



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL

SECTOR DE LAS PYMES

SUSTENTADO POR:

DINAYRA LIZETH BRIONES VÁSQUEZ

JOSÉ CARLOS REYES PADILLA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

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

JULIO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

**UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA
DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S
CARLA MARIA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL
SECTOR DE LAS PYMES**

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

ASESOR METODOLÓGICO

OLVAN LÓPEZ FERRERA

ASESOR TEMÁTICO

RUBEN DARIO SORTO ALVARADO

MIEMBROS DE LA TERNA

LISETTE M. CARCAMO SAUCEDA

MARTHA MARÍA HERNANDEZ MARTÍNEZ

JOSÉ RODOLFO SORTO BUESO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2019

Dinayra Lizeth Briones Vásquez

José Carlos Reyes Padilla

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA

EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

SAN PEDRO SULA

Estimados Señores:

Nosotros, Dinayra Lizeth Briones Vásquez y José Carlos Reyes Padilla de San Pedro Sula autores del trabajo de postgrado titulado: Viabilidad de los Servicios de Consultoría en el sector de las pymes, presentado y aprobado en el mes de Junio del 2019, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma

ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los treinta (30) días del mes de junio del año 2019.

Dinayra Lizeth Briones Vásquez

21553094

José Carlos Reyes Padilla

21743138

* La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente



FACULTAD DE POSTGRADO

VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL SECTOR DE LAS PYMES

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

Dinayra Lizeth Briones Vásquez & José Carlos Reyes Padilla

RESUMEN

En la presente investigación y estudio se lleva a cabo un análisis de los servicios de consultoría en el sector de las pymes desde el diagnóstico hasta la propuesta de negocio, empleando un enfoque cuantitativo vinculado a las variables de costo, conocimiento (know-how) y reducción de riesgos hasta mostrar un modelo de negocio viable que permite instalar una consultoría en San Pedro Sula. Con esta investigación y estudio se acepta la hipótesis propuesta en donde los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

Palabras claves: Consultoría, pyme, Viabilidad, Costo, Conocimiento, Riesgos



GRADUATE SCHOOL

VIABILITY OF CONSULTING SERVICES IN THE SME SECTOR

NAME OF THE STUDENTS:

Dinayra Lizeth Briones Vásquez & José Carlos Reyes Padilla

ABSTRACT

In this research and study, an analysis of the consulting services in the SME sector is carried out from the diagnosis to the business proposal, using a quantitative approach linked to the variables of cost, knowledge (know-how) and reduction of risks to show a viable business model that allows to install a consultancy in San Pedro Sula. This research and study accept the proposed hypothesis where the inherent costs of consulting, knowledge (know-how) and risk reduction affect the viability or use of consulting services in the SME sector.

Keywords: Consulting, SME, Viability, Cost, Know-How, Risk

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de vida, abriendo las puertas necesarias para lograr culminar una meta más y llegar hasta este momento importante en mi formación profesional.

A mi hijo Bayron David Pérez Briones por su amor incondicional e impulsar este proyecto para superarme profesionalmente.

A mis padres Alejandro Briones, María Vásquez y hermanos por su absoluto apoyo para finalizar este logro y dirigirme por el buen camino y representar un orgullo en mi vida.

A mis maestros por compartir sus conocimiento y experiencias para el desarrollo personal y profesional, a mis compañeros José Carlos Reyes y Gerardo Posada.

Dinayra Lizeth Briones Vásquez

A mi esposa Claudia Rico que con todo su apoyo desde que inicie con este gran proyecto de carrera a lo largo de más de 25 años siempre ha sido un pilar en la familia y representa el eje central de amor en mi vida.

A mis hijos Carlos Francisco Reyes y Ana Valeria Reyes que me impulsaron a dar un paso más en la vida universitaria siendo ellos un ejemplo de perseverancia y positivismo en mi vida.

A mi madre Maria del Socorro Padilla que siempre ha estado pendiente en lo bueno y en lo malo que me sucede principalmente en mi formación como individuo,

A mis hermanos Socorro, Jorge, Abelardo y Gabriela que con su apoyo y al estar al pendiente durante mi paso en Honduras siempre los llevo en mi corazón.

A mis compañeros maestrantes Gerardo Posada y Dinayra Briones que siempre estuvieron a mi lado para tener esta gran aventura de estudiar una maestría más.

José Carlos Reyes Padilla

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por la oportunidad de tener una experiencia profesional más en nuestras vidas y de permitirnos abrir nuestro conocimiento de manera genuina.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por contar con profesionales docentes de muy alto nivel que transmiten sus conocimientos de manera didáctica y completa.

Agradecemos al Dr. Olvan López Ferrera por la orientación y apoyo compartiendo su conocimiento y experiencia en la elaboración de nuestro trabajo de tesis.

Agradecemos al M.B.A. Rubén Dario Sorto siendo un asesor de primer nivel y un profesor que nos inspiró para seguir en esta orientación en finanzas.

Agradecemos al M.S.c. Roberto Cerros por su apoyo incondicional y sin interés alguno.

Agradecemos a los profesores de clase que nos llevaron a tener este nivel de conocimiento basado en teorías y experiencias.

Agradecemos a los compañeros de clase ya que de una u otra manera formaron parte de este ciclo profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1 CONSULTORAS ¿OPCIÓN DE TRANCE ECONÓMICO?	2
1.2.2 TESIS DE GRADO TITULADA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1 DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	9
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.7.1 ALCANCE.....	12
1.7.2 LIMITACIONES	12
1.7.3 VIABILIDAD.....	12
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
2.1.1.1 HISTORIA.....	14
2.1.1.2 ACTUALIDAD DE LA CONSULTORÍA.....	15
2.1.1.3 TENENCIA DE LA CONSULTORÍA.....	19
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	22
2.1.2.1 CONTEXTO EN HONDURAS.....	22
2.1.2.2 EL FEPAC FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES	23
2.1.2.3 CATEGORIZACIÓN DE LAS FIRMAS CONSULTORAS	24

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	27
2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO	33
2.2.1 DIRECCIÓN DE PROYECTOS	34
2.2.2 GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO	38
2.2.3 GESTIÓN DE RIESGOS	40
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	44
CAPITULO III. METODOLOGÍA	47
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	47
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	47
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	48
3.1.3 HIPÓTESIS.....	51
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	51
3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.3.1 POBLACIÓN	53
3.3.2 MUESTRA.....	53
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	55
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	55
3.4.1 INSTRUMENTOS (CUESTIONARIOS, FICHAS DE OBSERVACIÓN, ETC.).....	55
3.4.2 TÉCNICAS (ENCUESTAS, ENTREVISTAS, ETC.)	56
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	56
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	57
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	57
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	58
4.1 ANÁLISIS GENERAL	58
4.1.1 PERCEPCIÓN DE LA VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA .58	
4.1.2 COSTOS INHERENTES A LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA.....	60
4.1.3 CONOCIMIENTO (KNOW-HOW) EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA	62
4.1.4 RIESGOS EN EL USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA	63
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	66

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	66
4.2.1.1 MISIÓN	66
4.2.1.2 VISIÓN	67
4.2.1.3 VALORES	67
4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	67
4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL	68
4.5 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	69
4.5.1 CINCO FUERZAS DE PORTER	70
4.5.2 ANÁLISIS PESTEL	73
4.6 ESTUDIO DE MERCADO	74
4.6.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA	75
4.6.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	75
4.6.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO	76
4.6.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS	76
4.7 ESTUDIO TÉCNICO	77
4.7.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO	77
4.7.2 DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA OFICINA	78
4.7.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPO	80
4.7.4 PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIO	80
4.7.5 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	81
4.7.5.1 ORGANIGRAMA	81
4.7.5.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	82
4.8 ESTUDIO FINANCIERO	84
4.8.1 INVERSIÓN INICIAL, COSTOS Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	84
4.8.1.1 INVERSIÓN INICIAL	84
4.8.1.2 COSTOS INHERENTES A LA CONSULTORÍA Y CONOCIMIENTO	85
4.8.1.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL	91
4.8.2 PRESUPUESTO DE VENTAS	92
4.8.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	93
4.8.3.1 PRESUPUESTO DE COSTOS	93
4.8.3.2 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS	93

4.8.4 DEPRECIACIONES	95
4.8.5 BALANCE GENERAL	96
4.8.6 ESTADO DE RESULTADOS	97
4.8.7 FLUJO DE EFECTIVO	98
4.8.8 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	101
4.8.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	101
4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO	103
4.10 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	104
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS	114
ANEXO 1: CUESTIONARIO ENCUESTA.....	114
ANEXO 2: CARTA COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	116
ANEXO 3: FICHAS TÉCNICAS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA	117
ANEXO 4: EJEMPLOS DE ESCENARIOS DE SIMULACIÓN	121
ANEXO 5: TABLAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	123
ANEXO 6: GLOSARIO	126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Empresas de Consultoría	16
Tabla 2 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “A”	25
Tabla 3 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “B”	26
Tabla 4 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “C”	27
Tabla 5 Principales Empresas de Consultoría en San Pedro Sula	29
Tabla 6. Reseña de las principales consultoras en San Pedro Sula.	30
Tabla 7. Matriz metodológica	48
Tabla 8. Operacionalización de Variables	50
Tabla 9. Distribución muestral.....	54
Tabla 10. Modelo de Negocio.....	68
Tabla 11. Matriz de riesgo de los servicios de consultoría	70
Tabla 12. Servicios de consultoría por su tipo	78
Tabla 13. Descripción de puesto Director General	82
Tabla 14. Descripción de puesto Gerente Administrativo	83
Tabla 15. Descripción de puesto Gerente de Operaciones	83
Tabla 16. Descripción de puesto Asistente	84
Tabla 17. Inversión de Capital	85
Tabla 18. Promedio de remuneración mensual 2018-2019 por posiciones específicas	87
Tabla 19. Resumen de niveles de las posiciones	87
Tabla 20. Gastos generales de oficina y otros	88
Tabla 21. Beneficios y Carga Social.....	89
Tabla 22. Cálculo de Horas de Trabajo e Improductivas	90
Tabla 23. Clasificación de los tipos de consultor	90
Tabla 24. Calculo final de los costos de H-H y día Consultor	91
Tabla 25. Presupuesto de Ventas	92
Tabla 26. Presupuesto de costos	93
Tabla 27. Presupuesto de gastos administrativos y otros, más consolidación de egresos	94
Tabla 28. Equipo a depreciar.	95
Tabla 29. Depreciación anual.....	95
Tabla 30. Balance General (Escenario 1: 100% inversionistas)	96

Tabla 31. Estado de Resultados (Escenario 1: 100% inversionistas)	97
Tabla 32. Escenario 1 de flujo de efectivo	98
Tabla 33. Escenario 2 de flujo de efectivo	99
Tabla 34. Escenario 3 de flujo de efectivo	100
Tabla 35. Evaluación Financiera	101
Tabla 36. Escenarios de Simulación	102
Tabla 37. Resumen de Ventas Pronosticadas vs Punto de Equilibrio	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composición de las empresas pymes en San Pedro Sula	6
Figura 2. Diagrama Sagital.....	10
Figura 3. Antecedentes Históricos de la Consultoría	15
Figura 4. ¿Cómo generan sus ingresos las consultoras?	21
Figura 5. Análisis FODA de las pymes en San Pedro Sula	32
Figura 6. Los Grupos de Procesos que Interactúan en una Fase o Proyecto	34
Figura 7. Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos	36
Figura 8. Correspondencia grupos de procesos /áreas de conocimiento de la DP.	37
Figura 9. Descripción general de la Gestión de los Costos del proyecto	39
Figura 10. Descripción general de las Gestión de los Riesgos del proyecto.....	42
Figura 11. Principios.....	43
Figura 12. Proceso Gestión de Riesgos de acuerdo con ISO 31000:2018	44
Figura 13. Diagrama de variables.....	49
Figura 14. Diseño del esquema metodológico	52
Figura 15. Interés de contratar o pagar los servicios de consultoría.....	59
Figura 16. Preferencia del tipo de servicio de consultoría	59
Figura 17. Servicios de consultoría como alternativa de negocio	60
Figura 18. Posibilidad de tercerizar (outsourcing) en ciertas funciones de las empresas	60
Figura 19. Posibilidad de asignar un trabajo especializado por horas a un consultor	61
Figura 20. Afectación de los costos inherentes a la consultoría.....	61
Figura 21. Nivel de experiencia requerido de un consultor	62
Figura 22. Nivel de formación de un consultor.....	63
Figura 23. Afectación del conocimiento (know-how) a la viabilidad de los servicios	63
Figura 24. Nivel de probabilidad de riesgo al no utilizar los servicios de consultoría	64
Figura 25. Nivel de consecuencia de riesgo al no utilizar los servicios de consultoría	64
Figura 26. Reducción de riesgo de viabilidad de los servicios de consultoría en las pymes	65
Figura 27. Resumen general de la encuesta.....	65
Figura 28. Valores de la empresa	67
Figura 29. Logotipo de la Empresa	69
Figura 30. Análisis PESTEL de la empresa	74

Figura 31. Distribución de la oficina de consultoría	79
Figura 32. Localización de la oficina de consultoría	79
Figura 33. Proceso de Consultoría JC-Consulting Group	80
Figura 34. Proceso estandarizado de servicio de consultoría	81
Figura 35. Organigrama de la empresa	82
Figura 36. Representación de la variabilidad	105

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta la investigación y estudio de viabilidad de los servicios de consultoría en el sector de las pymes, basado en el manejo de costos, el conocimiento (know-how) y reducción de riesgos.

A lo largo de este documento, en cada una de sus partes, se describe la base o fundamento sobre el cual nace la idea de este proyecto, sus antecedentes y la problemática actual a la que se enfrentan las pymes, describiendo el análisis cuantitativo del entorno respecto a la viabilidad del uso de los servicios de consultoría. Este documento está estructurado en cinco capítulos de investigación y estudio: el planteamiento de la investigación, el marco teórico, la metodología, los resultados y análisis, y las conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo, se describe el problema de investigación relacionado con el uso de los servicios de la consultoría en la pyme, los objetivos del proyecto, las variables que intervienen en la investigación, la justificación y la delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis de la situación actual de los servicios de consultoría a las empresas tanto en el entorno macro (internacional), micro (Nacional) y el análisis interno (San Pedro Sula); seguidamente se describen las teorías de sustento que permiten articuladamente alcanzar los objetivos del trabajo final y la solución de la problemática planteada, finalmente se definen algunos conceptos para clarificar el manejo de la información y análisis del estudio, en conjunto con los instrumentos utilizados para la investigación.

El tercer capítulo, explica los procedimientos empleados para dar respuesta a las preguntas de investigación y así poder alcanzar los objetivos planteados. De la misma manera en este capítulo se ha definido un alcance a las pymes con el objeto de realizar la investigación y estudio para la ciudad de San Pedro Sula respecto a los servicios de consultoría proporcionados; por otro lado, se presenta la hipótesis H_1 : Los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la

reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo el análisis de los resultados de la investigación de acuerdo con las variables definidas y la información recolectada según con los instrumentos utilizados.

El quinto capítulo finalmente describe las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados y análisis de las variables de la investigación, así como los resultados y análisis del estudio desarrollado a través de este trabajo

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Tamayo y Tamayo (2009) afirma que “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado” (p.146).

Tomando en cuenta se analizarán en esta sección algunos casos y artículos publicados, íntimamente relacionados al problema de la presente investigación.

1.2.1 CONSULTORAS ¿OPCIÓN DE TRANCE ECONÓMICO?

En abril del 2017 a través de la revista Mundo Ejecutivo, Ángel Hernández Murillo, Hernández Murillo (2017) en el artículo Consultoras ¿Opción del trance económico? comenta que “El momento actual plantea dudas inesperadas. Es probable que, sin la opción de un tercero, las empresas tomen decisiones subóptimas y en consecuencia tarden más en alcanzar sus resultados. Una correcta asesoría puede ayudar a disipar el panorama.” (p.22), por un lado, Roberto Cabrera socio líder nacional para KPMG en México y Centro América, comentó que es importante aportar valor a través de la consultoría sino no está sirviendo la intervención de los consultores y se está perdiendo el tiempo.

Carlos Navarro vicepresidente y socio director de PwC y Strategy ha externado que “el mercado de la consultoría estratégica en Latinoamérica representa el 6% a nivel global y que México es el segundo más grande después de Brasil” (Hernández Murillo, 2017, p.25).

De acuerdo con el estudio de “Perspectivas del mercado geográfico de consultoría 2014: América Latina” realizado por Kennedy Consulting Research & Advisory, se espera que en los próximos 5 años México crezca más que Brasil, en tanto que Brasil acaparaba el 44% de la facturación en comparación al 29% de México en el mercado. (Hernández Murillo, 2017, p.25).

Hernández Murillo (2017) hace una afirmación importante “Hay evidencia que muestra un impacto positivo en la empresa cuando la gestión de la consultora es competente” (p.25), este tiene que ver con el conocimiento (know-how) de la consultora referente al servicio proporcionado.

Finalmente, en este artículo se menciona que los segmentos más solicitados son la consultoría de negocios que optimiza recursos y estrategias orientados al cliente, consultoría fiscal que orienta a la empresa para un correcto control de impuestos, consultoría de capital humano que contribuye a potenciar el talento y a general un mejor ambiente laboral, y la consultoría de TI donde se gestionan procesos administrativos y de otra índole de manera más óptima y controlada. (Hernández Murillo, 2017)

1.2.2 TESIS DE GRADO TITULADA

“Creación de una Empresa de Consultoría Integral para las MYPES ubicada en la ciudad de Bogotá”.

Pérez & Trujillo (2012) en su tesis menciona que “La prestación de servicios de consultorías y asesorías empresariales especializadas a las Mypes de los diferentes sectores, busca principalmente 1- capacitar en temas administrativos y financieros a los empresarios, factor que incide fuertemente en la liquidación de la empresas, 2- incentivar y fortalecer la creación de las empresas por oportunidad, puesto que la relación emprendimiento y desarrollo económico se manifiesta directamente en el empleo, la inversión en nuevas empresas y el ingreso per cápita. 3-

reformular la débil estructura empresarial, reflejando que la mayoría de las empresas en Colombia son micros y pequeñas y que solo logran sobrevivir durante sus primeros 3,5 años de vida.” (p.12).

Pérez & Trujillo (2012) comenta en su tesis que de acuerdo con Soriano E. (1998) la importancia de la consultoría radica en la “actuación del consultor sobre las dos dimensiones, formal e informal de la organización, ayudando a planificar en unos casos o ayudando a estimular y programar la emergencia de unos u otros procesos y habilidades en otros [permite] llevar a la formación de activos estratégicos de la empresa”.

Como podemos ver en la tesis de Pérez & Trujillo (2012) se realizó en dos fases una referente al análisis de liquidación de las empresas de Bogotá y otra respecto a la oportunidad de crear una empresa de consultoría empresarial para Mypes (micro y pequeñas empresas) que ofrezca sus servicios de manera integral.

Las pymes (pequeñas y medianas empresas) representan un papel muy importante en la industria nacional debido a que son las empresas que tienen mayor capacidad de creación de empleo, colaboran con un alto porcentaje de las actividades de manufactura, y se consideran una base para la expansión de las industrias. En la mayoría de las veces el actuar de las pymes se ve limitado al no tener muchos beneficios que otras empresas tienen, entre los que podemos nombrar el fácil acceso al crédito, mayor organización interna, mayor acceso a los recursos productivos, a la información, especialización estratégica, entre otros.

Por otro lado, una de las grandes debilidades que presentan las pymes es la dificultad para realizar estudios especializados, ya que, por lo general, no cuentan con sistemas robustos y confiables para tomar decisiones. Algunas de las áreas de especialidad como la contabilidad de costos, planeación financiera, sistemas de gestión, entre otros, se ha convertido en un desafío que requiere alto grado de creatividad y especialidad para resolver los problemas que se plantean en el contexto en que se mueven este tipo de empresas y las nuevas condiciones caracterizadas por la competencia global y las nuevas tecnologías y metodologías que se requieren.

La consultoría es uno de los medios alternativos a los que recurren las pymes para cubrir las necesidades de apoyo para el tipo de trabajos especializados o que apoyan a la toma de decisiones en cumplimiento con los requerimientos del contexto actual de la industria en el que se mueven.

Basados en los antecedentes se concluye que contar con los servicios de consultoría es una opción que conlleva a los empresarios a tomar decisiones óptimas con el fin de lograr llegar a los resultados de la empresa, según los estudios analizados se refleja la tendencia de las necesidades en el mercado para las empresas pyme de los servicios de consultoría fiscal, consultoría de TI, Consultoría de capital humano y consultoría de negocio.

El objetivo de las consultorías es asesorar en los temas administrativos y financieros, siendo este un punto de suma importancia para la liquidez de una empresa, crear oportunidades de negocio y fortalecer la estructura de las empresas pymes.

En la siguiente sección se definirá el problema de estudio, así como las variables que se identificaron que intervienen en esta problemática.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En esta parte del documento se expone el fundamento o base de la presente investigación y estudio; el cual está orientado a satisfacer las necesidades externas de las pymes por medio de la alternativa de consultoría como apoyo externo.

Malhotra (2008): “La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad.” (p.37).

En este sentido, a continuación, se plantea la problemática que definirá el curso de la presente investigación y estudio.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las pymes cuentan con una infraestructura que no les permite tener áreas especializadas para cubrir las necesidades que el mercado y negocio demanda.

