quórum legal de la asistencia de los accionistas que representen el cincuenta y uno por ciento del capital social. Si la asamblea es ordinaria, podrán resolverse los asuntos indicados en el orden del día, o que sean de su incumbencia, por la mayoría de las acciones representadas. Tratándose de asambleas extraordinarias, las decisiones deberán tomarse por el voto favorable de un número de acciones que representen, por lo menos, la mitad más uno de las que tienen derecho a votar. Artículo 31. La desintegración del quórum de presencia no será obstáculo para que la asamblea continúe y pueda adoptar acuerdos y resoluciones, siempre que sean votadas por

las mayorías legalmente requeridas. Artículo 32. Todo accionista tiene derecho a pedir en la asamblea general, que se le den informes relacionados con los puntos en discusión. Artículo 33. Las actas de las asambleas generales de accionistas se asentarán en el libro respectivo, y serán firmadas por el presidente y por el secretario de la asamblea, así como por el Comisario que hubiere concurrido. De cada asamblea se formará el expediente respectivo con copia del acta y con los documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron de acuerdo a la Ley. Cuando por cualquier circunstancia no pudiere asentarse el acta de una asamblea en el libro respectivo, se protocolizará ante Notario. Las actas de las asambleas extraordinarias serán protocolizadas e inscritas en el Registro Público de Comercio. Artículo 34. La asamblea general ordinaria de accionistas acordará los dividendos y señalarán las fechas en que hayan de pagarse. CAPITULO VI. DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD. Artículo 35. La sociedad será dirigida, administrada y representada por un Administrador Único. Artículo 36. El Administrador Único, para asegurar las responsabilidades que pudiere contraer en el desempeño de su encargo, prestará la garantía que determine la asamblea general de accionistas, quien puede exonerarlo de tal obligación. Artículo 37. La representación judicial y extrajudicial de la sociedad corresponderá al Administrador Único, con las limitaciones contenidas en estos estatutos. Artículo 37. El Administrador Único, sin perjuicio de las facultades de administración que conforme a la ley le corresponden, y del derecho para tomar las decisiones que crea convenientes, tendrá especialmente las siguientes facultades: a). Aprobar el reglamento de las oficinas o sucursales y agencias que sean necesarias para los intereses de la compañía; b). La creación e instalación de las sucursales y agencias de la sociedad; c) Nombrar al gerente general, gerentes, asistentes del gerente, secretario y tesorero de la sociedad, así como a los empleados necesarios para la buena marcha de los negocios sociales; removerlos, admitirles sus renunciaciones y asignar sueldos; señalar obligaciones o deberes en el ejercicio de empleos; conceder licencias temporales al gerente general, gerentes, asistentes del gerente, secretario y tesorero y a los demás empleados de la compañía, cuando lo considere justificado; exigir a sus empleados, cuando lo crea conveniente, cauciones reales, personales o mixtas para responder por el desempeño de sus funciones; d). Proponer a la asamblea general de accionistas para su aprobación o no de distribución de los dividendos de acuerdo con los balances y estados de pérdidas o ganancias anuales de la sociedad, y hacer su pago en las fechas y formas establecidas; e). Determinar los precios de venta de aquellos productos y servicios que constituyan el giro ordinario, diario y cotidiano de negocios de la sociedad; f). Pedir y obtener del gerente general, los informes que a bien tenga, referentes a los negocios de la Empresa; g). Examinar, aprobar o improbar los informes mensuales que le presente el gerente general de la sociedad; h). Elaborar el informe anual para presentarlo a la asamblea general ordinaria de accionistas, y hacerle las reformas que estime necesarias; i). Conferir poderes especiales para pleitos, con las facultades generales del mandato judicial y las especiales que estime pertinentes para cada caso; j).- Tendrá a su cargo el libro de actas y el libro de registro de acciones y extender las certificaciones correspondientes de los libros mencionados; k). Asistir a las asambleas de accionistas, y en estas actuará con voz pero sin voto, si no fuere accionista; l). Redactar los informes; m). A tender la correspondencia que le competa, así como cumplir con los demás deberes que le impongan las leyes de la sociedad y la asamblea de accionistas y n). Firmar los títulos o certificados de las acciones de la compañía. El administrador único no podrá contraer deudas en nombre de la sociedad y requerirá de acuerdo de autorización de la asamblea general de accionistas para vender, donar, hipotecar o constituir cualquier tipo de gravamen sobre bienes inmuebles de la sociedad; de igual manera, requerirá autorización para vender bienes muebles que siendo parte del patrimonio de la sociedad y que teniendo un precio superior a los trescientos dólares de los Estados Unidos de América, no sean productos que se encuentren dentro del giro ordinario, diario y cotidiano de sus negocios. CAPITULO VII. DEL EJERCICIO SOCIAL. Artículo 39. El ejercicio social correrá del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año; por excepción, el primer ejercicio social comenzará el día en que la sociedad sea inscrita en el Registro Público de Comercio y terminará el último día del mes de diciembre de ese mismo año. CAPITULO VIII. DE LOS GERENTES. Artículo 40. Habrá un gerente general, nombrado por el Administrador Único, quien podrá ser uno de los accionistas o persona extraña a la sociedad. El Administrador Único podrá nombrar uno o más gerentes o asistentes del gerente, con las facultades y atribuciones que les designe. El nombramiento del gerente general, gerentes o asistentes del gerente, deben reunir los requisitos necesarios para el ejercicio del comercio, conforme lo determina la ley, y dichos funcionarios prestarán garantía si el Administrador Único así lo determina. El cargo de gerente general y gerentes, es personal y no puede desempeñarse por medio de representante. El gerente general podrá ser nombrado por la asamblea general