En San Pedro Sula, según Servicio de Administración de Rentas (2019), se cuenta con un total de 27,366 empresas pymes y se componen de la siguiente manera de acuerdo con la Figura 1:

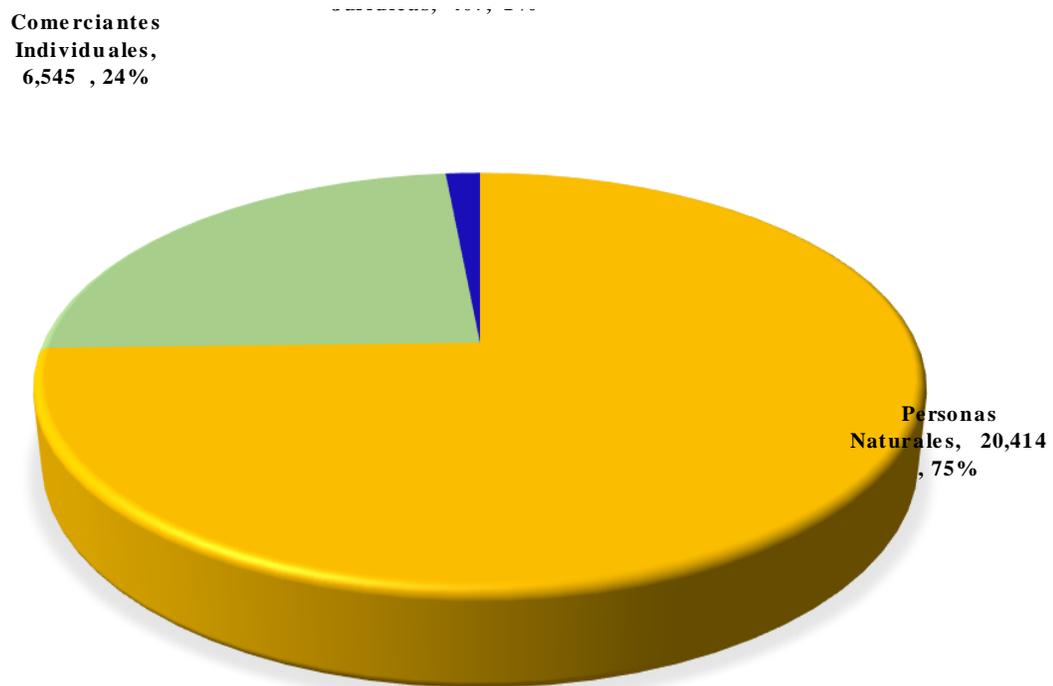


Figura 1. Composición de las empresas pymes en San Pedro Sula

Fuente: Elaboración propia

El uso de los servicios de consultoría puede ser una alternativa viable para el sector de las pymes debido a la especialidad que se puede obtener de estos servicios para cubrir las necesidades en cumplimiento con las obligaciones y necesidades para seguir en un mercado cada vez más competitivo. Haciendo uso de los servicios de consultoría podría ser una opción para ayudar a disipar el panorama para la toma de decisiones.

Al no usar los servicios de consultoría existe un riesgo probable que, las empresas tomen decisiones apresuradas y no optimas y en consecuencia tarden más en alcanzar los resultados requeridos, una correcta asesoría puede ayudar a disipar el panorama.

Una de las principales acciones que se toman en las pymes es la reducción en la estructura organizacional, sin embargo, se piensa que es importante seguir contando con los servicios especializados para poder cumplir con los compromisos, obligaciones y certificaciones si así es el caso, para poder suministrar el producto o servicio. Por otra parte, si para poder cumplir con los compromisos y obligaciones requieren contratar personal especializado, esto tiene un efecto negativo en su flujo de efectivo.

En lo correspondiente al control de gastos menciona la problemática de reducción sin afectar la calidad del producto o servicio, para lo cual, propone contratar servicios temporales para la reducción de costos buscando una alternativa de conseguir resultados más económicos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal como lo indican Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p.36). El problema está formulado de la siguiente manera:

¿Cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) menciona que las preguntas de investigación son “preguntas que se orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. No deben utilizar términos ambiguos ni abstractos” (p.38), las siguientes preguntas fueron derivadas del planteamiento del problema:

- 1) ¿Cómo los costos inherentes a los servicios de consultoría influyen en la viabilidad o uso en el sector de las pymes?
- 2) ¿Cómo el conocimiento know-how de las empresas consultoras afectan la viabilidad o uso en el sector de las pymes?
- 3) ¿Cómo la reducción del riesgo en los servicios de consultoría afecta la viabilidad en el sector de las pymes?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los “objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.37).

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar cómo los costos inherentes a los servicios de consultoría influyen en la viabilidad o uso en el sector de las pymes.
- 2) Identificar cómo el conocimiento o know-how de las empresas consultoras afectan la viabilidad o uso en el sector de las pymes.
- 3) Evaluar cómo la reducción del riesgo en los servicios de consultoría afecta la viabilidad en el sector de las pymes.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen las variables relacionadas con la investigación y estudio, tanto la dependiente como las independientes:

1.5.1 DECLARACIÓN DE VARIABLES

Icart Isem, FuenteIsaz Gallego, & Pulón Segura (2006) menciona que las “Variables son construcciones hipotéticas o propiedades que pueden adquirir distintos valores, se deben definir conceptual y operativamente” (p.35).

En esta investigación y estudio se utilizarán variables dependientes e independientes, las cuales se presentan a continuación en el Diagrama Sagital donde se muestra claramente el detalle de estas.

Variable dependiente

- 1) Y: Viabilidad en el uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

Variables independientes:

- 1) X1: Costos inherentes al servicio de consultoría
- 2) X2: Conocimiento (Know-how)
- 3) X3: Reducción del riesgo

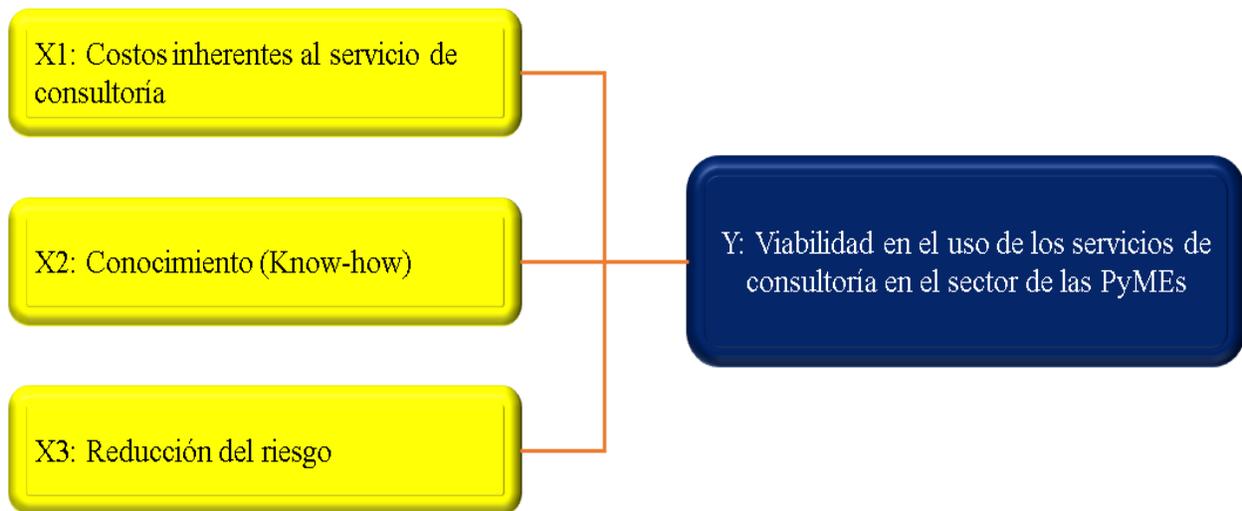


Figura 2. Diagrama Sagital

Fuente: Propia

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sabemos según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) que la “justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación se debe demostrar que el estudio es necesario e importante” (p.40).

Para las empresas de consultoría es de gran relevancia conocer el tipo de servicios que se pueden ofrecer, sin embargo, es importante entender cuál es el valor agregado que pueden proporcionar a las empresas de tal manera que resulte atractivo su servicio.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son un objetivo clave de las empresas de consultoría teniendo el conocimiento y especialidad de la cual suelen adolecer las pymes debido a los elevados costos que representa el tener personal especializado en cada una de las áreas que las conforman.

A continuación, se describen algunos de los criterios detallados por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), los cuales nos ayudan a evaluar que la investigación y estudio es importante y necesario. La presente investigación y estudio cumple con los siguientes criterios:

Conveniencia: Una de las preocupaciones a las que se enfrentan las pymes es que si al contratar los servicios tercerizados o de consultoría, puede representar un costo más elevado que si llevan a cabo una estructuración de su organización para cubrir esos huecos de especialidad que necesitan para seguir siendo un negocio viable, razón por la cual, esta investigación y estudio buscar determinar cómo los costos inherentes a los servicios de consultoría influyen en la viabilidad o uso en el sector de las pymes.

Relevancia social: El ofrecer los servicios de consultoría a las pymes puede ser una alternativa viable para este tipo de empresas, además es una gran alternativa de empleo para los nuevos profesionales para poder ofrecer sus servicios de acuerdo con las necesidades detectadas por las pymes y así exhortar a los estudiantes a llevar a cabo un proceso de especialización y profesionalización en áreas específicas requeridas por el mercado, por lo tanto, el conocimiento (know-how) que puede aportar el uso de los servicios de consultoría a las pymes es de gran relevancia para sus operaciones.

Implicaciones prácticas: En la actualidad existen áreas funcionales en las pymes en donde se requiere de una mayor especialización o en su momento de certificación para poder obtener reconocimiento de sus sistemas de gestión tales como los sistemas de gestión de calidad (SGC), sistemas de gestión ambiental (SGA), sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), entre otras; esta investigación presentará resultados prácticos que pueden ser aplicados en las pymes y/o servir de fundamento para análisis internos.

Utilidad metodológica: La utilidad metodológica de esta investigación y estudio es que podría contribuir a determinar, identificar y evaluar nuevas alternativas y variables de negocio con respecto al uso de los servicios de consultoría tanto a las pymes como a las empresas grandes.

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación y estudio de factibilidad está enfocado en determinar la viabilidad de apoyo externo de consultoría en las pymes. En este apartado se establece el alcance de la investigación, las limitaciones y se establecen los diferentes aspectos por lo que es viable la investigación.

1.7.1 ALCANCE

Esta investigación y estudio de viabilidad del uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes en la ciudad San Pedro Sula determinando, identificando y evaluando los costos inherentes, el conocimiento (know-how) y la reducción de riesgos.

1.7.2 LIMITACIONES

Operativas:

- 1) Acceso restringido a todo el padrón de empresas inscritas en el Servicio de Administración de Rentas, así como información recolectada en otras entidades.
- 2) Por el tamaño del padrón de empresas, la muestra para obtención de información por medio de entrevistas, encuestas, etc., será restringida.

Técnicas:

- 1) Al no tener una muestra representativa en la obtención de información, será necesario investigar por medio de información de acceso al público tanto en Honduras como en otros países.

Financieras: Ninguna

1.7.3 VIABILIDAD

Técnica:

- 1) Se utilizarán programas de simulación para poder llevar un número importante de iteraciones con los rangos de información recolectada cuando se elaboren los estudios de viabilidad en los flujos de efectivo.

Financiera: Ninguna

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

A lo largo de este capítulo se conformará el marco teórico con un reflejo de la postura como investigador en función de las ideas expuestas por otros autores relacionadas con los temas de interés de esta investigación y estudio. La recopilación de información, la consulta de literatura implica detectar y obtener referencias y otros materiales que nos permite sentar las bases teóricas para la elaboración de la investigación, así como los principales estudios a desarrollar útiles para el desarrollo de este estudio.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) comentan que “el marco teórico o la perspectiva teórica se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación. Para elaborar el marco teórico es necesario detectar, obtener y consultar la literatura (documentos) pertinente para el problema de investigación, así como extraer y recopilar la información de interés.” (p.83).

“Construir el marco teórico implica redactar su contenido, hilando párrafos y citando apropiadamente.” según lo establece en el último párrafo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.72).

En el capítulo anterior se estableció cuál era el problema objeto de investigación con la finalidad de lograr el análisis de manera completa en un orden que sea cronológico y lógico. En el desarrollo de la segunda parte se pretende sustentar teóricamente la investigación, recopilando información de diversas fuentes primarias y secundarias que nos permitirán explicar y examinar las teorías, conceptos, metodologías y casos de estudios relacionados con el problema en mención.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para lograr analizar la situación actual del servicio de consultoría se investigará a nivel macroentorno las principales empresas de consultoría a nivel internacional, cuáles son las aportaciones que ofrecen las firmas consultoras, los servicios más destacados y las consultoras que ocupan el primer lugar en ingresos internacionalmente.

Así mismo se investigará la existencia de normas que regulen este giro comercial, los beneficios que podrían conllevar a las empresas el necesitar de los servicios de consultoría para la implementación de un proyecto de mejora, servicios especializados y asesoramientos, los posibles beneficios que generen valor agregado.

En el ámbito microentorno en Honduras, el servicio de consultoría podría incrementar debido a las exigencias del mercado, en vista que, en la actualidad por los cambios en normas, leyes, tecnología, competencia, entre otros factores las empresas pymes han aptado por adquirir servicios de consultoría para mejorar sus gestiones y brindar a sus clientes posibles soluciones de mejora en sus procesos, toma de decisiones.

También se investigará las principales empresas de consultoría en el país, cuáles son las aportaciones que ofrecen las firmas consultoras, los servicios más solicitados por sus clientes y las consultoras que ocupan los primeros lugares.

En el análisis interno el servicio de consultoría en la ciudad de San Pedro Sula, se pretenderá investigar las principales empresas que brindan el servicio de consultoría, cuáles son las aportaciones que ofrecen las firmas consultoras, los servicios más destacados, la cantidad de empresas pymes constituidas.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1.1 HISTORIA

La consultoría surge al nacer la Revolución Industrial. Es durante el siglo XIX, en el auge de la Revolución Industrial, que se inicia la organización científica del trabajo. “Taylor, Gilbreth, Gantt, y Emerson” son considerados los pioneros de la organización científica del trabajo, dando empuje a la consultoría, como consecuencia de la necesidad de las empresas en mejorar los procesos productivos en las empresas (hacer más piezas con la menor cantidad de recursos). Lavín (2019).

A continuación, como se aprecia en la Figura 3, se presenta la cronología histórica de la consultoría impulsado por el crecimiento del desarrollo económico y las exigencias del mercado, mismo que refleja las diferentes necesidades en requerir estos servicios, también muestra un mayor crecimiento a la fecha orientado a las pequeñas y medianas empresas,



Figura 3. Antecedentes Históricos de la Consultoría

Fuente: (LLC, 2019)

2.1.1.2 ACTUALIDAD DE LA CONSULTORÍA

Las empresas de consultoría hoy en día abarcan un número considerable de servicios que ofertan a las empresas, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Por lo anterior el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización ya sea grande, mediana y pequeña empresas, el secreto está que pueda elegir la mejor opción en cuantos estos sencillos parámetros: Experiencia previa, Referencias, Rápida identificación de problemas, Propone soluciones rápidas y sencillas, Empatía y sobre todo Buen Comunicador. (Lavín, 2019)

En la actualidad, como se aprecia en la Tabla 1, existen grandes compañías de consultoría reconocidas a nivel mundial que brindan múltiples servicios a Grandes y pymes, contando con excelentes profesionales y cumpliendo a cabalidad las necesidades y exigencias de sus clientes.

Tabla 1. Principales Empresas de Consultoría

Empresa Consultora	Industria	Servicios	Países donde opera	# de empleados	Promedio de facturación anual en USD\$
Booz Allen Hamilton (2019)	Gobierno Civil, Gobierno Civil, Comercial, Defensa e Inteligencia, Internacional, Energía, Recursos y Utilidades, Servicios Financieros, Salud, Seguridad de la Patria y Aplicación de la Ley, Transporte.	Planificación estratégica Educación Comunicaciones Mejoras operativas Gestión de capital humano Ingeniería de sistemas gestión de programas seguridad y capacidad de recuperación y análisis Económico	33	33,137	5.480 mio
IBM Corporation (2019)	Aeroespacial y defensa, Automotor, Banca y mercados financieros, Productos químicos, Construcción, Educación, Electrónica, Energía y servicios Públicos, Gobierno, Gobierno - Federal de los Estados Unidos, Cuidado de la salud, Seguro, Ciencias de la vida, Fabricación, Metales y minería, Petróleo y gas, Venta al por menor y productos de consumo, Telecomunicaciones, medios y entretenimiento, Viajes y transporte.	Servicios de Aplicación Procesos de Negocio y Operaciones Servicios de resiliencia empresarial Estrategia y Diseño Empresarial Servicios en la nube Servicios de trabajo digital Servicios de red Talento y Transformación Servicios de Consultoría Tecnológica Servicios de Soporte Tecnológico	160	386,000	98.800 mio

Continuación Tabla 1

Empresa Consultora	Industria	Servicios	Países donde opera	# de empleados	Promedio de facturación anual en USD\$
Deloitte Touche (2019)	Consumo, Gobierno y Servicios Públicos, Energía, Recursos e Industria, Ciencias de la Vida y Cuidado de Salud, Servicios Financieros, Tecnología Medios y Comunicaciones.	Asesoría Financiera Finanzas Corporativas Infraestructura & Proyectos de Capital Impuestos Restablecimiento global de impuestos Análisis de datos fiscales Auditoría Legal Consultoría Capital Humano Estrategia y Operaciones Tecnología Asesoría de Riesgos Riesgo estratégico y de reputación Riesgo regulatorio Riesgo financiero Riesgo operacional Riesgo cibernético	150	286,000	43.200 mio
Álvarez y Marsal (2019)	Aeroespacial Automotor Servicios de negocios Producto de consumo Educación Energía Ambiental Servicios financieros Cuidado de la salud Infraestructura y Proyectos de Capital Productos farmacéuticos Sector público y social Bienes raíces al por menor, Telecomunicaciones, Medios y Tecnología, Transportación.	Mejora del rendimiento corporativo Servicios Tecnológicos Servicios de Cadena de Suministros Crecimiento y Experiencia de Clientes Servicios de Fusiones, Adquisiciones y Desinversiones Capital humano y cambio organizacional Servicios de CFO Servicios de capital privado Asesoramiento global de transacciones Due Diligence Integrada Mejora del rendimiento de la empresa de cartera Análisis de transacciones globales de A&M Servicios de Venta Reestructuración y Turnaround Asesoramiento de Reestructuración Gestión interina y de crisis Asesor del prestamista Servicios de gestión de casos Servicios fiduciarios Finanzas corporativas Impuesto Conflictos e investigaciones Valuación Asesoramiento regulatorio y de riesgos	29	3,000	N/D

Continuación Tabla 1

Empresa Consultora	Industria	Servicios	Países donde opera	# de empleados	Promedio de facturación anual en USD\$
ZS Associates (2019)	Productos farmacéuticos y biotecnología, Productos y servicios médicos, Planes de Salud y Proveedores, Viajes y transporte, Alta tecnología y telecomunicaciones, Servicios financieros, Capital privado, Energía, Medios de comunicación, Bienes de consumo envasados, Productos y Servicios Industriales, Servicios de negocios.	Consultante Subcontratación Tecnología Software	20	6,000	N/D
Accenture Limited (2019)	Automotor, Bancario, Los mercados de capitales, Productos químicos, Comunicaciones y Medios, Bienes de consumo y servicios, Energía, Flete y Logística, Salud, Alta tecnología, Equipo industrial, Seguro, Ciencias de la vida, Recursos naturales, Servicio público al por menor, Software y Plataformas, Viajar, Gobierno Federal de los Estados Unidos, Utilidades.	Trabajos de consultoría Trabajos digitales Trabajos de operaciones Trabajos de servicios federales Trabajos de seguridad cibernética Trabajos de estrategia Trabajos tecnológicos Trabajos corporativos	120	373,000	41.600 mio
McKinsey & Company Company M. & (2019)	Electrónica avanzada, Aeroespacial, Agricultura, Automoción y montaje, Proyectos de Capital e Infraestructura, Productos químicos, Bienes de consumo envasados, Energía eléctrica y gas natural, Servicios financieros, Sistemas y Servicios de Salud, Alta tecnología, Medios y entretenimiento, Metales y minería, Gas de petróleo, Papel y productos forestales, Productos farmacéuticos y productos médicos, Capital privado y principales inversores, Sector público al por menor, Semiconductores, Sector social, Telecomunicaciones, Viajes, Transporte y Logística.	McKinsey Digital Implementación Programas de aprendizaje para clientes Marketing de ventas McKinsey Analytics McKinsey Design Operaciones Organización Riesgo Estrategia y Finanzas Corporativas Sustentabilidad Transformación	65	17,000	7.000 mio
Oliver Wyman (2019)	Automotor, Aviación, Aeroespacial y Defensa, Servicios de negocios, Comunicaciones, Medios y Tecnología, Distribución y venta al por mayor, Educación, Energía, Servicios financieros, Salud y Ciencias de la Vida, Productos industriales, Viajes y Ocio, Sector público, Venta al por menor y bienes de consumo, Transporte de superficie.	Actuarial Finanzas Corporativas y Reestructuración Digital Marca e Innovación Oliver Wyman Labs Operaciones Eficacia de la organización Pagos Precios, Ventas y Marketing Gestión de riesgos Estrategia Centro de sostenibilidad	29	5,000	2.500 mio

Continuación Tabla 1

Empresa Consultora	Industria	Servicios	Países donde opera	# de empleados	Promedio de facturación anual en USD\$
Bain & Company Company B. &(2019)	Industrias, Fabricación avanzada y servicios, Bienes raíces, Servicios aeroespaciales, defensa y gobierno, Agronegocios, Aerolíneas y transporte, Automotor, Productos químicos, Productos de consumo, Energía y Recursos Naturales, Servicios financieros, Bancario, Seguro, Riesgo, finanzas y regulación, Productos Forestales, Papel y Empaque, Cuidado de la salud, Productos farmacéuticos, Tecnología Médica, Pagadores de salud y sistemas de entrega, Infraestructura, construcción y productos de construcción, Equipo de maquinaria, Medios y entretenimiento, Metales y minería, Gas de petróleo, Capital privado al por menor, Sector Social y Público, Tecnología, Software, Telecomunicaciones, Utilidades y renovables.	Análítica avanzada Ágil Gestión del cambio Finanzas corporativas Estrategia de cliente y marketing Digital Tecnologías de la información Fusiones y Adquisiciones Operaciones Organización Mejora del rendimiento Capital privado Estrategia Sustentabilidad Transformación	32	8,000	2.100 mio

Fuente: Propia

2.1.1.3 TENENCIA DE LA CONSULTORÍA

La competencia en la consultoría tiene características globales. Aunque en la práctica, las barreras a la entrada son enormes ante todo por el hecho de la dificultad de que nadie puede acumular fácilmente ni transferir de manera eficiente el conocimiento que una firma internacional posee.

Las redes y la información que manejan las firmas son justamente su gran ventaja competitiva, algo difícil de copiar. No obstante, el mercado es suficientemente grande para todos: para Price Waterhouse Coopers, una de las firmas más grandes del mundo, cuyas ventas totales por consultoría y auditoría llegan a los US\$15.300 millones anuales o para el consultor individual que decidió vivir de su conocimiento específico.

De todas maneras, el mayor mercado es para las grandes ligas. Las tendencias mundiales de fusiones, como la más reciente entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, hacen que el

mercado esté dominado por menos jugadores. De hecho, las primeras diez firmas del ranking mundial pueden responder por el 33% de los ingresos globales.

La tendencia global es que las primeras organizaciones de consultoría por ingresos son aquellas que en el pasado se posicionaron como empresas de auditoría y asesoría en impuestos, pero decidieron dar el salto a la consultoría de negocios.

En un país maduro, las grandes empresas demandan más el conocimiento del consultor especializado y menos la auditoría. Aunque todavía hay espacio para crecer en el mundo de la auditoría, brinda muchas más oportunidades en la consultoría gerencial.

Esto indica que firmas como McKinsey, Booz-Allen o Arthur D. Little han estado sintiendo los pasos de Price Waterhouse, Deloitte & Touche o Ernst & Young y KPMG en su propio terreno. Dinero (1999).

El Economista (2015) cómo se comenta en el artículo “México, mercado de consultoría”, México sigue siendo uno de los mercados más avanzados de las cinco regiones de acuerdo con las Perspectivas del mercado geográfico de consultoría 2014: América Latina realizado por Kennedy Consulting Research & Advisory, en donde puntualiza que México logró cautivar el 29% del mercado atrás de Brasil con un 44%. En este artículo se menciona que Deloitte fue reconocida en los subsegmentos por líneas de servicio: estrategia de operaciones, recursos humanos, asesoría financiera y tecnologías de la información; del mismo modo, Deloitte se ubicó entre las primeras posiciones con base en su volumen de ingresos por líneas de servicio de la siguiente manera: segunda posición entre los 10 principales proveedores de consultoría en estrategia y operaciones más grandes de América Latina, segundo lugar en consultoría de la materia de recursos humanos y tercer lugar en servicios financieros.

También a nivel mundial existe la categorización de las consultoras más importantes conocidas como “los cuatro grandes” (The Big Four) estas compañías multi millonarias se han posicionado como las consultoras más importantes del mundo. Brindando asesoría a los negocios más poderosos.

Deloitte, PwC, Ernst&Young y KPMG están constantemente reclutando a las mejores cabezas de economistas y abogados alrededor del mundo. En 1989, Ernest & Whinney se fusionó con Arthur Young para formar Ernst & Young. Y Touche Ross se unió con Haskins & Sells formando Deloitte & Touche (Hoy Deloitte). Una década después, nació Price Waterhouse Coopers de Price Waterhouse y Coopers & Lybrand (Hoy PwC). Mientras que Peat Marwick Mitchell se convirtió en KPMG.

Actualmente, estas cuatro grandes consultoras obtienen sus ingresos principalmente a través de la realización de auditorías. Siendo PwC la que más ganancias obtuvo con esta actividad durante el 2017, ya que generó 16 mil millones. A excepción de Deloitte, que genera la mayor parte de sus ingresos a través de servicios de consultoría.

Estas 4 grandes firmas de auditoría tienen presencia en varios países, usualmente son las que más renombre tiene y son bastantes conocidas en el ámbito empresarial, cuentan con un equipo de profesionales altamente calificado y brindan otros tipos de servicios a diferentes industrias. Puntualmente estos son los servicios más destacados o de mayor uso común que demanda el mercado empresarial, por lo que se procede a mostrar una gráfica resumiendo mediante qué servicio obtienen sus mayores ingresos.

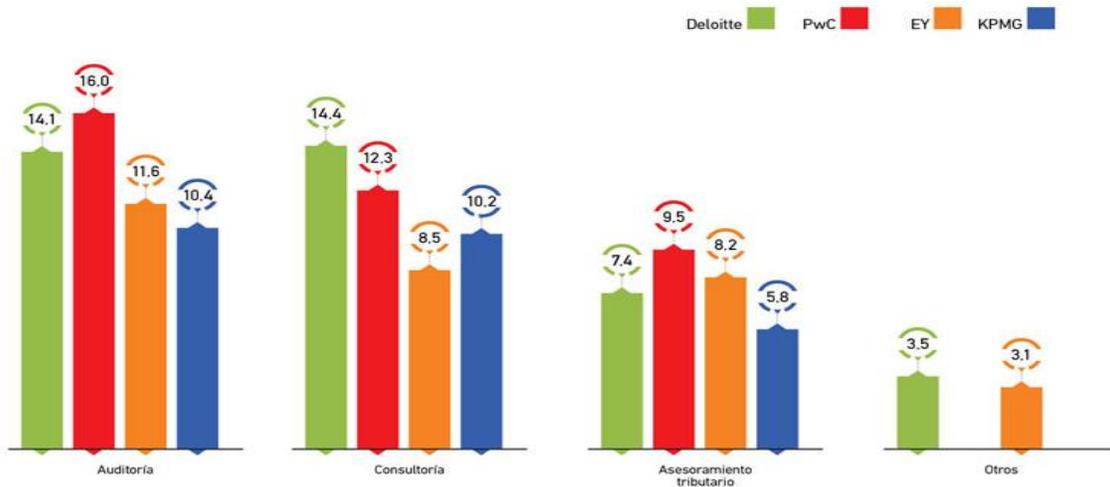


Figura 4, ¿Cómo generan sus ingresos las consultoras?

Fuente: (Merca2.0, 2019)

De igual forma, las consultoras han utilizado sus recursos para generar publicaciones de estudios de alta calidad, convirtiéndose en referentes de información sobre diversas industrias. Esto les ha funcionado también como estrategia de marketing, ya que generan marcas e impactan a la sociedad de manera positiva.

Hoy, las 4 grandes son indicadores de comportamiento de distintos mercados gracias a la valiosa información que producen con sus investigaciones. (Merca2.0, 2019)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.2.1 CONTEXTO EN HONDURAS

Servicio de Administración de Rentas (2019), actualmente se encuentran registradas la cantidad de 276,230 empresas constituidas, clasificándose como 274,215 Pequeños, 1,358 Medianos y 657 Grandes, cabe mencionar que la cantidad registrada en pequeños está compuesta por Personas Naturales y Comerciantes Individuales, la categoría de medianos y grandes se compone por Personas Jurídicas.

Para las empresas pymes es probable que no cuentan con una estructura que les permita contratar personal especializado, para llevar a cabo ciertas operaciones específicas, por lo que lo una probabilidad de adquirir servicios de consultoría ya sea tercerizados o puntual represente un menor costo y mayor beneficio.

Probablemente ciertas empresas constituidas como Sociedades Mercantiles donde existan un consejo de administración o junta directiva que están mayormente estructuradas cuentan con personal que tengan ciertas especialidades, presumiendo que tengan la capacidad económica en sostener el costo laboral de una o varias personas especializadas que laboren permanentemente.

Dentro de la población de empresas constituidas también existen aquellos empresarios llamados Comerciantes Individuales, quienes requieren de poco personal para llevar a cabos sus operaciones, que en su mayoría podrían optar en requerir servicios de consultoría por tercerización,

en vista que, actualmente en el país, han sufrido una serie de cambios en normas, leyes, exigencias entre otros.

Los cambios originados por la actualidad incitan a las empresas pymes a buscar otras opciones para lograr mantenerse en el mercado.

2.1.2.2 EL FEPAC FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES

En Honduras existe FEPAC es la Federación Panamericana de Consultores. Fue creada en el año 1971 con la denominación FELAC, una federación latinoamericana que se convirtió en panamericana en el año 1993.

Congrega actualmente, en calidad de miembros plenos, las Asociaciones Nacionales de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal y Venezuela.

Las Asociaciones Nacionales, a su vez, congregan las empresas consultoras privadas de sus países, con la misión de apoyar el desarrollo de la actividad de consultoría y sus mercados.

Pueden ingresar en FEPAC organizaciones de otros sectores que tienen intereses y objetivos convergentes o complementares, para facilitar el intercambio y la cooperación recíproca, capaces de desarrollar una sinergia importante para el fortalecimiento del mercado de la consultaría.

Los objetivos de FEPAC es dar a conocer ampliamente la naturaleza de la consultoría, la capacidad instalada y de gestión de las firmas miembros de las Asociaciones/Cámaras que forman FEPAC.

Realizar acciones para promover el desarrollo tecnológico y la competitividad de las empresas consultoras afiliadas a las Asociaciones/Cámaras socias de FEPAC, en beneficio de la calidad de los servicios que proporcionan a sus clientes.

Identificar y difundir las oportunidades de mercado para la consultoría regional.

Mejorar la imagen, representatividad y presencia de la FEPAC, en las agencias gubernamentales de los países miembros, los bancos multilaterales y las federaciones de consultores.

Propiciar el desempeño de las actividades de consultoría en el marco de integridad y principios éticos contenidos en el Código de Conducta para las Empresas de Consultoría.

Difundir y promover los mejores métodos para la contratación de los servicios de ingeniería, privilegiando la calidad de los servicios por encima de su costo.

Promover las relaciones con otras Federaciones afines internacionales. Consultores F. P.(2019).

2.1.2.3 CATEGORIZACIÓN DE LAS FIRMAS CONSULTORAS

Actualmente el mercado de Honduras también existe la clasificación de las categorías que abarcan las firmas consultoras que brinda servicios profesionales de auditoría externa exclusivamente a las instituciones financieras que son reguladas a través del Registro de Auditores Externos (RAE), que mantiene la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2019) establece que las firmas de acuerdo con su capacidad instalada y volumen de sus operaciones serán clasificados en categorías, A, B, C o D.

Estas empresas consultoras en Honduras cuenta con un marco legal que regula la operación que realizan en el sistema financiero, donde se deben de cumplir con ciertos requisitos que exige la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), para respaldar las actividades desarrolladas con sus clientes, así mismo se exige una fianza civil según corresponda su categoría para cubrir eventualidades que incurran daños a terceros debido a las malas prácticas errores u omisiones en el desarrollo, por lo que se detalla a continuación las empresas consultoras según su categoría:

Tabla 2 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “A”

Categoría “A”		
Empresa Consultora	Oficinas	Sectores a Supervisar
Deloitte & Touche, S. de R.L.	Tegucigalpa/San Pedro Sula	1. Grupos Financieros 2. Bancos Públicos y Privados 3. Asociaciones de Ahorro y Préstamo 4. Sociedades Financieras 5. Instituciones de Seguros 6. Arrendadoras 7. Fondos de Pensiones Privados 8. Institutos de Previsión Social Públicos 9. Sociedades de Corretaje de Seguros 10. Casas de Bolsa 11. Sociedades Calificadoras de Riesgo 12. Emisores de Tarjetas de Crédito 13. Procesadoras de Tarjetas de Crédito 14. Almacenes de Depósito 15. Casas de Cambio 16. OPDF de Primer y Segundo Nivel 17. Instituciones de Segundo Piso (BANHPROVI Y RAP) 18. Centrales de Riesgo Privadas 19. Cooperativas de Ahorro y Crédito que Intermedian Recursos con BANHPROVI 20. Remesadoras
Ernst & Young Honduras, S. de R. L. de C.V.	Tegucigalpa/San Pedro Sula	
Grant Thornton Herrera Guzmán & Asociados, S. de R.L. de C.V.	San Pedro Sula	
Irías y Asociados S. de R. L.	Tegucigalpa	
Horwath Central América, S. de R.L.	Tegucigalpa	
KPMG, S. de R. L.	Tegucigalpa/ San Pedro Sula	
Nexia Auditores y Consultores, S.A.	Tegucigalpa	
Price Waterhouse Coopers Interamerica, S. de R. L	Tegucigalpa/ San Pedro Sula	

Fuente: (CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2018)

En la tabla 2 de Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos, corresponde a las consultoras con categoría "A", contando actualmente con 8 firmas registradas, así mismo poseen la facultad de realizar cualquier de los sectores mencionados anteriormente y que genera un valor agregado debido a que la CNBS exige que los estados financieros deberán ser auditados únicamente por las consultoras que estén inscritas y registradas ante el Registro de Auditores Externos.

Tabla 3 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “B”

Categoría “B”		
Empresa Consultora	Departamento	Sectores a Supervisar
Alfaro & Asociados, S. de R. L. de C.V.	Tegucigalpa	1. Sociedades Financieras 2. Arrendadoras 3. Administradoras de Fondos de Pensiones Privados 4. Institutos de Previsión Social Públicos 5. Sociedades de Corretaje de Seguros 6. Casas de Bolsa 7. Sociedades Calificadoras de Riesgo 8. Emisores de Tarjetas de Crédito 9. Procesadoras de Tarjetas de Crédito 10. Almacenes de Depósito 11. Casas de Cambio 12. OPDF de Primer y Segundo Nivel 13. Centrales de Riesgo Privadas 14. Cooperativas de Ahorro y Crédito que intermedian recursos con BANHPROVI 15. Remesadoras 16. Grandes Deudores Comerciales de las Instituciones Supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
Asturias Rodríguez y Asociados, S. de R. L.	San Pedro Sula	
Auditores Financieros Fiscales S.A. de C.V. (AFFISA)	San Pedro Sula	
Centeno López Contadores Públicos, S. de R. L.	Tegucigalpa	
Coca Luque & Asociados, S. de R. L.	Tegucigalpa	
Delgado Maradiaga y Asociados, S. de R. L.	Tegucigalpa	
Juárez Group, S. de R. L.	Tegucigalpa	
Moore Stephens – Baggia y Asociados, Contadores Públicos- Consultores, S. A. de C. V.	Tegucigalpa	
PKF & Co., S. de R.L. de C.V.	Tegucigalpa	
RSM Honduras, S. de R.L. de C.V.	Tegucigalpa	
Grupo Asesores y Consultores Gerenciales S. de R. L.	San Pedro Sula	
Profesionales de la Contabilidad y las Finanzas, S de R.L. (PROCONFI)	Tegucigalpa	
GN Romero Auditores y Consultores, S. de R.L. de C.V.	San Pedro Sula	
Rogel y Asociados, S. de R. L.	San Pedro Sula	
Contabilidad, Organización, Finanzas, Auditoría y Servicios Múltiples, S. de R.L. de C.V. (COFASEM)	San Pedro Sula	
Auditoría y Consultoría Asociada, S. de R. L. de C.V.	Tegucigalpa	

Fuente: (CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2018)

En la categoría "B" actualmente están registradas 16 consultoras, así mismo se limita la supervisión de algunos sectores en comparación con la categoría “A”, por consiguiente, solo tendrían autorización para proceder a la revisión de 16 sectores, es importante mencionar que a los sectores o rubro financiero específicamente que están dirigidos son de importancia económica para el país.

Tabla 4 Tabla Firmas Inscritas en el Registro de Auditores Externos (RAE) Categoría “C”

Categoría “C”		
Empresa Consultora	Departamento	Sectores a Supervisar
Consultoría Financiera, Recursos Humanos, Mercadeo y Administración, S.A. de C.V.	San Pedro Sula	1. Sociedades de Corretaje de Seguros 2. Casas de Bolsa 3. Almacenes de Depósito 4. Casas de Cambio 5. OPDF de Primer y Segundo Nivel 6. Procesadoras de Tarjetas de Crédito 7. Centrales de Riesgo Privadas 8. Cooperativas de Ahorro y Crédito que intermedian recursos con BANHPROVI 9. Remesadoras 10. Grandes Deudores Comerciales de las Instituciones Supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
Consultoría y Auditoría Financiera e Informática, S. de R.L. (CONAFI)	Tegucigalpa	
Fajardo Fernández y Asociados, S. de R.L.	San Pedro Sula	
Pineda Torres & Asociados, Consultores Internacionales, S. de R.L. de C.V.	Tegucigalpa	
Servicios Profesionales, Asesoría, Capacitación, S. de R.L. (SEPRAC)	Tegucigalpa	
GM Auditores, Contadores y Consultores, S. de R. L.	Tegucigalpa	

Fuente: (CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2018)

La Categoría "C" está conformada por 6 consultoras y limitado su servicio a supervisar a 10 sectores, de acuerdo con la investigación se identificó que en Honduras existen 30 firmas consultoras registradas en RAE formalmente de las cuales solamente 9 pertenecen al Departamento de Cortés y 21 al Departamento de Francisco Morazán brindan servicios de consultoría externa, también estas firmas en su mayoría cuentan con servicios específicos que se detallaran en el análisis interno.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Luego de analizar el macroentorno de las empresas consultoras a nivel internacional y analizar el microentorno en Honduras, se logró identificar las consultoras de mayor importancia y que en su mayoría brindan servicios similares a las mismas industrias.

Ahora se procede a realizar el análisis interno delimitado específicamente en la ciudad de San Pedro Sula, para identificar las empresas consultoras que funcionan en esta ciudad, se procede analizar los principales servicios de consultoría más utilizados por parte de su demanda.

La ciudad de San Pedro Sula actualmente se establece la de 27,366 empresas en la categoría de Pequeños (Personas Naturales y Comerciantes Individuales) y 407 empresas en la categoría de Medianos (Personas Jurídicas) registradas formalmente en el Servicio de Administración de

Rentas (SAR), distribuyéndose en 20,414 personas naturales, 6,545 Comerciantes individuales y 407 Personas Jurídicas. (Servicio de Administración de Rentas, 2019)

Estas empresas son distribuidas según lo muestra la Figura 1. Composición de las empresas pymes en San Pedro Sula, no se logró cuantificar el sector informal, en vista que, existen varios negocios considerados como Microempresarios que no están registrados formalmente y que este mercado no se encuentra regulado actualmente.

En el análisis del microentorno se logró analizar que existe un ente que regula la parte de los servicios de auditorías externas, este es un servicio de mayor auge en Honduras y por ende también en San Pedro Sula, actualmente el servicio de consultoría ha tenido gran demanda según el comportamiento que el mercado de las pymes está generando, es debido a los cambios políticos, ámbito legal, nuevas exigencias en gestión de calidad han orillado a tener la necesidad de contar con personal especializado en las áreas funcionales.

A consecuencia de los cambios internos en el país en San Pedro Sula se cuenta con 41 afiliaciones en el rubro de consultoría según la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, dentro de esta lista solamente se enfocará en aquellas empresas de consultoría que brinden servicios específicamente en las áreas que exista la capacidad técnica, conocimiento y servicios puntuales que se estarán desarrollando en lo largo de este informe. Se procede a presentar las empresas de consultoría más importantes en la ciudad de San Pedro Sula que se enlistan a continuación:

Tabla 5 Principales Empresas de Consultoría en San Pedro Sula

Empresa Consultora	Oficinas	Servicios
Deloitte & Touche, S. de R.L. Touche (2019)	San Pedro Sula	Asesoría Financiera Auditoría Consultoría Impuestos Legal Riesgo
Ernst & Young Honduras, S. de R. L. de C.V. Young (2019)	San Pedro Sula	Aseguramiento Impuestos Asesoría Transacciones
Grant Thornton Herrera Guzmán & Asociados, S. de R.L. de C.V. Honduras (2019)	San Pedro Sula	Servicios de Auditoría Impuestos/Consultoría
KPMG, S. de R. L. KPMG (2019)	San Pedro Sula	Auditoría y Aseguramiento Impuestos y Legal Consultivo Empresas
Asturias Rodríguez y Asociados, S. de R. L. Asociados A. R (2019)	San Pedro Sula	Servicios de Auditoría Contabilidad Desarrollo de negocios Consultoría Servicios legales y fiscales
Audidores Financieros Fiscales S.A. de C.V. (AFFISA) Fiscales (2019)	San Pedro Sula	Auditorías Servicios Contables Servicios Fiscales Legal y Regímenes Especiales
Grupo Asesores y Consultores Gerenciales S. de R. L. Gerenciales (2019)	San Pedro Sula	Asesoría Auditoría y contabilidad Finanzas corporativas Servicios de bufetes de abogados Impuestos
GN Romero Auditores y Consultores, S. de R.L. de C.V. Consultores G. R (2019)	San Pedro Sula	Servicios de Auditoría Outsourcing de Impuestos Servicios de Consultoría Legales y Corporativos Contratación de personal
Rogel y Asociados, S. de R. L. Asociados R. y (2019)	San Pedro Sula	Auditorías Precios de Transferencia Contabilidad Estudios Actuariales Departamento Legal
Contabilidad, Organización, Finanzas, Auditoría y Servicios Múltiples, S. de R.L. de C.V. COFASEM (2019)	San Pedro Sula	Auditoría Interna y Externa Contabilidad y Fiscales Organización y Finanzas Precios de Transferencia Servicios Múltiples Análisis Administrativos y Financieros
Price Waterhouse Coopers Interamerica, S. de R. L Cooper (2019)	San Pedro Sula	Auditoría y Asesoría de Negocios Riesgo Consultoría Impuesto y Legal Outsourcing PWC's Academy Acuerdos

Fuente: Propia

En la Tabla 6, se muestra una reseña de las principales consultoras en San Pedro Sula, sus principales negocios y como se manejan en su interior.

Tabla 6. Reseña de las principales consultoras en San Pedro Sula.