de accionistas, pudiendo en este caso nombrar a la misma persona como Administrador Único y como gerente. Artículo 41.- El Gerente General gozará de las más amplias facultades de representación y ejecución, dentro de los límites que establezca el Administrador Único en su acuerdo de nombramiento y en el poder que en su caso le otorgue, haciendo uso de la firma social si fuere facultado. CAPITULO IX. DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD. Artículo 42. La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un Comisario, quien tendrá las facultades y atribuciones que establece el Código de Comercio. Artículo 43. El Comisario podrá ser socio o persona extraña a la sociedad; será electo en la misma forma y por el mismo órgano que para el Administrador Único y prestará la garantía que establezca la asamblea, para asegurar el desempeño de su cargo. El Comisario deberá permanecer en su cargo por dos años, y en todo caso, hasta que el nuevamente nombrado tome posesión del mismo. Artículo 44. El cargo de Comisario es personal y no podrá desempeñarse por medio de representante. En caso de faltar el Comisario, se convocará a la asamblea general, para que haga el nombramiento respectivo. Artículo 45. Para ser Comisario es necesario no estar inhabilitado para el ejercicio del comercio, no ser empleado de la sociedad y no ser, en relación a los administradores, cónyuge o pariente consanguíneo en línea recta, sin limitación de grado, colateral dentro del cuarto grado o por afinidad dentro del segundo grado. Artículo 46. El Comisario que en cualquier operación tuviere un interés opuesto al de la sociedad, deberá abstenerse de toda intervención, bajo sanción de responsabilidad por los daños y perjuicios que ocasionare a la sociedad. Artículo 47. El Comisario será individualmente responsable para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos le imponen. CAPITULO XI. DE LA DISOLUCION DE LA SOCIEDAD. Artículo 48. La sociedad se disolverá totalmente por cualquiera de las siguientes causas: a). Por expiración del término señalado en la escritura constitutiva; b). Por la imposibilidad de realizar el fin principal de la Sociedad, o la consumación del mismo; c). Por reducción de los socios a un número inferior al que la Ley determina; d). Por la pérdida de las dos terceras partes del capital social y, e). Por acuerdo de los socios tomado legalmente. Artículo 49. Declarada disuelta la sociedad se pondrá en liquidación, para lo cual la asamblea general extraordinaria de accionistas nombrará uno o más liquidadores, quienes serán administradores y representantes legales de la sociedad durante el proceso de la liquidación, y responderán de los actos que ejecuten excediéndose de los límites de su cargo. Los Liquidadores actuarán conforme a las instrucciones que reciban de aquellos a quienes deban su nombramiento, y se ajustarán además a las disposiciones relativas al Código de Comercio de Honduras. Artículo 50. En todo aquello que no estuviere expresamente previsto en estos estatutos o en la escritura social, se regirá por las disposiciones relativas del Código de Comercio y demás leyes mercantiles y generales aplicables. DECIMO SEXTA. Bajo las condiciones que anteceden quedan constituidas en sociedad, a partir de esta misma fecha, bajo la denominación social "SUEÑA, EMPRENDE, CRECE, S.A. DE C.V.". adoptándose los siguientes acuerdos provisionales: 1o. Provisionalmente se integra su administración de la siguiente manera: Administrador Único ANDREA CELESTE COCA RODRIGUEZ ; Gerente General: GLORIA BERTILA OYUELA CARRASCO., quien se encargará de organizar y dejar en pleno funcionamiento a la sociedad aquí constituida, quedando facultada para iniciar los negocios sociales dentro del giro de las operaciones mercantiles de la empresa; y permanecerán en sus cargos, hasta que los nuevamente electos por la asamblea general ordinaria de los que se haga la designación en propiedad, tomen posesión. 2o. Se nombra como COMISARIO SOCIAL a Marlen Galeano Ordoñez.