Empresa Consultora	Acerca de:
Deloitte & Touche, S. de R.L. (Touche, 2019)	“Deloitte LATCO” permite coordinar la conducción ejecutiva de las siguientes firmas independientes: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con más de 6.300 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países. El objetivo de este accionar es marcar una tendencia en la región, desarrollando una amplia gama de servicios para nuestros clientes internacionales y brindando dinamismo a nuestros clientes locales.”
Ernst & Young Honduras, S. de R. L. de C.V. (Young, 2019)	“EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones, asesoría, FSO, legal y sostenibilidad.”
Grant Thornton Herrera Guzmán & Asociados, S. de R.L. de C.V. (Honduras, 2019)	“Somos una red de firmas independientes de aseguramiento, impuestos y asesoría, conformadas por más de 53,000 personas en 135 países. Durante más de 100 años, hemos ayudado a organizaciones dinámicas a realizar sus ambiciones estratégicas. Si está buscando financiar el crecimiento, administrar el riesgo y la regulación, optimizar sus operaciones u obtener el valor de los interesados, podemos ayudarlo.”
KPMG, S. de R. L. (KPMG, 2019)	“Al ayudar a otras organizaciones a mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades, podemos impulsar un cambio positivo y sostenible para los clientes, nuestra gente y la sociedad en general.” “Las firmas miembros de KPMG operan en 153 países, empleando colectivamente a más de 207,000 personas, atendiendo las necesidades de empresas, gobiernos, agencias del sector público, organizaciones sin fines de lucro y mediante las prácticas de auditoría y aseguramiento de firmas miembro, los mercados de capital.”
Asturias Rodríguez y Asociados, S. de R. L. (Asociados A. R., 2019)	“Asturias, Rodríguez y Asociados, es una firma hondureña, la Firma inició sus actividades de prestación de servicios en las áreas de Contaduría Pública y Consultoría Gerencial desde el mes de enero de 1987.”
Auditores Financieros Fiscales S.A. de C.V. (AFFISA) (Fiscales, 2019)	“Constituida como Sociedad Anónima en agosto del 2011, con domicilio en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, Honduras; cuya actividad consiste en prestar servicios en todo lo relacionado con auditorías financieras y asesorías fiscales en las áreas tributarias y aduaneras, y en general en cualquier otra actividad de lícito ejercicio que tenga relación con la actividad principal. Somos un socio confiable y seguro, contamos con un equipo de trabajo altamente calificado en áreas de materia Financiera, Fiscal, Aduanera, Legal e Informática.”
Grupo Asesores y Consultores Gerenciales S. de R. L. (Gerenciales, 2019)	“Somos una empresa dedicada a brindar servicios de Auditoría y Consultoría en el ramo de la Administración y Finanzas. Nuestro reconocimiento esta medido en función de: Servicios confiables, servicios de la más alta calidad, servicios realizados con responsabilidad, confidencialidad de nuestros servicios.”
Rogel y Asociados, S. de R. L. (Asociados R. y., 2019)	“Somos una firma hondureña de consultoría en negocios con más de 25 años de experiencia en el mercado, sirviendo a grandes compañías de nuestro país y Centroamérica, así como a importantes empresas americanas con filiales en Honduras.”
Contabilidad, Organización, Finanzas, Auditoría y Servicios Múltiples, S. de R.L. de C.V. (COFASEM, 2019)	“Siendo su principal finalidad la prestación de Servicios de Auditoría y Contabilidad, de Organización, Finanzas, y Servicios Múltiples, como ser: Asesoría, Consultoría, contratación y capacitación de personal.”
Price Waterhouse Coopers Interamerica, S. de R. L. (Cooper, 2019)	Somos una red de firmas en 158 países con más de 236,000 personas que están comprometidas con la entrega de calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría.” (Cooper, 2019) “PwC Interaméricas está conformada por siete firmas: PwC Panamá, PwC República Dominicana, PwC Costa Rica, PwC Guatemala, PwC Nicaragua, PwC El Salvador y PwC Honduras.” (Cooper, 2019) “En la actualidad, PwC es la mayor organización de servicios profesionales del mundo. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 157 países, donde laboran cerca de 223,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades.”

Fuente: Propia

Claramente se ha logrado ver un poco más acerca de la historia de cada una de las empresas consultoras en San Pedro Sula, así como en el análisis macroentorno y microentorno se vuelve a cruzar que en esta ciudad lideran en el servicio de consultoría las cuatro más grandes como ser Price Waterhouse Coopers, KPMG, Deloitte, EY.

Es importante mencionar que existen muchas más empresas que se dedican a este giro comercial, sin embargo, no han podido ingresar al mercado tan ampliamente debido a que no se cuenta con capital suficiente para invertir y darse a conocer en el mercado.

De acuerdo con los análisis previos en San Pedro Sula también predomina el mercado las famosas empresas de consultoría Big Four quienes tienen un impacto en el mercado internacional, así como también nacional.

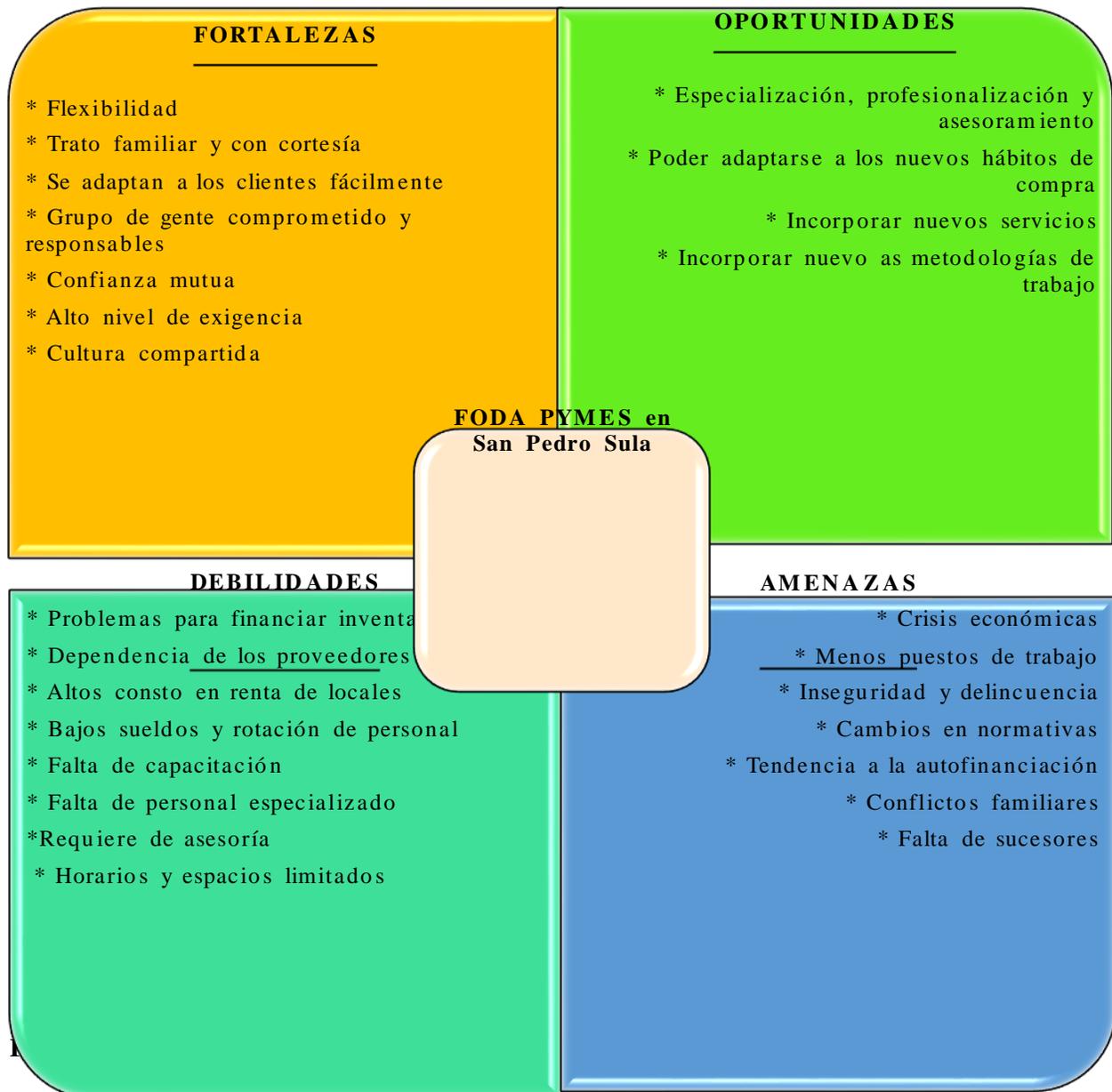
Lo cual se mostró en la figura 4, ¿Cómo generan sus ingresos las consultoras?, y demostrando en su gráfico los servicios con mayor demanda como ser auditoría, consultoría, asesoramiento tributario entre otros.

En la actualidad y con el transcurso de los años el servicio de consultoría ha tenido un mayor crecimiento en el país, por ende, en los Departamentos de Cortés y Francisco Morazán son considerados como los que mayor presencia económica tienen en la actualidad.

Las exigencias del mercado global también han impactado en las actividades mercantiles de esta ciudad ya que implícitamente las pymes no cuentan con recursos económicos, personal capacitado en temas específicos, estructura organizativa pequeña y esto conlleva a que requieran servicios externos.

Por lo que la investigación se tratara de probar que los siguientes factores como ser los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

A continuación, en la figura 5 se muestra un análisis FODA de la situación actual de las pymes, en la ciudad de San Pedro Sula, realizado con el análisis de la información.



Fuente: Propia

Una vez presentado el FODA de las empresas Mipymes en San Pedro Sula, se logra concluir que actualmente su mercado ha incrementado según los datos presentado por la Secretaría de Desarrollo Económico las pymes generan el 85% de empleo y produce el 25% del PIB. Honduras, (La Prensa, 2017).

El porcentaje que representa actualmente en la economía del país en cierta forma está bien, tomando en cuenta que la mayoría de las pymes están esforzándose para alcanzar a suplir las exigencias de mercado, adicional a esto existen varios factores por las cuales algunas pymes no logran mantenerse en el mercado, puntos que fueron identificados en el Análisis FODA.

Actualmente el país cuenta con un beneficio fiscal a todos aquellos Mipyme, para que a través de menos carga tributaria logren mantenerse y recuperarse en el corto tiempo, es importante destacar que necesitan capital necesario para lograr desarrollarse en el mercado.

Así mismo se ha creado proyectos de financiamiento a un menor costo financiero, con el fin de incentivar la inversión.

La consultoría como tal a través del trabajo que se realiza sería una opción para que aquellos empresarios puedan tomar decisiones mediante criterios objetivos, aprovechando la experiencia de los consultores, de esta manera que se puedan crear estrategias para mantenerse a largo plazo.

2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) menciona que la teoría es el “conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno” (p.69).

Considerando que la investigación está relacionada con las variables de costo, conocimiento (know-how) y riesgos, y, por otro lado, los servicios de consultoría basan su actuar en la dirección de proyectos (costo y conocimiento (know-how), gestión de costos de proyecto (costos) y la gestión de riesgos (reducción de riesgos), a continuación, se presentan las teorías de sustento de la investigación:

2.2.1 DIRECCIÓN DE PROYECTOS

De acuerdo con Project Management Institute (2013) la dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (p.5).

En el Project Management Institute (2013) se comenta que la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los cinco grupos de procesos:

Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre

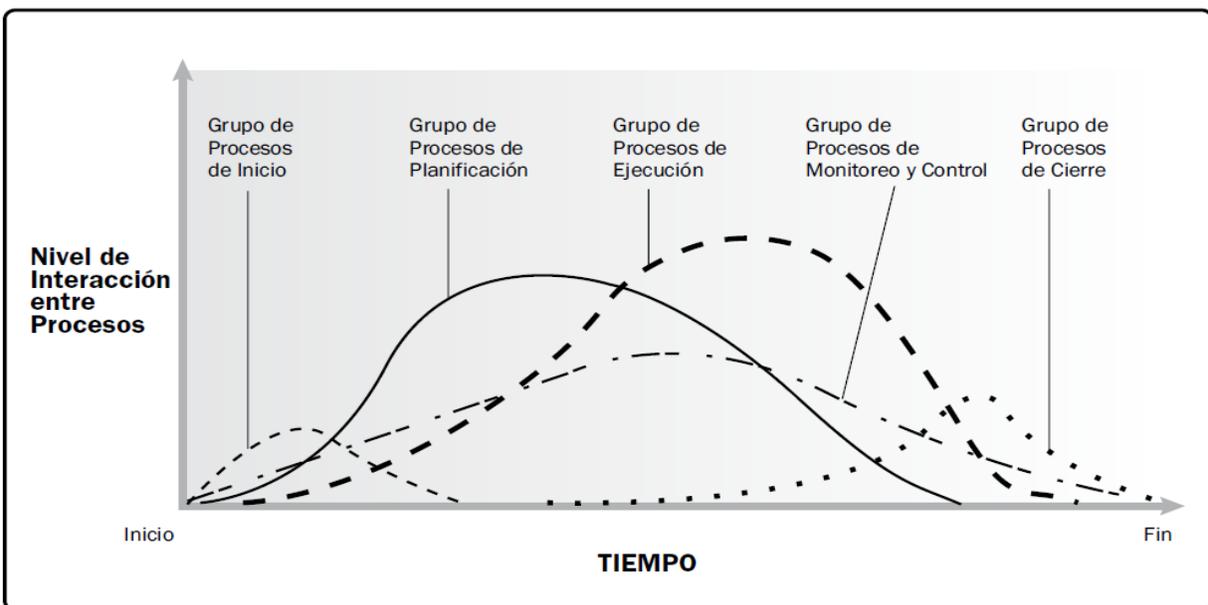


Figura 6. Los Grupos de Procesos que Interactúan en una Fase o Proyecto

Fuente: (Project Management Institute, 2013, p.51)

En el Project Management Institute (2013) menciona que para dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- 1) “Identificar los requisitos;
- 2) Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;

- 3) Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- 4) Gestionar a los interesados para cumplir con los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- 5) Equilibrar las restricciones contrapropuestas del proyecto que incluyen entre otras:
 - 5.1) El alcance,
 - 5.2) La calidad,
 - 5.3) El cronograma,
 - 5.4) El presupuesto,
 - 5.5) Los recursos, y
 - 5.6) Los riesgos.

El grupo de procesos de inicio se compone por aquellos procesos para la definición de un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto al obtener la autorización para iniciar. (Project Management Institute, 2013).

En el grupo de procesos de planificación son aquellos procesos realizados para establecer el alcance, definir y refinar los objetivos y desarrollar la planificación requerida para alcanzar los objetivos. (Project Management Institute, 2013).

El grupo de procesos de ejecución se compone por procesos realizados para completar el trabajo definido en el grupo de procesos de planificación con el objeto de cumplir con las especificaciones del proyecto. (Project Management Institute, 2013).

En el grupo de procesos de monitoreo y control se tienen los procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y desempeño del proyecto, en donde se identifican las áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios necesarios. (Project Management Institute, 2013).

Finalmente, en el grupo de procesos de cierre son aquellos procesos realizados para finalizar las actividades a través de todos los grupos de la dirección de proyectos, son el objeto de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo o todas las obligaciones contractuales. Project Management Institute (2013).

En la figura 7, se muestra un resumen global del flujo básico y de las interacciones de los grupos de procesos y los interesados concretos, que van desde el grupo de procesos de inicio hasta el grupo de procesos de monitoreo y control, también se puede observar algunos de los documentos importantes que se desarrollan durante el proyecto.

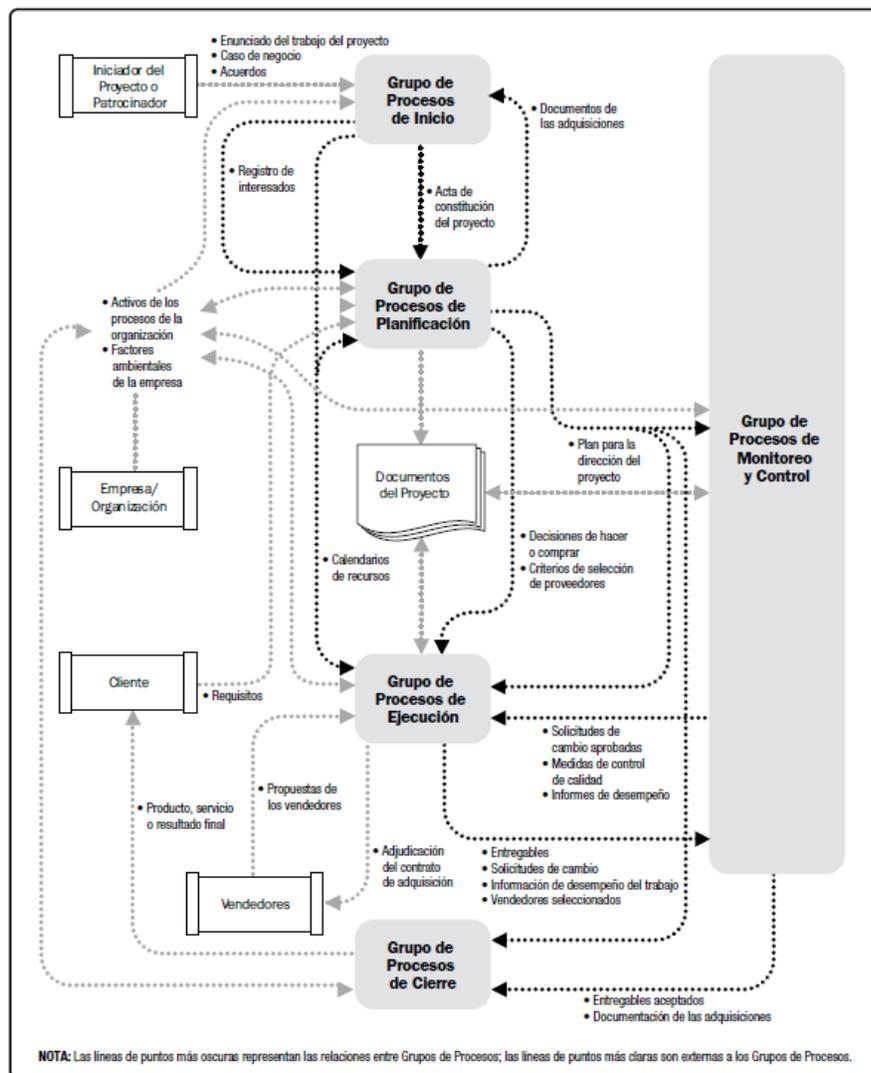


Figura 7. Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. (p.60)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 8. Correspondencia grupos de procesos /áreas de conocimiento de la DP.

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

2.2.2 GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

De acuerdo con Project Management Institute (2013) la gestión de costos del proyecto “incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.” (p.193)

Para el servicio de consultorías, una de las gestiones importantes es la gestión de costos en donde podemos experimentar cambios de acuerdo con el desarrollo o continuación de los proyectos.

El Project Management Institute (2013) da una descripción general de los procesos de gestión de los costos de proyecto:

“Planificar la Gestión de los Costos: Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.

Estimar los Costos: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Determinar el Presupuesto: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Controlar los Costos: “Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.” (Project Management Institute, 2013).

En la figura 9 se muestra la descripción general de la gestión de costos del proyecto, que van desde la planificación de los costos hasta el control de estos.

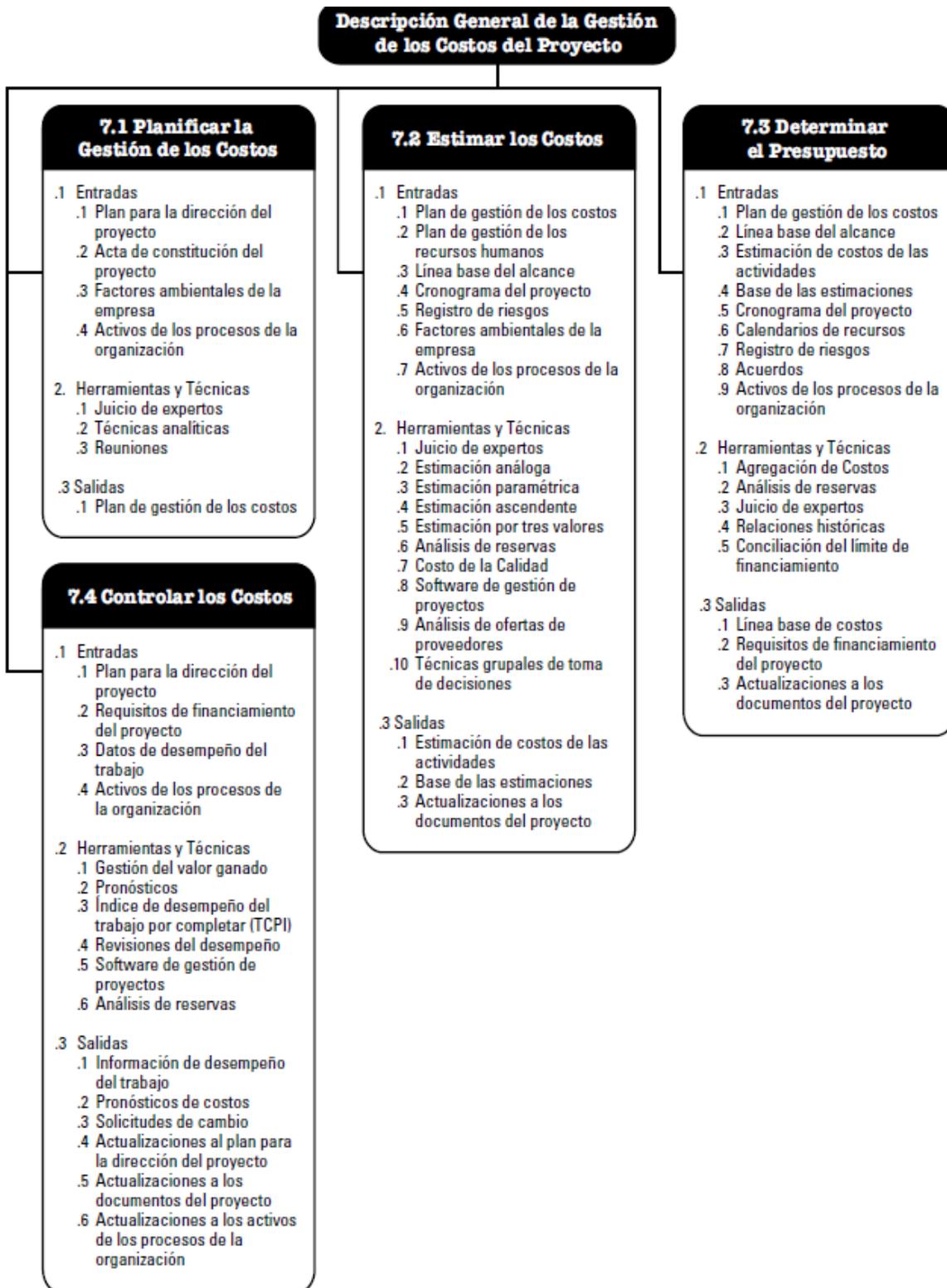


Figura 9. Descripción general de la Gestión de los Costos del proyecto

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

La Gestión de los costos de un proyecto se refiere principalmente de los costos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Cuando se realiza una adecuada gestión de los costos de la empresa permite contar con las entradas de información necesarias para realizar programas de reducción de costes, identificando los actividades y procesos que no agregan valor, permite deducir la cadena de valor de la empresa identificando que puntos de esta se pueden incorporar de forma horizontal o vertical para lograr una reducción en el costo de producto final.

Por otro lado, la gestión de los costos permite realizar estimaciones financieras y del comportamiento de la empresa al realizar nuevas redistribuciones en sitio logrando ahorro de los recursos de la empresa sin que estos cambios alteren la capacidad del servicio que ofrecen.

Cuando se pretende reducir los costos no solo se debe tomar en cuenta los costos directos relacionados con el producto o servicio ofrecido sino también de aquellos costos para mejorar la gestión de las actividades.

2.2.3 GESTIÓN DE RIESGOS

De acuerdo con Project Management Institute (2013)

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.” (p.309)

El Project Management Institute (2013) da una descripción general de los procesos de gestión de los riesgos del proyecto:

Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto:

“Identificar los Riesgos: El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.” (p.309)

En la figura 10 se muestra la descripción general de la gestión de los riesgos del proyecto.

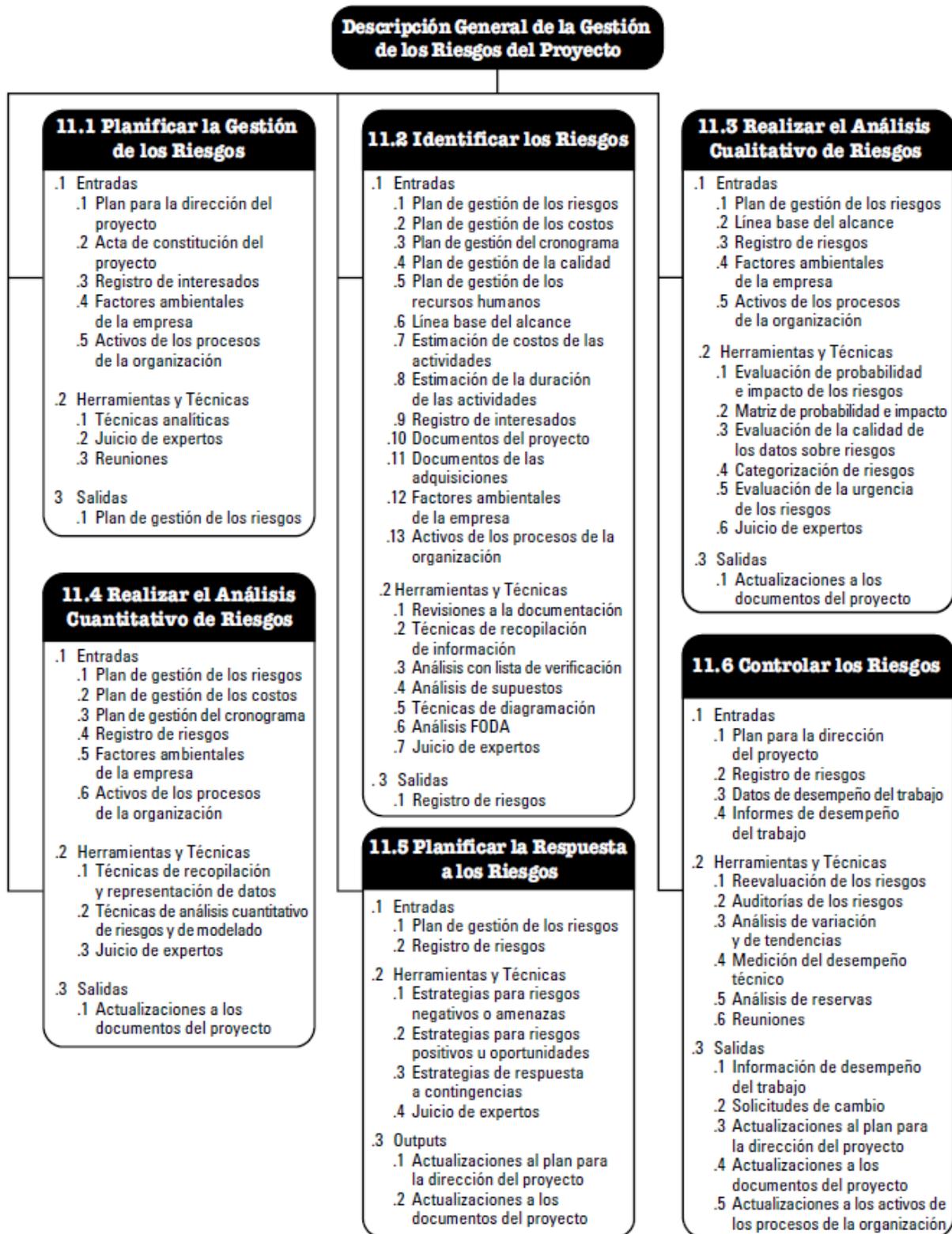


Figura 10. Descripción general de las Gestión de los Riesgos del proyecto

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Por otra parte, de acuerdo con la norma ISO 31000:2018 que marca las directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones.

De acuerdo con la norma ISO 31000:2018 (Normalización, Gestión del Riesgo - Directrices (2018) “El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos.

En la Figura 11 proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito.

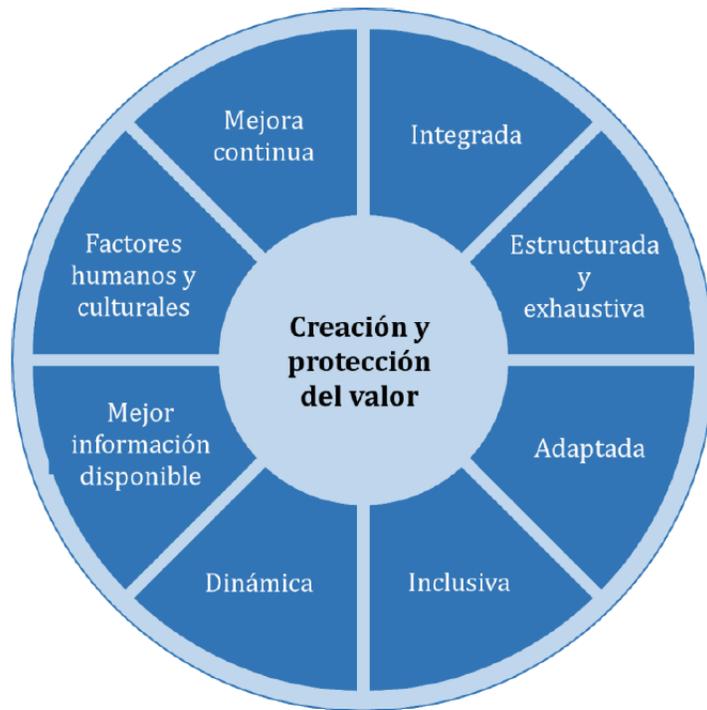


Figura 11. Principios

Fuente: (Normalización, Gestión del Riesgo – Directrices, 2018)

De acuerdo con la norma ISO 31000:2018 (Normalización, Gestión del Riesgo - Directrices (2018) “El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo.

En la Figura 12 de muestra el proceso de la gestión de riesgos de acuerdo con ISO 31000:2018.

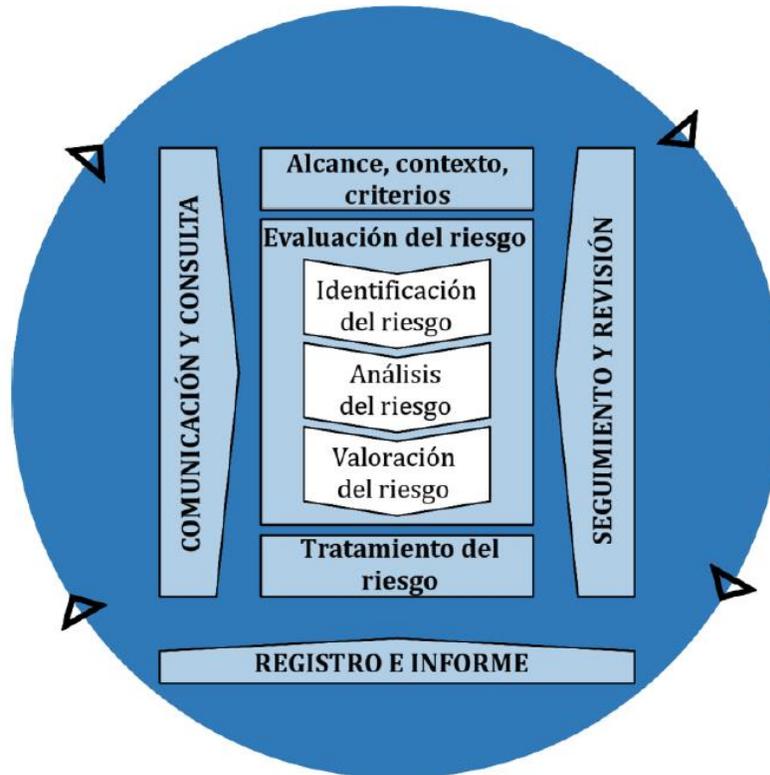


Figura 12. Proceso Gestión de Riesgos de acuerdo con ISO 31000:2018

Fuente: (Normalización, Gestión del Riesgo – Directrices, 2018)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Según la Real Academia Española (2019) conceptualizar se refiere a reducir algo a un concepto o representación mental.

El término conceptualización se emplea en el campo de la investigación cuando se desarrolla el marco teórico, en el cual el investigador debe exponer una serie de elementos o bien conceptos claves.

En esta sección se describen conceptos operacionales de algunos términos que se usan en el contexto de esta investigación. Lo más relevantes son:

Consultoría: la RAE Real Academia Española (2019) define a la “actividad del consultor” y adicionalmente BusinessDictionary.com (2019) indica que es “La provisión de conocimiento experto a un tercero por una tarifa. La consultoría se utiliza con mayor frecuencia cuando una empresa necesita una opinión externa y experta con respecto a una decisión empresarial”.

Costo: “Una cantidad que hay que pagar o entregar para obtener algo. En los negocios, el costo suele ser una valoración monetaria de (1) esfuerzo, (2) material, (3) recursos, (4) tiempo y servicios públicos consumidos, (5) riesgos incurridos y (6) oportunidades perdidas en la producción y entrega de un bien o servicio.” (BusinessDictionary.com, 2019)

Gestión del riesgo: “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo” (Normalización, Gestión del Riesgo – Directrices, 2018)

Gestión de los riesgos del proyecto: “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.” (Project Management Institute, 2013, p.309)

H-H (h-h): Horas-Hombre

Know-how: “La habilidad experta, la información o el cuerpo de conocimiento que (1) imparte la capacidad de causar un resultado deseado, (2) no está disponible fácilmente y (3) está fuera del dominio público. Saber cómo puede incluir material tangible (como planos, fórmulas, instrucciones, patrones, especificaciones y secretos comerciales) o intangibles (como prácticas de fabricación, conceptos de marketing, control de calidad y técnicas de prueba) que no son de conocimiento común.” BusinessDictionary.com (2019)

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas.

Riesgo: “efecto de incertidumbre sobre los objetivos” (Normalización, Gestión del Riesgo - Directrices, 2018, p.1)

Sistema de gestión ambiental (SGA): “Parte del sistema de gestión (3.1.1) usada para gestionar aspectos ambientales (3.2.2), cumplir los requisitos legales y otros requisitos (3.2.9), y abordar los riesgos y oportunidades (3.2.11).” (Normalización, Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso, 2015, p.2).

Sistema de gestión de la calidad (SGC): “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.” (Normalización, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, 2015, p.2).

Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST): “Sistema de gestión (3.10) o parte de un sistema de gestión utilizado para alcanzar la política de la SST (3.15).” (Normalización, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso, 2018, p.4).

Viabilidad: “El hecho de ser viable o poder obtener un beneficio.” (investorwords.com, 2019).

Viable: “adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.” Real Academia Española (2019).

CAPITULO III. METODOLOGÍA

El establecimiento de la relación entre el planteamiento del problema y las metodologías utilizadas muestra las variables que llegan a determinar el desarrollo del estudio, y los instrumentos a utilizar garantizan que existe una congruencia entre las variables y la hipótesis. (Pérez Díaz & Reyes González, 2017).

En este capítulo se presenta la información relacionada con la metodología a utilizar, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos y las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la problemática que se aborda.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este capítulo se tiene como finalidad establecer de forma clara la metodología empleada, estructurando la relación entre los objetivos, preguntas de investigación, variables dependientes e independientes; del mismo modo, se especificarán las técnicas y procedimientos utilizados de acuerdo con lo mencionado en los capítulos anteriores; así como las definiciones conceptuales y operacionales de las diferentes variables y esquemas de medición, con el propósito de mostrar coherencia entre el planteamiento del problema y la metodología de investigación empleada.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En la Tabla 7 se muestra la matriz metodológica que facilita el resumen de la investigación.

Tabla 7. Matriz metodológica

Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específico	Independiente	Dependiente
¿Cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes?	¿Cómo los costos inherentes a los servicios de consultoría influyen en la viabilidad o uso en el sector de las pymes?	Analizar cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes	Determinar cómo los costos inherentes a los servicios de consultoría influyen en la viabilidad o uso en el sector de las pymes	Costos inherentes al servicio de consultoría	Viabilidad en el uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes
	¿Cómo el conocimiento o know-how de las empresas consultoras afectan la viabilidad o uso en el sector de las pymes?		Identificar cómo el conocimiento o know-how de las empresas consultoras afectan la viabilidad o uso en el sector de las pymes	Conocimiento (Know-how)	
	¿Cómo la reducción del riesgo en los servicios de consultoría afecta la viabilidad en el sector de las pymes?		Evaluar cómo la reducción del riesgo en los servicios de consultoría afecta la viabilidad en el sector de las pymes	Reducción de riesgos	

Fuente: Propia

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (p.105). En esta sección se identificará cuáles son las variables dependientes y cuáles son las variables independientes. Se mostrará la dimensión de cada variable con el fin de poder definir un instrumento con el cual medir las variables.

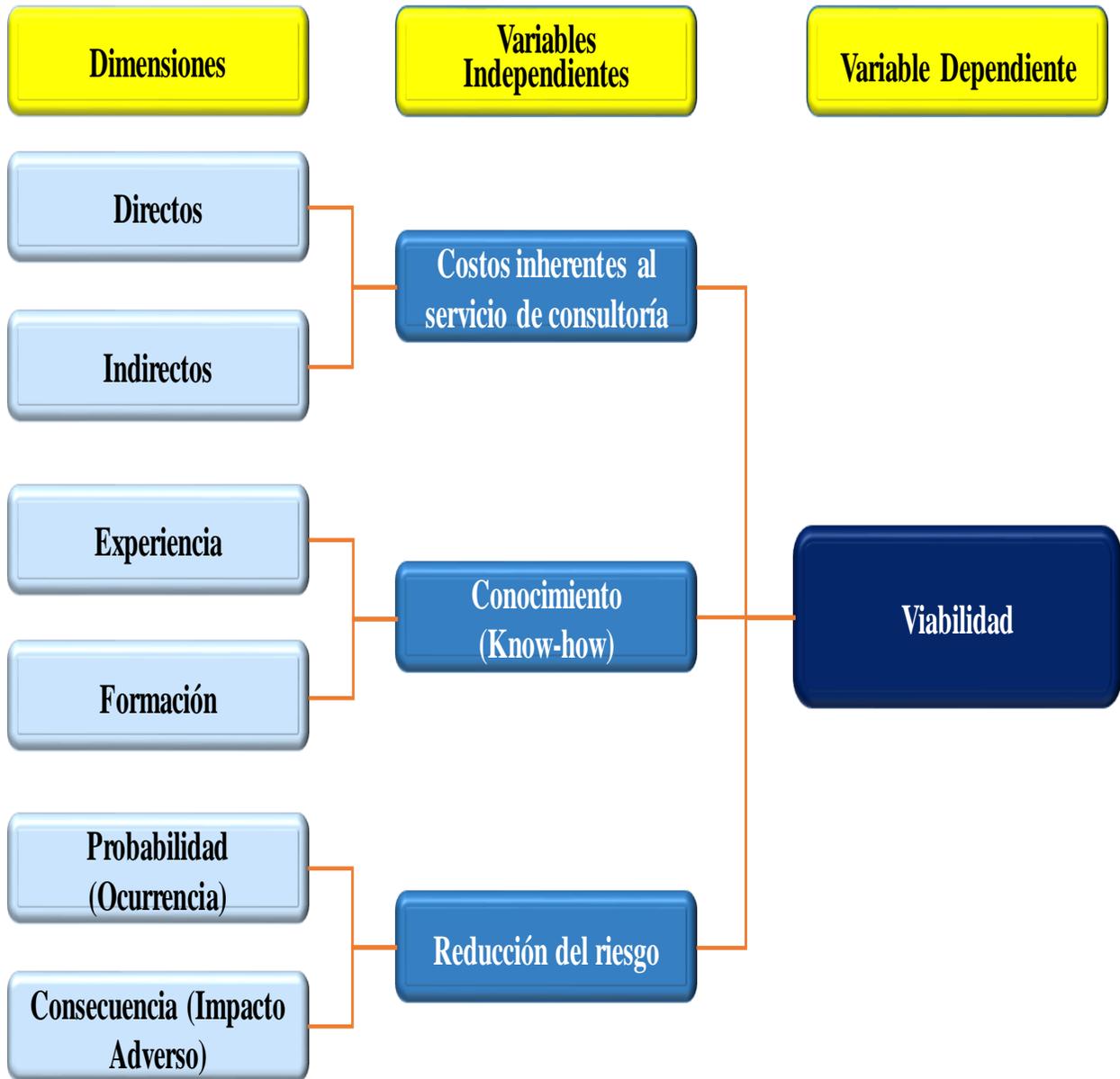


Figura 13. Diagrama de variables

Fuente: Propia

Tabla 8. Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidad Categórica	Escala
	Conceptual	Operacional					
Costos inherentes al servicio de consultoría	<p>“Una cantidad que hay que pagar o entregar para obtener algo. En los negocios, el costo suele ser una valoración monetaria de (1) esfuerzo, (2) material, (3) recursos, (4) tiempo y servicios públicos consumidos, (5) riesgos incurridos y (6) oportunidades perdidas en la producción y entrega de un bien o servicio.” (BusinessDictionary.com, 2019)</p>	Costos directos e indirectos requeridos para el cálculo del precio del servicio de consultoría	Costos Directos	Costo H-H consultor	Tipo de servicio	Trabajo especializado	Abierto
					Tiempo del servicio	H-H	Abierto
			Costo día consultor	Tipo de servicio	Función tercerizada	Abierto	
				Tiempo de servicio	Día consultor	Abierto	
Costos indirectos	Gastos de Oficina	Uso de oficina	Horas de uso	Abierto			
Conocimiento (Know-how)	<p>“La habilidad experta, la información o el cuerpo de conocimiento que (1) imparte la capacidad de causar un resultado deseado, (2) no está disponible fácilmente y (3) está fuera del dominio público. Saber cómo puede incluir material tangible (como planos, fórmulas, instrucciones, patrones, especificaciones y secretos comerciales) o intangibles (como prácticas de fabricación, conceptos de marketing, control de calidad y técnicas de prueba) que no son de conocimiento común.” (BusinessDictionary.com, 2019)</p>	La habilidad experta em función de la experiencia y formación del consultor	Experiencia	Años	Director	Años	1-5 Experto Jr > 5 Experto Sr
					Gerente	Años	1-5 Jr > 5 Sr
					Jefe	Años	1-5 B > 5 A
			Formación	Nivel	Maestría	Si	1
						No	2
					Pregrado	Si	1
No	2						
Certificado	Si	1					
	No	2					
Reducción de Riesgos	<p>Riesgo “efecto de incertidumbre sobre los objetivos” Gestión del riesgo “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo” Normalización, Gestión del Riesgo - Directrices (2018)</p>	Es el producto de la probabilidad (ocurrencia) por la consecuencia (impacto adverso) para obtener el nivel de riesgo	Probabilidad (Ocurrencia)	Nivel	Alta	Número	5
					Mediana	Número	3
					Baja	Número	1
			Consecuencia (Impacto adverso)	Nivel	Alta	Número	5
					Mediana	Número	3
					Baja	Número	1

Fuente: Propia

3.1.3 HIPÓTESIS

Como lo menciona Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) las hipótesis son “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones.” (p.104)

Por medio de esta investigación y estudio se pretende analizar cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

H_i : Los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

H_o : Los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo no afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) definen “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (p.4)

Por un lado, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) comentan que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p.4)

También Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) comentan que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p.7)

Finalmente, el enfoque mixto es una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación y estudio tiene un enfoque cuantitativo que permitirá comprobar cómo afectan los costos inherentes a la consultoría, conocimiento (know-how) y la reducción de riesgos en la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes, a través de la recolección de datos y estadísticas, así como de manera subjetiva a través de entrevistas que reflejan la percepción y experiencias de las pymes siendo las empresas clave del proyecto.