En fe de lo anterior, firmamos.



ANDREA C. COCA RODRIGUEZ



GLORIA B. OYUELA CARRASCO

Anexo 3: Plan de Amortización de Préstamo. SEC Consultores

Período	Cuota	Abono a Capital	Interés	Saldo
0				L. 1000,000.00
1	L. 25,393.43	L. 10,393.43	L. 15,000.00	989,606.57
2	25,393.43	10,549.33	14,844.10	979,057.24
3	25,393.43	10,707.57	14,685.86	968,349.67
4	25,393.43	10,868.18	14,525.25	957,481.49
5	25,393.43	11,031.21	14,362.22	946,450.29
6	25,393.43	11,196.67	14,196.75	935,253.61
7	25,393.43	11,364.62	14,028.80	923,888.99
8	25,393.43	11,535.09	13,858.33	912,353.90
9	25,393.43	11,708.12	13,685.31	900,645.78
10	25,393.43	11,883.74	13,509.69	888,762.04
11	25,393.43	12,062.00	13,331.43	876,700.04
12	25,393.43	12,242.93	13,150.50	864,457.12
13	25,393.43	12,426.57	12,966.86	852,030.54
14	25,393.43	12,612.97	12,780.46	839,417.58
15	25,393.43	12,802.16	12,591.26	826,615.41
16	25,393.43	12,994.20	12,399.23	813,621.22
17	25,393.43	13,189.11	12,204.32	800,432.11
18	25,393.43	13,386.95	12,006.48	787,045.16
19	25,393.43	13,587.75	11,805.68	773,457.41
20	25,393.43	13,791.57	11,601.86	759,665.84
21	25,393.43	13,998.44	11,394.99	745,667.40
22	25,393.43	14,208.42	11,185.01	731,458.99
23	25,393.43	14,421.54	10,971.88	717,037.45
24	25,393.43	14,637.87	10,755.56	702,399.58
25	25,393.43	14,857.43	10,535.99	687,542.15
26	25,393.43	15,080.30	10,313.13	672,461.85
27	25,393.43	15,306.50	10,086.93	657,155.35
28	25,393.43	15,536.10	9,857.33	641,619.25
29	25,393.43	15,769.14	9,624.29	625,850.12
30	25,393.43	16,005.68	9,387.75	609,844.44
31	25,393.43	16,245.76	9,147.67	593,598.68
32	25,393.43	16,489.45	8,903.98	577,109.23
33	25,393.43	16,736.79	8,656.64	560,372.44
34	25,393.43	16,987.84	8,405.59	543,384.60
35	25,393.43	17,242.66	8,150.77	526,141.94