3.2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se muestra cómo se llevará a cabo el enfoque cuantitativo a través de la Figura 14:

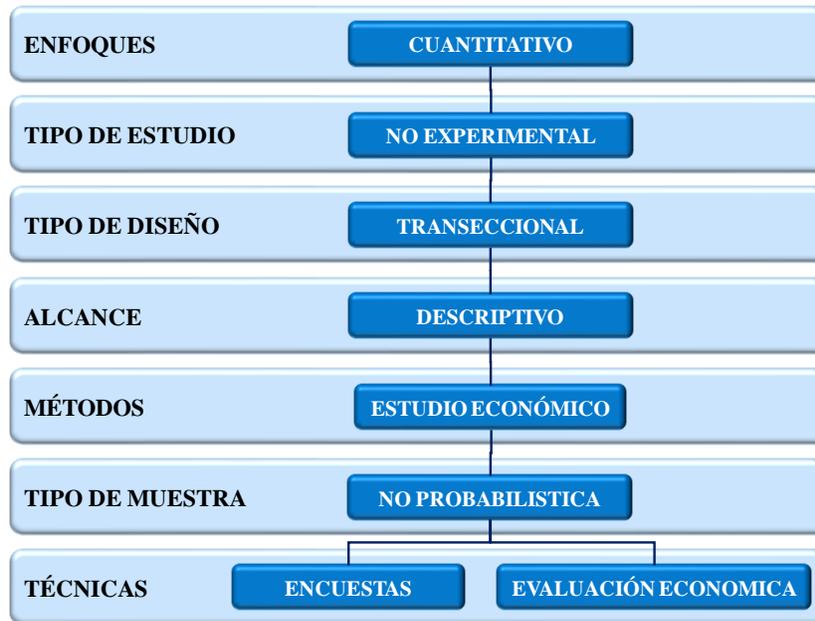


Figura 14. Diseño del esquema metodológico

Fuente: Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) menciona que el diseño es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.” (p.128)

El diseño de esta investigación es no experimental y de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la investigación no experimental es “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.152)

3.3.1 POBLACIÓN

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174)

La población que se estará tomando en esta investigación son las 27,366 empresas pymes en la ciudad de San Pedro Sula dato obtenido del Servicio de Administración de Rentas, Sistema e-tax.

3.3.2 MUESTRA

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) define la muestra como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta.” (p.173)

A efectos de determinar el número de encuestas que se aplicará a las pymes en San Pedro Sula, se calcula el tamaño de la muestra a través de la fórmula siguiente:

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

1)

donde:

N= Tamaño de la población = 27,366

Z = Nivel de confianza (95%) = 1.96

p = Valor estimado conocido = 0.50

(1-p) = Valor estimado desconocido) = 0.50

e = Error estándar = 0.05

n = Tamaño de la muestra = 379

$$n = \frac{(27,366) (1.96)^2 \times 0.5 (1 - 0.5)}{(27,366 - 1) (0.05)^2 + (1.96)Z^2(0.5)(1 - 0.5)} = 379$$

Las encuestas se aplicarán de acuerdo con la siguiente distribución:

Tabla 9. Distribución muestral

Pymes	# Empresas	%	Muestra
Personas Naturales	20,414	75%	283
Comerciantes Individuales	6,545	24%	91
Personas Jurídicas	407	1%	6
Total	27,366	100%	379

Fuente: Propia

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis va referida a las pymes en la ciudad de San Pedro Sula de acuerdo con la distribución muestral mostrada en la Tabla 9.

Adicionalmente al ser una investigación no probabilística se complementará desde el punto de vista cualitativo entrevistas a algunas de las personas involucradas en los servicios de consultoría.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Ya que fue seleccionado el diseño de la investigación apropiado y la muestra de acuerdo con el problema de investigación e hipótesis, el siguiente paso es la recolección de los datos sobre los atributos, conceptos o variables que se definieron para el muestreo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Como lo indica Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” (p.198)

En las siguientes secciones se muestran las técnicas e instrumentos utilizados para esta investigación y estudio.

3.4.1 INSTRUMENTOS (CUESTIONARIOS, FICHAS DE OBSERVACIÓN, ETC.)

Como lo indica Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.” (p.200)

La confiabilidad se refiere según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (p.200); la validez al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.” (p.200);

finalmente la objetividad del instrumento al “grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.” (p.206)

Para esta investigación se consideraron los cuestionarios y entrevistas como instrumentos de medición y recolección de datos. El cuestionario cuenta con 12 preguntas cerradas que permiten encontrar la relación y tendencia de las tres preguntas de investigación, estas preguntas son las comúnmente usadas de manera general en temas de este tipo, ver Anexo 1.

3.4.2 TÉCNICAS (ENCUESTAS, ENTREVISTAS, ETC.)

La técnica de aplicación de los cuestionarios y entrevistas se realizarán de la siguiente manera:

- 1) Autoadministrado: donde el cuestionario se proporciona directamente a las empresas pymes, quienes lo contestarán.
- 2) Por entrevista personal: donde el entrevistador aplica directamente el cuestionario a las pymes.
- 3) Por entrevista telefónica: donde el entrevistador lo realiza vía telefónica.

Se utilizarán preguntas cerradas en donde se contienen categorías u opciones de respuesta previamente delimitadas para dar respuesta a las preguntas de investigación.

El total de las preguntas se tabularán en Excel determinando la frecuencia de cada respuesta y agrupando algunos parámetros estadísticos como medianas y proporciones.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros

materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación.” (p.61).

En la recolección de información de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009) “El investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias.”. “Las fuentes primarias y secundarias pueden hacer que el investigador modifique el esquema del problema cuando la información indica que ello es necesario.” (p.45)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación y estudio se utilizaron, como fuentes primarias, las encuestas a las empresas pymes y entrevistas a personas involucradas en los servicios de consultoría.

Por otro lado, apoyo de expertos en el tema relacionado con la investigación y de artículos relacionados: revisión de la literatura en periódicos, revistas, sitios web

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias de información se utilizaron:

- 1) Estudios internacionales respecto a la consultoría como el referido en revistas tales como Mundo Ejecutivo.
- 2) Tesis de prefactibilidad de proyectos similares, a fin de conocer la forma de investigación y las conclusiones de esta.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “En la sección de resultados el investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tablas, cuadros, gráficas, dibujos, diagramas, mapas y (todo tipo de) figuras generadas por el análisis” (p.344).

Una vez establecida la metodología de la investigación y la obtención de datos por medio del instrumento de encuesta y técnicas utilizadas en la aplicación del mismo; en este capítulo se presentan los resultados obtenidos con el objeto de analizar cómo los costos, el conocimiento (Know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes; por otro lado, permitirá comprobar y alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación. Por medio de la generación de los resultados se incluye un análisis respectivo de cada una de las variables y la comprobación de la hipótesis y de esta manera se fundamenta la realización de la investigación y los hallazgos destacados.

4.1 ANÁLISIS GENERAL

En esta sección se muestran los resultados obtenidos del instrumento de encuesta aplicado a 379 empresas pymes, este instrumento cuenta con 12 preguntas cerradas relacionadas principalmente a cuatro puntos principales: la percepción respecto a la viabilidad de los servicios de consultoría, los costos inherentes al servicio de consultoría, el conocimiento (know-how) y el análisis de riesgos.

4.1.1 PERCEPCIÓN DE LA VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Para esta investigación y estudio es muy importante considerar el sentir de las empresas pymes respecto a la necesidad y viabilidad de los servicios de consultoría, además de considerar que tipo de servicios serían los más requeridos por este tipo de empresas.

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, podemos observar en la Figura 15, que el 100% de los encuestados está interesado en contratar o pagar los servicios de consultoría.



Figura 15. Interés de contratar o pagar los servicios de consultoría

Fuente: Propia

Por otro lado, de acuerdo con la Figura 16 la preferencia del tipo de servicios de consultoría es para la consultoría fiscal en un 38%, consultoría de negocios en un 31%, consultoría de capital humano en un 15% y finalmente consultoría de tecnología de la información en un 17%.

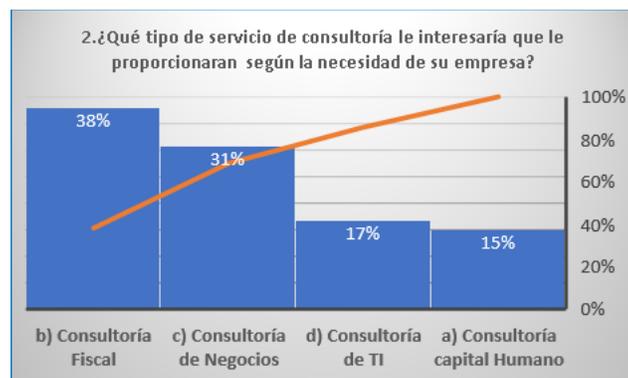


Figura 16. Preferencia del tipo de servicio de consultoría

Fuente: Propia

Finalmente, la percepción referente a que, si la consultoría es una alternativa para mejorar el negocio, en la Figura 17, se puede observar que están de acuerdo 51%, totalmente de acuerdo en 49% y no existe un desacuerdo al respecto.

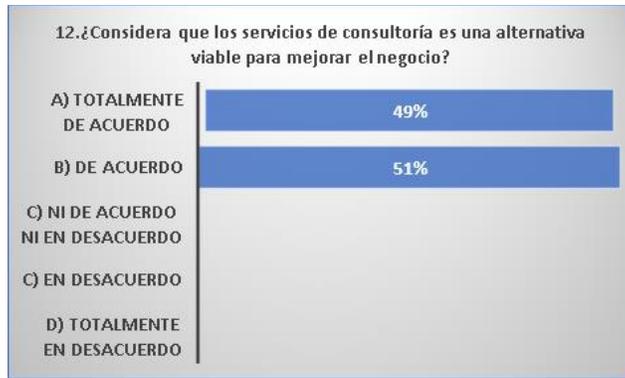


Figura 17. Servicios de consultoría como alternativa de negocio

Fuente: Propia

4.1.2 COSTOS INHERENTES A LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Como parte de la operacionalización de las variables, se tienen los costos inherentes a los servicios de consultoría dimensionados en costos directos y costos indirectos, por otro lado, los indicadores relacionados con los costos directos están vinculados con los costos por hora-hombre y los costos por día consultor.

Uno de los resultados obtenidos del instrumento de encuesta, como se muestra en la Figura 18, es referente a considerar la posibilidad de tercerizar (outsourcing) ciertas funciones de la empresa, en donde el 81% está de acuerdo, 16% está totalmente de acuerdo, el 2% está en desacuerdo y el resto está totalmente en desacuerdo.

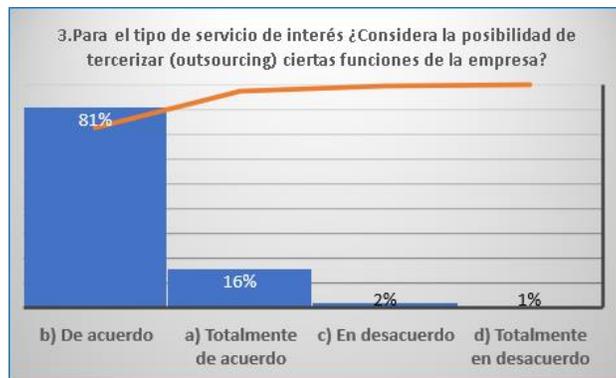


Figura 18. Posibilidad de tercerizar (outsourcing) en ciertas funciones de las empresas

Fuente: Propia

Por otra parte, como se muestra en la Figura 19, la preferencia de asignar un trabajo especializado por horas a un consultor indica que el 59% está de acuerdo, el 27% está totalmente de acuerdo, el 14% está en desacuerdo, y finalmente el 1% está totalmente en desacuerdo.

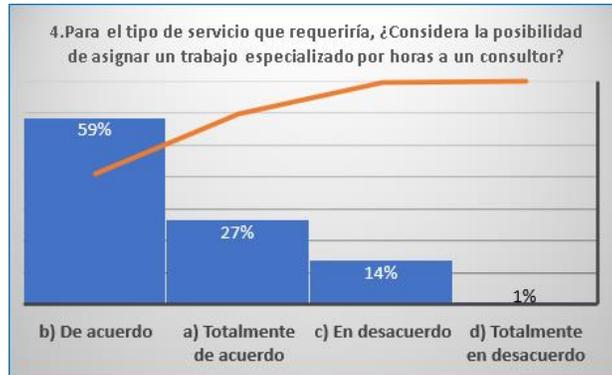


Figura 19. Posibilidad de asignar un trabajo especializado por horas a un consultor

Fuente: Propia

Adicionalmente para la variable de costos inherentes al servicio de consultoría, de acuerdo con la Figura 20, se puede observar que los costos inherentes al servicio de consultoría afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las pymes, según la encuesta el 40% está totalmente de acuerdo, el 41% está de acuerdo, el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo. Con estos resultados el mayor porcentaje de aceptación está de acuerdo.

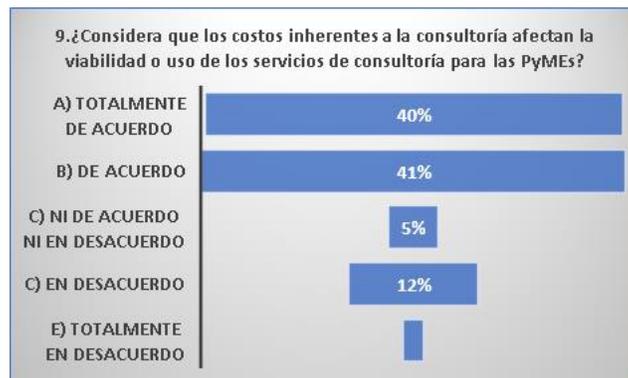


Figura 20. Afectación de los costos inherentes a la consultoría

Fuente: Propia

4.1.3 CONOCIMIENTO (KNOW-HOW) EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Otra de las variables independientes que se trataron durante la operacionalización de las variables es el conocimiento (know-how) que se refiere a “la habilidad experta, la información o el cuerpo de conocimiento que (1) imparte la capacidad de causar un resultado deseado” BusinessDictionary (2019), dentro de la operacionalización de esta variable, se consideran los indicadores de experiencia y formación, los cuales fueron consultados por medio del instrumento de encuesta.

Para lo referente a la experiencia, según la Figura 21, el 42% considera que se debe tener una experiencia como gerente de área, el 38% como director general o director de alto nivel y el 20% considera de debe tener experiencia de jefe de departamento.

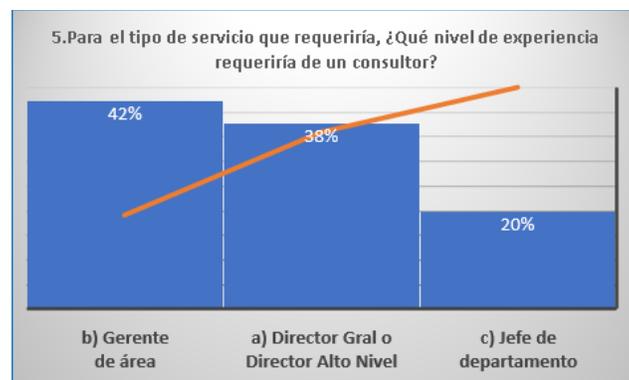


Figura 21. Nivel de experiencia requerido de un consultor

Fuente: Propia

Por otro lado, de acuerdo con la Figura 22, la preferencia del nivel de formación para los consultores represento en un 58% que tenga maestría o postgrado, el 28% licenciatura / ingeniería y finalmente el 14% que sea certificado especializado.

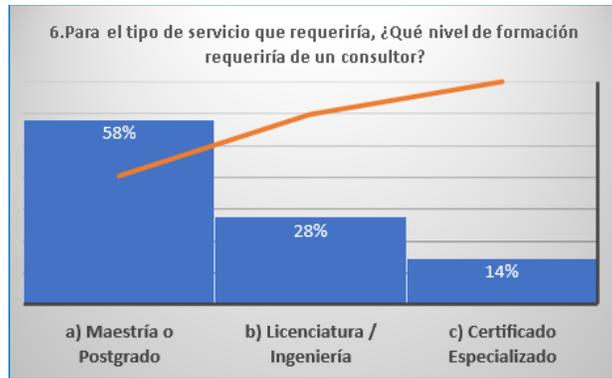


Figura 22. Nivel de formación de un consultor

Fuente: Propia

Adicionalmente para la variable de conocimiento (know-how), de acuerdo con la Figura 23, se puede observar que el conocimiento (know-how) afecta la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las pymes, según la encuesta el 51% está totalmente de acuerdo, el 45% está de acuerdo, el 1% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. Con estos resultados el mayor porcentaje de aceptación está de acuerdo.

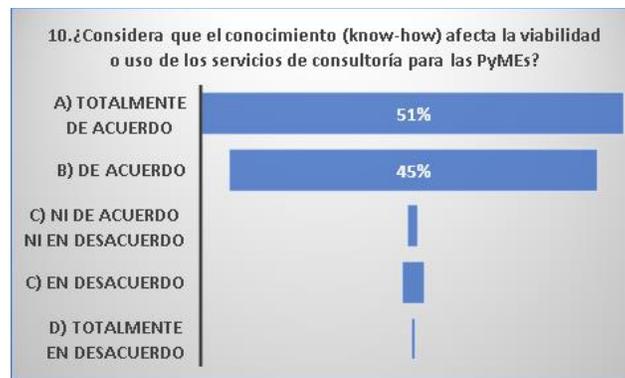


Figura 23. Afectación del conocimiento (know-how) a la viabilidad de los servicios

Fuente: Propia

4.1.4 RIESGOS EN EL USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Finalmente, la reducción del riesgo es otra de las variables independientes relacionada en la operacionalización de las variables, la cual está íntimamente relacionada con los indicadores de

probabilidad (ocurrencia) al no utilizar los servicios de consultoría además de consecuencia (impacto adverso) de la misma manera.

De acuerdo con los resultados del instrumento, según Figura 24, la probabilidad de riesgo al no utilizar los servicios de consultoría en su negocio, la considera el 48% media, el 47% la considera alta y el 5% la considera baja.



Figura 24. Nivel de probabilidad de riesgo al no utilizar los servicios de consultoría

Fuente: Propia

Respecto a la consecuencia (impacto adverso), según la Figura 25, el riesgo al no utilizar los servicios de consultoría para el negocio, el 53% lo considera alto, el 35% lo considera media y el 12% lo considera bajo.



Figura 25. Nivel de consecuencia de riesgo al no utilizar los servicios de consultoría

Fuente: Propia

Finalmente, de acuerdo con el instrumento, para la variable de reducción de riesgo, de acuerdo con la Figura 26, se puede observar que la reducción de riesgo afecta la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las pymes, el 34% está totalmente de acuerdo, el 58% está de acuerdo, el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. Con estos resultados el mayor porcentaje de aceptación está de acuerdo.

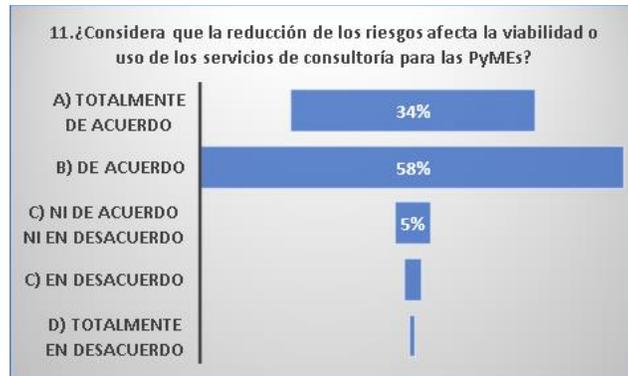


Figura 26. Reducción de riesgo de viabilidad de los servicios de consultoría en las pymes

Fuente: Propia

En resumen, las respuestas positivas durante la encuesta quedan como sigue en la figura 27:

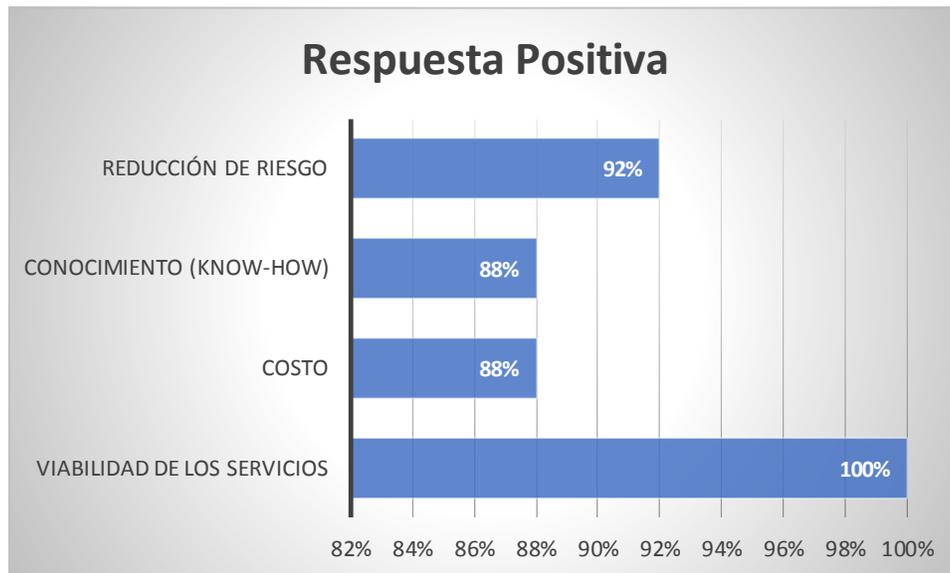


Figura 27. Resumen general de la encuesta

Fuente: Propia

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Los productos y servicios están relacionados con la Consultoría, Capacitación y Trabajos Especializados en dos segmentos de negocio.

De acuerdo con la encuesta realizada los dos segmentos de negocio a los que se enfocará es la consultoría fiscal y consultoría de negocio. Ver Fig. 16 de la sección 4.1.1 Percepción de la viabilidad de los servicios de consultoría de esta investigación.

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Esta es una empresa que en lo sucesivo se llamará JC-Consulting Group en donde se presta los servicios de Consultoría, Capacitación y Trabajos Especializados. Es una empresa que contará con expertos y que conocerá las necesidades específicas de cada mercado y orientará sus servicios a la creación de valor para sus clientes. Esta empresa ofrecerá la experiencia y capacidad de su grupo a nivel nacional, con clientes principalmente del sector de las pymes.

La empresa estará regida bajo las leyes de Comercio, constituida como una sociedad de responsabilidad limitada bajo el nombre JC-Consulting Group, S. de R. L, establecida en la Ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Dicha sociedad cuenta con dos socios que serán los responsables directos de su operación.

Es importante mencionar que el concepto de JC-Consulting Group, se tiene como grupo debido a que será parte de su actuar será la contratación de consultores o en su defecto se elaborarán alianzas estratégicas con otras empresas de consultoría.

4.2.1.1 MISIÓN

Transformar las habilidades y conocimiento en valor para beneficio de nuestros clientes y aliados estratégicos, como consecuencia de un trabajo en conjunto y rentabilidad de sus operaciones.

4.2.1.2 VISIÓN

Construir y consolidar nuestra reputación como una gran firma, asegurando que nuestra gente, nuestros clientes y nuestras alianzas estratégicas desarrollen su máximo potencial, agregando valor.

4.2.1.3 VALORES

En la empresa se tienen los siguientes valores de acuerdo con la Figura 28:

	Lideramos con un ejemplo de excelencia
	Respetamos a los individuos
	Comprometidos con nuestros clientes, aliados estratégicos y la sociedad
	Brindamos confianza investigando los hechos y transmitiendo conocimientos
	Nos comunicamos de forma abierta y sincera
	Estamos a la vanguardia
	Somos responsables de nuestro servicio
	Actuamos con absoluta integridad

Figura 28. Valores de la empresa

Fuente: Propia

4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para definir el modelo de negocio se hace uso de la herramienta llamada Lean Canvas (Kaplan & Warren, 2016) y queda de acuerdo con la Tabla 10.

Tabla 10. Modelo de Negocio

 Modelo de Negocio Canvas		Diseñado por: José Carlos Reyes / Dinayra Briones	Fecha: 15/05/2019 Revisión: Revisión Número?	
Problema (3 Principales) <ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos Trabajo especializado requerido para cumplir las obligaciones especiales Riesgo de negocio de las pymes por falta de especialidad en sus operaciones 	Solución (3 Principales) ¿Cómo cumples con las propuestas de valor? <ul style="list-style-type: none"> Contratación de servicios de consultoría en lugar de contratar personal especializado Estar a la vanguardia por medio de consultoría especializada 	Propuesta de Valor Mensajes únicos, limpios y convincentes que indican por qué eres diferente y vale la pena comprar. ¿Qué valor genera tu producto? Servicio de Consultoría basado en: 1. Consultoría 2. Capacitación 3. Trabajos Especializados	Ventajas No puede ser fácil de copiar o comprar. ¿Qué barreras tiene la competencia? <ul style="list-style-type: none"> Costo: Preferente para las pymes Conocimiento (know-how): Consultores especializados Reducción de Riesgos: Por medio de la especialización del servicio 	Segmento de Clientes Clientes potenciales <ul style="list-style-type: none"> Pequeña empresa Mediana Empresa
	Métricas Clave Actividades clave que se mide. ¿Cómo sabes que lo estás haciendo bien? % de utilidad respecto al servicio contratado		Canales Camino a los clientes (Físico, Virtual, Móvil) ¿Cómo llegar al cliente? <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Visitas personalizadas Difusión por medio de página web de la empresa 	
Costos ¿Cuánto te cuesta ganar el dinero? Costo por H-H consultor Costo por Día Consultor		Flujos de Ingresos ¿Cómo ganas dinero? # de servicios contratados Mix de Servicios Contratados por Consultoría, Capacitación y Trabajos Especializados		

Fuente: Propia

4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL

Se estableció la siguiente propuesta de nombre y logotipo para la empresa de consultoría el cual será registrado en el Instituto de la Propiedad de la Dirección General de Propiedad Intelectual como Marca y Patente, luego de ser aprobada por el Consejo Directivo.

Nombre de la Empresa: JC-Consulting Group, S. de R. L.

Logotipo: de acuerdo con la Figura 29



Figura 29. Logotipo de la Empresa

Fuente: Propia

4.5 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Los factores de riesgo que se considera al momento de querer ingresar al mercado, se logra establecer los siguientes puntos:

- 1) La crisis política: actualmente el país se encuentra en momento difícil debido a la crisis política, que afecta a todo el sector económico, esto ahuyenta la inversión y por ende también la exclusión de algunas pymes.
- 2) Cargas tributarias y tasas: los excesivos cambios de políticas fiscales representan un riesgo debido a que los primeros años podrían representar ingresos bajos.
- 3) Acceso al financiamiento: se evaluará la posibilidad de financiar el proyecto por lo que si llegase a tomar esta decisión el alto costo será un riesgo.
- 4) La experiencia también representa un riesgo debido a que si en el mercado no se cuenta con personas que tengan la experiencia y el conocimiento será una limitante ya que se pretende subcontratar a consultores para abarcar mayor mercado en San Pedro Sula.

En la Tabla 11 se puede observar la manera en que se pretende conseguir una reducción del riesgo, considerando la escala que se mostró en la variable independiente de reducción de riesgo en la sección de la operacionalización de las variables, ver Tabla 8 de la sección 3.1.2.

Tabla 11. Matriz de riesgo de los servicios de consultoría

GESTIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDADES											
		Consecuencia (Impacto adverso o benéfico)			Fecha:		15/06/2019				
Probabilidad (ocurrencia)		Alta (5)	Mediana (3)	Baja (1)	Proceso:		Reducción de Riesgo con los servicios de consultoría				
Alta (5)		25 Extremo (Intolerable)	15 Mayor	5 Moderado	Objetivo del proceso:		Viabilidad de los servicios de consultoría en el sector de las pymes				
Mediana (3)		15 Mayor	9 Moderado	3 Menor (Tolerable)							
Baja (1)		5 Moderado	3 Menor (Tolerable)	1 Incidental							
Etapa Crítica del Proceso	R / O	Riesgos / Oportunidades (Descripción)	Probabilidad (P)	Consecuencia (C)	Nivel riesgo (P*C)	Tipo de acción *	Acción para abordar el riesgo / oportunidad	Probabilidad (P)	Consecuencia (C)	NUEVO Nivel riesgo (P*C)	reducción
La crisis política	R	Ahuyenta la inversión y por ende también la exclusión de algunas pymes	5	3	15	G.-Potencial de nuevos negocios	Crear un modelo de inversión de capital a nuevo negocio o mejorar el existente	3	3	9	40%
Cargas tributarias y tasas	R	Los excesivos cambios de políticas fiscales representan un riesgo debido a que los primeros años podrían representar ingresos bajos	5	5	25	B.-Asumir riesgos para perseguir una oportunidad	Regularización de los impuestos basados en los ingresos	3	1	3	88%
Acceso al Financiamiento	R	Se evaluará la posibilidad de financiar el proyecto por lo que si llegase a tomar esta decisión el alto costo será un riesgo	3	3	9	C.-Eliminar la fuente de riesgo	Concretar los contratos iniciales de servicio	3	1	3	67%
La experiencia	R	Si en el mercado no se cuenta con personas que tengan la experiencia y el conocimiento será una limitante ya que se pretende subcontratar a consultores para abarcar mayor mercado en San Pedro Sula	3	3	9	H.-Potencial de expansión de los negocios actuales	Incrementar los servicios de consultoría para poder abarcar mas campos	1	3	3	67%

Fuente: Propia

4.5.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

En esta sección mostraremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter enfocados a la evaluación de la competencia en la industria de los servicios de consultoría en el contexto San Pedro Sula al sector pymes.

Al realizar este análisis se pretende tomar las medidas necesarias para estar preparados y conocer los puntos claves para lograr mantenerse en el mercado y afrontar a la competencia a través de las mejores estrategias.

Fuerza 1: Nuevos competidores

Es importante analizar las dificultades que se puede generar al ingresar al mercado debido a que existen barreras de ingresos y la reacción esperada por el nuevo ingreso al mercado, en el sector de consultoría es un mercado abierto, esto conlleva a invertir más recursos en los siguientes puntos:

Las principales barreras comunes en este punto es la economía de escala, en vista que, las consultoras que cuentan con presencia en el mercado y su cartera de clientes son amplia y sus costos son menores, por lo que en comparación al ingreso de JC Consulting se verá en desventaja por el ingreso al mercado.

Otro punto para considerar es que el conocimiento know-how debido a que es el punto de partida como un factor de mucha importancia ya que la especialización, formación y experiencia debe ser una ventaja competitiva para ofrecer un valor agregado al servicio requerido.

Marca propia: En este momento JC Consulting no cuenta con presencia en el mercado, por lo que se deberá regir bajo la legislación vigente del país, cumplir con todos los permisos necesarios para lograr operar.

Así mismo se considera que existen empresas de consultoría que brinda actualmente los mismos servicios que JC Consulting desea brindar y que ya cuenta con prestigio en el mercado y una trayectoria de varios años, lo que genera una desventaja inicial.

Fuerza 2 Proveedores

En el servicio de consultoría se contará con un proveedor de suministros como ser las compras de materiales de oficina, internet, compra de mobiliario, programas informáticos, por lo que se considera que una amenaza baja.

Otro factor mucha importancia es que se negociarán servicios de subcontratación por lo que algunos consultores serán proveedores, con fin de ampliar los servicios que JC Consulting brindará.

Fuerza 3 Clientes

El segmento de mercado que JC Consulting pretende asistir son las pymes en San Pedro Sula, específicamente a brindar servicios de consultoría en negocios y consultoría fiscal.

Debido a que las pymes en la actualidad tienen un papel importante en el desarrollo social y económico en Honduras, la consultoría viene a reforzar mediante conocimientos y experiencias la toma de decisiones.

Uno de los factores a considerar es el costo del servicio, lo que los clientes estarían dispuestos pagar, todo dependerá de las condiciones que el cliente desee y lo que representa para JC Consulting el riesgo y el alcance del proyecto.

Fuerza 4 Producto sustituto

En los servicios de consultoría también tienen servicios sustitutos de las más comunes que presentan una amenaza son los accesos a través de la tecnología ya que sería menor costo para los clientes y una salida rápida.

Otro factor importante que considerar es que las empresas contraten directamente a los profesionales especializados.

F5 Rivalidad de la industria

En el mercado de consultoría existe las famosas “big four” son grandes firmas consultoras que ofrecen diversidad de servicios posicionados internacional y localmente, las cuales tienen influencia, marca, prestigio, pero acaparados por el sector de grandes empresas y de algunas medianas.

Adicional a estas empresas reconocidas, localmente existen firmas de consultoría que tiene trayectoria y que también atienden el sector pymes, según los análisis realizados en la situación actual del país, los servicios que prestan están enfocados en auditoría, consultoría fiscal, servicios contables y servicios legales.

4.5.2 ANÁLISIS PESTEL

Con el modelo PESTEL (Políticos, Económicos, Socio Culturales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) se pretende planificar, evaluar y analizar las estrategias de mercado con el fin de identificar los factores de importancia que pueden influir en la puesta en marcha de JC Consulting.

Los factores para evaluar y analizar según el modelo son de acuerdo con la Figura 30:

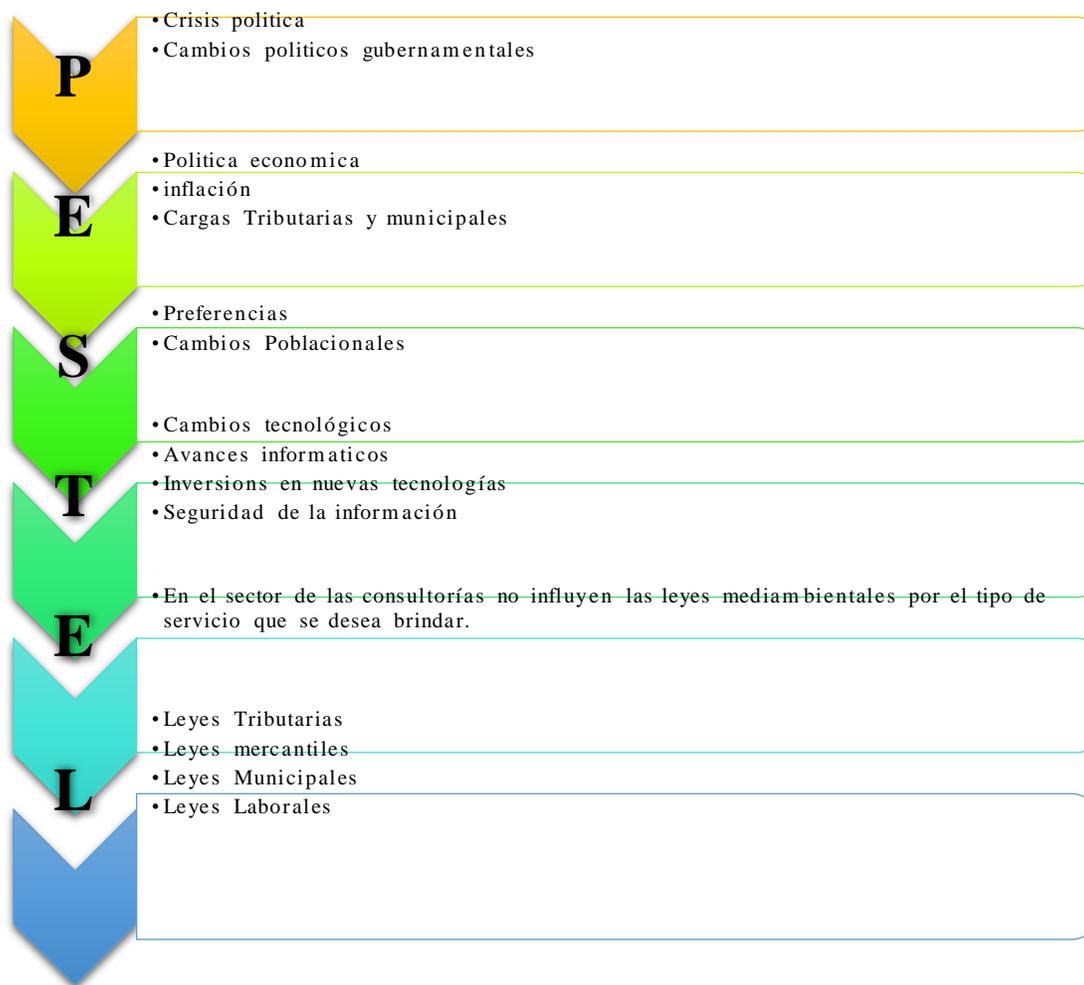


Figura 30. Análisis PESTEL de la empresa

Fuente: Propia

4.6 ESTUDIO DE MERCADO

El propósito de evaluar mediante encuesta es para analizar los resultados sobre la aceptación de las empresas pymes en adquirir servicios de consultoría, identificando así mismo la inclinación a los servicios con mayor necesidad en el mercado.

Los resultados obtenidos se evaluaron en la encuesta (ver anexo 1), con 12 preguntas y determinando los 2 servicios de consultoría con mayor necesidad en el mercado siendo estos los de consultoría fiscal y consultoría de negocio, ver Figura 16 de la sección 4.1.1.

4.6.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

Para realizar el análisis de la competencia e industria se utilizaron dos modelos importantes como ser las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a determinar el nivel de competencia dentro del sector que desea ingresar JC Consulting Group, con el fin de tener un mayor conocimiento y crear estrategias de defensa en el mercado.

El análisis PESTEL permite identificar las condiciones del entorno externo que podrían afectar a JC Consulting, por lo que se analizan los factores Políticos, Económicos, Socio Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

El sector de consultoría tiene una industria hasta los momentos en el mercado hondureño poco explotado, por lo que se considera ventajoso ya que las necesidades son amplias en el sector de las pymes.

4.6.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Al finalizar la aplicación de las encuestas con una muestra poblacional de 379 encuestas, en el 100% se determina que el consumidor está de acuerdo en preferir los servicios de consultoría, ver Figura 15 de la sección 4.1.1.

La preferencia del consumidor es debido a la necesidad de invertir en estrategias de negocio para maximizar sus ingresos y contar con asesoramiento fiscal.

Las encuestas fueron aplicadas a las pymes, que son todas aquellas personas que están categorizadas como comerciantes individuales, personas naturales y personas jurídicas.

4.6.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO

Al terminar de tabular todas las respuestas aplicadas se determina la preferencia de servicios de consultoría, específicamente la encuesta se determinaron 4 servicios de consultoría entre los más destacados a nivel internacional, detallados de la siguiente forma:

- 1) Consultoría de capital humano
- 2) Consultoría fiscal
- 3) Consultoría de negocios
- 4) Consultoría de tecnologías

Y de acuerdo con los resultados obtenidos la preferencia de servicios de consultoría es de negocios y consultoría fiscal.

Por lo que JC Consulting Group enfocara sus operaciones en el contexto San Pedro Sula, para los servicios antes mencionados.

4.6.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

El mercado compuesto por el sector de las pymes será el foco de atención para el ofrecimiento de los servicios de consultoría.

La estrategia de mercado estará fundamentada en tomar todas aquellas opciones de clientes potenciales que las grandes consultoras no les interesa por el nivel de pago o poder adquisitivo de las pequeñas empresas principalmente.

Por otro lado, la estrategia de venta estará fundamentada en la promoción de los servicios por medio de redes sociales, además de una promoción y prospectación del servicio por visitas personales a las pymes.

La red de contactos con la que se cuenta será fundamental para realizar el acercamiento hacia la prospectación del servicio.

Una vez analizada la competencia, a la industria, al consumidor, y las tendencias se puede afirmar que tanto las preferencias como las necesidades del consumidor están vinculadas principalmente con los servicios de consultoría fiscal y de negocios.

4.7 ESTUDIO TÉCNICO

En esta parte de la investigación y estudio se describe el diseño del producto, la distribución y localización de la oficina, requerimiento de equipo, la planificación de operaciones y servicio, y finalmente la planificación organizacional.

4.7.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Como parte del diseño de producto, se tienen tres categorías importantes:

- 1) Consultoría: la RAE Real Academia Española (2019) refiere a la “actividad del consultor” y adicionalmente BusinessDictionary.com (2019) indica que es “La provisión de conocimiento experto a un tercero por una tarifa. La consultoría se utiliza con mayor frecuencia cuando una empresa necesita una opinión externa y experta con respecto a una decisión empresarial”. Para este tipo de producto incluye participación de la empresa para llevar a cabo su ejecución.
- 2) Capacitación: la RAE Real Academia Española (2019) la define como “Acción y efecto de capacitar”. Aquí para el diseño de este servicio se consideran el número de horas de capacitación.
- 3) Trabajo Especializado: Es el servicio que requiere de una especialización y conocimiento (know-how) de una actividad específica.

Por otro lado, los servicios que se pretenden ofrecer son los siguientes de acuerdo con la Tabla 12:

Tabla 12. Servicios de consultoría por su tipo

SERVICIO	TIPO
FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	TRABAJO ESPECIALIZADO
FISCAL - Auditoría Fiscal	CONSULTORÍA
FISCAL - Impuestos	TRABAJO ESPECIALIZADO
FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	CONSULTORÍA
NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	CONSULTORÍA
NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	TRABAJO ESPECIALIZADO
NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	TRABAJO ESPECIALIZADO
NEGOCIOS - Marketing y Ventas	CONSULTORÍA
NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	CONSULTORÍA
NEGOCIOS - Planificación Estratégica	CONSULTORÍA
NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	CONSULTORÍA
FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN
FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN
FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN
FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN

Fuente: Propia

Y para poder apreciar el diseño, se encuentra cada uno de los servicios descritos en el Anexo 3.

4.7.2 DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA OFICINA

La oficina cuenta con 110m² y estará equipada con 3 escritorios ejecutivos, una sección donde se encuentra el asistente y dos espacios para consultores externos, además de una mesa de juntas y una pequeña recepción, contando con un baño unisex, como se muestra en la Figura 31.

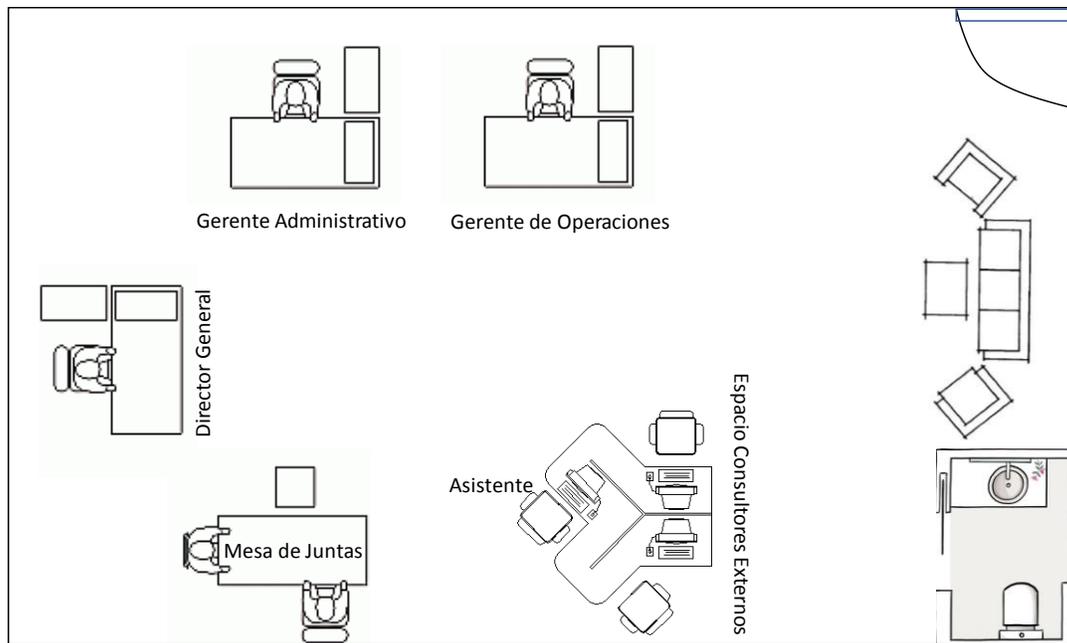


Figura 31. Distribución de la oficina de consultoría

Fuente: Propia

La localización es en la Plaza Tribeka, Col. Universidad 9 Avenida, 22 y 24 calle, San Pedro Sula C.P. 21102 como se muestra en la Figura 32.