Continuación: Plan de Amortización de Préstamo

Período	Cuota	Abono a Capital	Interés	Saldo
36	25,393.43	17,501.30	7,892.13	508,640.65
37	25,393.43	17,763.82	7,629.61	490,876.83
38	25,393.43	18,030.28	7,363.15	472,846.55
39	25,393.43	18,300.73	7,092.70	454,545.82
40	25,393.43	18,575.24	6,818.19	435,970.58
41	25,393.43	18,853.87	6,539.56	417,116.71
42	25,393.43	19,136.68	6,256.75	397,980.04
43	25,393.43	19,423.73	5,969.70	378,556.31
44	25,393.43	19,715.08	5,678.34	358,841.23
45	25,393.43	20,010.81	5,382.62	338,830.42
46	25,393.43	20,310.97	5,082.46	318,519.45
47	25,393.43	20,615.64	4,777.79	297,903.81
48	25,393.43	20,924.87	4,468.56	276,978.94
49	25,393.43	21,238.74	4,154.68	255,740.20
50	25,393.43	21,557.32	3,836.10	234,182.87
51	25,393.43	21,880.68	3,512.74	212,302.19
52	25,393.43	22,208.89	3,184.53	190,093.30
53	25,393.43	22,542.03	2,851.40	167,551.27
54	25,393.43	22,880.16	2,513.27	144,671.11
55	25,393.43	23,223.36	2,170.07	121,447.75
56	25,393.43	23,571.71	1,821.72	97,876.04
57	25,393.43	23,925.29	1,468.14	73,950.75
58	25,393.43	24,284.17	1,109.26	49,666.58
59	25,393.43	24,648.43	745.00	25,018.16
60	25,393.43	25,018.16	375.27	-
	L. 1523,605.65	L. 1000,000.00	L. 523,605.65	

Anexo 4: Detalle de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población (MIPYME)	21576	21576	21576	21576	21576
Mercado Aprovechable	18771	18771	18771	18771	18771
Participación en el mercado %	4.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%
Participación en el mercado	751	939	1126	1314	1502
Consumo Anual	1,188	1,485	1,782	2,079	2,376
Precio promedio	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Demanda potencial	2375,623.71	2969,529.64	3563,435.57	4157,341.50	4751,247.42

Estimación del Consumo Anual

Año 1

	Frecuencia	Porcentaje	Veces anuales	Participación en el mercado	Total
Única vez	3	4.92%	1	751	36.93
Cada 3 meses	6	9.84%	4	751	295.41
Cada 6 meses	20	32.79%	2	751	492.36
1 vez al año	27	44.26%	1	751	332.34
Cada 2 años	5	8.20%	0.5	751	30.77
Total	61	100.00%			1,188

Año 2

	Frecuencia	Porcentaje	Veces anuales	Participación en el mercado	Total
Única vez	3	4.92%	1	939	46.16
Cada 3 meses	6	9.84%	4	939	369.27
Cada 6 meses	20	32.79%	2	939	615.45
1 vez al año	27	44.26%	1	939	415.43
Cada 2 años	5	8.20%	0.5	939	38.47
Total	61	100.00%			1,485

Año 3

	Frecuencia	Porcentaje	Veces anuales	Participación en el mercado	Total
Única vez	3	4.92%	1	1,126	55.39
Cada 3 meses	6	9.84%	4	1,126	443.12
Cada 6 meses	20	32.79%	2	1,126	738.54
1 vez al año	27	44.26%	1	1,126	498.51
Cada 2 años	5	8.20%	0.5	1,126	46.16
Total	61	100.00%			1,782

Año 4

	Frecuencia	Porcentaje	Veces anuales	Participación en el mercado	Total
Única vez	3	4.92%	1	1,314	64.62
Cada 3 meses	6	9.84%	4	1,314	516.98
Cada 6 meses	20	32.79%	2	1,314	861.63
1 vez al año	27	44.26%	1	1,314	581.60
Cada 2 años	5	8.20%	0.5	1,314	53.85
Total	61	100.00%			2,079

Año 5

	Frecuencia	Porcentaje	Veces anuales	Participación en el mercado	Total
Única vez	3	4.92%	1	1,502	73.85
Cada 3 meses	6	9.84%	4	1,502	590.83
Cada 6 meses	20	32.79%	2	1,502	984.71
1 vez al año	27	44.26%	1	1,502	664.68
Cada 2 años	5	8.20%	0.5	1,502	61.54
Total	61	100.00%			2,376

Anexo 5: Carta de Compromiso para Asesoría Temática

Carta de Compromiso para Asesoría Temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC

Por este medio yo Fernando Peña Cabus Identidad No. 0506-

1956-00984, Ingeniero Civil, con Maestría en Administración de Empresas.

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Creación de Empresa de Servicios de Consultoría y Capacitación para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Honduras a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Andrea Celeste Coca Rodríguez

Gloria Bertila Oyuela Carrasco

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma:



Nombre: Fernando Peña Cabus