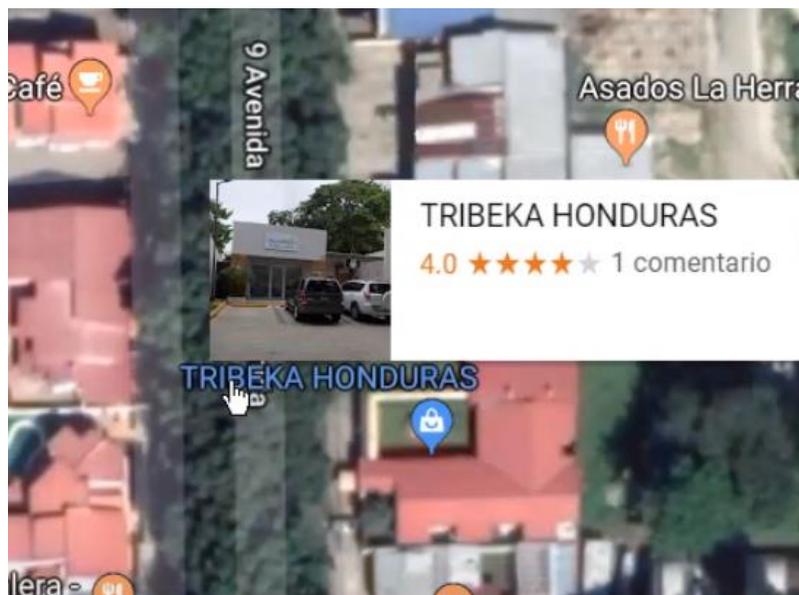


Figura 32. Localización de la oficina de consultoría

Fuente: (Google Earth, 2019)

4.7.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPO

El equipo requerido para la empresa es básicamente relacionado con el equipo de oficina, equipo de cómputo y equipo de impresión para el funcionamiento de la oficina, por otra parte, cada uno de los consultores contratados deberá contar con su equipo de cómputo para trabajar debido a que serán contratados por Hora-Hombre o por día de trabajo.

4.7.4 PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIO

Para lo correspondiente a la planificación de operaciones, esta empresa de consultoría se operará bajo las siguientes actividades al momento de ofrecer sus servicios como se muestra en la Figura 33.



Figura 33. Proceso de Consultoría JC-Consulting Group

Fuente: Propia

Por otro lado, para cada uno de sus servicios se tendrá un proceso estandarizado dependiendo del servicio de consultoría por su tipo ver Tabla 10 y es de acuerdo con la Figura 34.



Figura 34. Proceso estandarizado de servicio de consultoría

Fuente: Propia

La oficina tendrá un horario de 8:30am a 5:30pm operando de lunes a viernes permaneciendo todo el tiempo con personal que brindará atención.

4.7.5 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

En lo correspondiente a la estructura organizacional, se contempla una estructura vertical en donde se cuenta con el director general y dos funciones de gerencia, uno administrativo y el otro de operaciones. De acuerdo con (L. Daft, 2011) es una estructura mecanicista.

Es importante clarificar, que a pesar de que se cuenta con esta estructura organizacional, parte de las funciones u oportunidades de cada una de las personas que ocupan la posición, también pueden fungir como consultores dentro de los servicios.

4.7.5.1 ORGANIGRAMA

En la Figura 35 se muestra el Organigrama de la empresa.

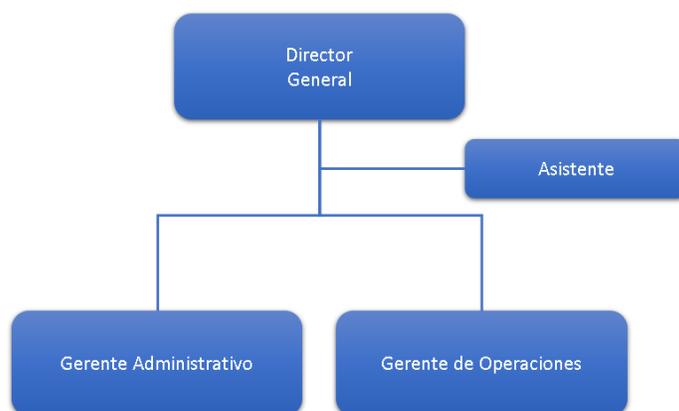


Figura 35. Organigrama de la empresa

Fuente: Propia

4.7.5.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A continuación, se muestra la descripción de funciones de acuerdo con el organigrama mostrado en la Figura 34, y se muestra en las Tablas 13,14,15,16.

Tabla 13. Descripción de puesto Director General

Cargo:	Director General
Perfil del Puesto	Ingeniería o Licenciatura, (MBA, MSF, MDE)
No. De Puestos	1
Genero:	Indistinto
Línea de Reporte:	Al comité de Consultoría
Experiencia:	Más de 5 años en puesto similar
Competencias funcionales:	Alta Dirección, Operaciones, Ingeniería, Supply Chain y Finanzas
Habilidades y experiencia en:	PMI, Sistemas de Gestión, Auditoría Operativa, Auditoría Administrativa, Lean Six Sigma, Presupuestos, Pronósticos y Negocios
Certificaciones:	Auditor Líder ISO, Black Belt, CPIM, CSCP, PM, CFA, FRM (cuando menos tres de estas certificaciones)
Liderando Proyectos de Consultoría: (Monto)	30,000 – 50,000 USD
Nivel de Decisión:	Alto
Funciones Principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y autorización de presupuestos de servicios a clientes • Administración de los recursos de oficina • Establecimiento de estrategia de la organización • Desarrollo de manuales de operación de la empresa • Contratación de Consultores Expert • Actuar como Consultor Expert Senior

Fuente: Propia

Tabla 14. Descripción de puesto Gerente Administrativo

Cargo:	Gerente Administrativo
Perfil del Puesto	Ingeniería o Licenciatura, (MBA, MSF, MDE) Deseable
No. De Puestos	1
Genero:	Indistinto
Línea de Reporte:	Director General
Experiencia:	Más de 5 años en puesto similar
Competencias funcionales:	Finanzas, Contabilidad, Compras y Presupuestos
Habilidades y experiencia en:	PMI, Sistemas de Gestión, Auditoría Operativa, Auditoría Administrativa, Presupuestos, Pronósticos y Negocios
Certificaciones:	Auditor Interno ISO, Black Belt, CPIM, CSCP, PM, CFA, FRM (cuando menos tres de estas certificaciones)
Liderando Proyectos de Consultoría: (Monto)	15,000 – 30,000 USD
Nivel de Decisión:	Medio
Funciones Principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y revisión de presupuestos de servicios a clientes • Contralor de la oficina • Contratación de Consultores SR • Actuar como Consultor Senior

Fuente: Propia

Tabla 15. Descripción de puesto Gerente de Operaciones

Cargo:	Gerente de Operaciones
Perfil del Puesto	Ingeniería o Licenciatura, (MBA, MSF, MDE) Deseable
No. De Puestos	1
Genero:	Indistinto
Línea de Reporte:	Director General
Experiencia:	Más de 5 años en puesto similar
Competencias funcionales:	Proyectos, Calidad, HSE, Compras, Logística, Presupuestos
Habilidades y experiencia en:	PMI, Sistemas de Gestión, Auditoría Operativa, Auditoría Administrativa, Presupuestos, Pronósticos y Negocios
Certificaciones:	Auditor Interno ISO, Black Belt, CPIM, CSCP, PM, CFA, FRM (cuando menos tres de estas certificaciones)
Liderando Proyectos de Consultoría: (Monto)	15,000 – 30,000 USD
Nivel de Decisión:	Medio
Funciones Principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y revisión de presupuestos de servicios a clientes • Contralor de la oficina • Contratación de Consultores SR • Actuar como Consultor Senior

Fuente: Propia

Tabla 16. Descripción de puesto Asistente

Cargo:	Asistente
Perfil del Puesto	Técnico Especialista
No. De Puestos	1
Genero:	Indistinto
Línea de Reporte:	Director General
Experiencia:	Entre 1 y 2 años
Competencias funcionales:	Proyectos, Calidad, HSE, Compras, Logística, Presupuestos
Habilidades y experiencia en:	Manejo de Software,
Certificaciones:	No requerido
Liderando Proyectos de Consultoría: (Monto)	1,000 – 5,000 USD
Nivel de Decisión:	Bajo
Funciones Principales:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y revisión de compras • Actividades administrativas • Contacto con los clientes • Contratación de Consultores A y B • Actuar como Consultor A

Fuente: Propia

4.8 ESTUDIO FINANCIERO

En esta sección del trabajo de investigación y estudio se desarrolla la información financiera que nos permite observar el comportamiento financiero de las diferentes alternativas.

4.8.1 INVERSIÓN INICIAL, COSTOS Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

4.8.1.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto se consideran algunos equipos y mobiliarios de la oficina además de considerar 3 meses de capital de trabajo, de acuerdo con la Tabla 17:

Tabla 17. Inversión de Capital

Concepto	Monto
Equipment	L215,000.00
Total Inversión Fija	L215,000.00
Capital de Trabajo	L127,387.88
Total Inversión	L342,387.88

INVERSIÓN REQUERIDA

Concepto	Clasificación	Inversión
MUEBLES DE OFICINA	Equipment	L80,000.00
IMPRESORAS	Equipment	L20,000.00
COMPUTADORAS	Equipment	L75,000.00
ACCESORIOS	Equipment	L40,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	Capital de Trabajo	L127,387.88
Total		L342,387.88

Fuente: Propia

4.8.1.2 COSTOS INHERENTES A LA CONSULTORÍA Y CONOCIMIENTO

En esta parte de la investigación se calcularán los costos inherentes a la consultoría en relación con el conocimiento (know-how) de la misma.

Muchas veces resulta difícil establecer un costo relacionado con los servicios que se ofrecen, sin embargo, a lo largo del tiempo los emprendedores en la consultoría han establecido como métrica lo relacionado a un salario mensual sumando los gastos y dividiendo entre las horas disponibles o de trabajo al mes menos las horas improductivas Escudero Cuevas (2019), y la fórmula es como sigue:

$$Costo = \frac{(Salario Mensual a percibir a la categoría de consultor) + (Gastos Generales)}{(Horas de trabajo al mes) - (Horas improductivas)}$$

2)

Para lo correspondiente a la determinación del salario se tomó en consideración el estudio de remuneración 2018-2019 que realizó Michael Page (2019) para los países de Centroamérica.

En este estudio se muestran diferentes posiciones en las siguientes áreas funcionales:

- 1) Gerencia General
- 2) Supply Chain & Procurement (Cadena de Suministro y Procuramiento)
- 3) Finance & Tax (Finanzas e impuestos)
- 4) Marketing (Mercadotecnia)
- 5) Information Technology (Tecnología de la Información)
- 6) Human Resources (Recursos Humanos)
- 7) Sales (Ventas)

Por otro lado, para cada una de las posiciones los datos se muestran para las pequeñas, las medianas y las grandes empresas. Para objeto y unidad de investigación estamos considerando solo las pequeñas y medianas empresas, considerando la proporción de salario en un 99% pequeñas y un 1% medianas de acuerdo con la Tabla 9. Distribución muestral en donde se observa que las personas naturales y comerciantes individuales se consideran pequeñas empresas y las personas jurídicas son empresas medianas, ver Tabla 18.

Tabla 18. Promedio de remuneración mensual 2018-2019 por posiciones específicas

		DOLARES			LEMPIRAS		
		PROMEDIO REGION CA			PROMEDIO REGION CA		
		S. MIN	S. MAX	MEDIANA DATOS	MIN	MAX	MEDIANA DATOS
GERENTE GENERAL	PYME	\$5,218	\$6,851	\$5,770	L128,475	L168,663	L142,057
GERENTE DE SUPPLY CHAIN	PYME	\$3,804	\$4,173	\$3,954	L93,646	L102,747	L97,347
DIRECTOR DE OPERACIONES	PYME	\$4,344	\$5,345	\$4,663	L106,941	L131,602	L114,791
DIRECTOR FINANCIERO / CFO	PYME	\$7,233	\$8,300	\$7,650	L178,085	L204,346	L188,343
GERENTE DE CONTABILIDAD	PYME	\$2,609	\$3,045	\$2,859	L64,234	L74,976	L70,389
GERENTE DE AUDITORÍA INTERNA	PYME	\$2,933	\$4,333	\$3,250	L72,219	L106,687	L80,015
GERENTE DE PLANIFICACION FINANCIERA	PYME	\$2,879	\$3,348	\$3,114	L70,881	L82,428	L76,654
GERENTE FINANCIERO	PYME	\$3,707	\$4,647	\$4,211	L91,266	L114,409	L103,663
DIRECTOR DE MERCADEO	PYME	\$3,937	\$4,904	\$4,254	L96,921	L120,745	L104,721
GERENTE DE MARCA	PYME	\$3,570	\$4,138	\$3,804	L87,885	L101,886	L93,642
GERENTE DE CATEGORIA	PYME	\$3,235	\$3,671	\$3,502	L79,646	L90,380	L86,219
GERENTE DE PRODUCTO	PYME	\$2,304	\$2,805	\$2,505	L56,724	L69,067	L61,673
DIRECTOR DE IT / CIO	PYME	\$4,267	\$5,233	\$4,650	L105,045	L128,845	L114,483
GERENTE DE IT	PYME	\$3,572	\$4,209	\$3,906	L87,934	L103,634	L96,153
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PYME	\$4,133	\$5,267	\$4,500	L101,763	L129,665	L110,790
GERENTE RECURSOS HUMANOS	PYME	\$2,578	\$3,181	\$2,765	L63,479	L78,324	L68,074
HR BUSINESS PARTNER	PYME	\$2,536	\$2,907	\$2,704	L62,436	L71,579	L66,572
GERENTE DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	PYME	\$2,641	\$3,245	\$2,956	L65,021	L79,884	L72,777
DIRECTOR DE VENTAS	PYME	\$4,375	\$5,376	\$4,661	L107,713	L132,349	L114,742
GERENTE DE VENTAS	PYME	\$3,741	\$4,840	\$4,010	L92,103	L119,169	L98,726
KAM	PYME	\$3,574	\$4,541	\$3,861	L88,000	L111,791	L95,046

Fuente: (Michael Page, 2019)

Y para lo correspondiente a posiciones de jefatura se investigó en Wage Indicator Fundación (2019), haciendo un resumen de los salarios de interés de acuerdo con la operacionalización de variables en el conocimiento (know-how) en la dimensión de experiencia, se tienen los ítems de director, gerente y jefe, por lo que los datos fueron agrupados por el promedio de dichas posiciones quedando de la siguiente manera de acuerdo a la Tabla 19.

Tabla 19. Resumen de niveles de las posiciones

		DOLARES			LEMPIRAS		
		PROMEDIO REGION CA			PROMEDIO REGION CA		
		S. MIN	S. MAX	MEDIANA DATOS	MIN	MAX	MEDIANA DATOS
DIRECTOR	PYME	\$4,715	\$5,738	\$5,063	L116,078	L141,259	L124,645
GERENTE	PYME	\$3,120	\$3,792	\$3,386	L76,820	L93,354	L83,354
JEFE	PYME	\$882	\$1,073	\$952	L21,719	L26,412	L23,443

Fuente: Propia

En relación con los gastos generales estos se determinan considerando los beneficios y carga social que se le deben pagar a un trabajador, las dietas de los consultores, gastos de oficina, gastos de renta de inmueble, gastos de vehículo, etc.

En primera instancia se calcularon los gastos generales de oficina y renta de inmueble de acuerdo con la Tabla 20. Es importante considerar que para el cálculo por hora total se tomó en cuenta de acuerdo con la Tabla 22 que demuestra la disponibilidad de horas menos las horas improductivas generando un total de 106 horas como promedio variado redondeado a una cifra cerrada hacia arriba, es decir el promedio de horas reales de trabajo considerado para cada una de las posiciones de consultoría. Ejemplo:

Total, de gastos en lempiras mínimo = 34,341.59

Promedio de horas reales de trabajo = 106 (ver Tabla 22)

$$\text{Por hora total} = \frac{34,351.59}{106} = 323.97 \sim 324.00$$

3)

Tabla 20. Gastos generales de oficina y otros

GASTOS GENERALES	LEMPIRAS		DOLARES	
	MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO
RENTA DE OFICINA	12,800.00	25,600.00	519.90	1,039.81
ELECTRICIDAD	3,840.00	5,120.00	155.97	207.96
AGUA	512.00	768.00	20.80	31.19
FOLDERS	960.00	1,056.00	38.99	42.89
PAPEL BOND	414.72	456.19	16.84	18.53
TINTA IMPRESORA	3,072.00	3,379.20	124.78	137.25
TELEFONIA E INTERNET	837.08	1,107.90	34.00	45.00
GASOLINA	5,299.20	5,829.12	215.24	236.76
COMIDAS	2,560.00	2,816.00	103.98	114.38
GALLETAS Y CAFETERÍA	1,280.00	1,408.00	51.99	57.19
PASAJES	1,280.00	1,408.00	51.99	57.19
OTROS IMPREVISTOS	1,486.59	1,635.25	60.38	66.42
TOTAL	34,341.59	50,583.66	1,394.87	2,054.58
POR HORA TOTAL	324.00	478.00	14.00	20.00

Fuente: Propia

Y finalmente se calcularon los gastos referentes a los beneficios y carga social que se le deben pagar a un trabajador, clasificado por los sueldos mostrados en la Tabla 21:

Tabla 21. Beneficios y Carga Social

Salario Promedio Región C. A.												
Costo Patronal												
DIRECTOR												
	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	0.15%	5%	0.66%	0.15%	1%					
			IVM	Pilar Contributivo	Cobertura Laboral	Pilar Complementario de Cuentas Individuales Previsionales	L.N.F.O.P.	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Total Beneficios y carga social anual	Total Beneficios y carga social mensual
Min	116,077.83	1,392,933.95	1,921.75	64,286.32	9,193.36	2,089.40	13,929.34	116,077.83	116,077.83	116,077.83	439,653.65	36,637.80
Max	141,258.62	1,695,103.41	2,375.00	79,394.79	11,187.68	2,542.66	16,951.03	141,258.62	141,258.62	141,258.62	536,227.01	44,685.58
Med	124,644.91	1,495,738.86	2,075.95	69,426.56	9,871.88	2,243.61	14,957.39	124,644.91	124,644.91	124,644.91	472,510.10	39,375.84
GERENTE												
	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IVM	Pilar Contributivo	Cobertura Laboral	Pilar Complementario de Cuentas Individuales Previsionales	L.N.F.O.P.	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Total Beneficios y carga social anual	Total Beneficios y carga social mensual
Min	76,819.68	921,836.11	1,215.10	40,731.42	6,084.12	1,382.75	9,218.36	76,819.68	76,819.68	76,819.68	289,090.78	24,090.90
Max	93,354.35	1,120,252.21	1,512.72	50,652.23	7,393.66	1,680.38	11,202.52	93,354.35	93,354.35	93,354.35	352,504.57	29,375.38
Med	83,353.65	1,000,243.77	1,332.71	44,651.81	6,601.61	1,500.37	10,002.44	83,353.65	83,353.65	83,353.65	314,149.87	26,179.16
JEFE												
	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	IVM	Pilar Contributivo	Cobertura Laboral	Pilar Complementario de Cuentas Individuales Previsionales	L.N.F.O.P.	Vacaciones	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Total Beneficios y carga social anual	Total Beneficios y carga social mensual
Min	21,718.53	260,622.34	223.28	7,670.73	1,720.11	390.93	2,606.22	21,718.53	21,718.53	21,718.53	77,766.86	6,480.57
Max	26,411.68	316,940.10	307.76	10,486.62	2,091.80	475.41	3,169.40	26,411.68	26,411.68	26,411.68	95,766.02	7,980.50
Med	23,443.00	281,316.00	254.32	8,705.42	1,856.69	421.97	2,813.16	23,443.00	23,443.00	23,443.00	84,380.56	7,031.71

Fuente: Propia

Para lo correspondiente al cálculo de las horas de trabajo y horas improductivas se formuló de acuerdo con la Tabla 22.

Las horas de trabajo son aquellas horas disponibles en una semana de trabajo, es decir, 44 horas semanales por 4 semanas al mes, teniendo un total de 176 horas disponibles.

Las horas improductivas son las horas que no se trabajan con el cliente y que se dedica a la formación, elaboración de cotizaciones, elaboración de agenda y organización, traslados hacia los clientes y algunas horas extras.

Tabla 22. Cálculo de Horas de Trabajo e Improductivas

HORAS DE TRABAJO

TIPO DE CONSULTOR	DISP.	IMPRODUCTIVAS					TOTAL
		FORMACIÓN	COTIZACIÓN	AGENDA Y ORG.	TRASLADOS	EXTRAS	
CONSULTOR EXP. SR	176	20	30	20	5	5	96
CONSULTOR EXP. JR	176	20	30	20	5	5	96
CONSULTOR SR	176	10	20	15	10	5	116
CONSULTOR JR	176	10	20	15	10	5	116
CONSULTOR A	176	5	10	10	20	5	126
CONSULTOR B	176	5	10	10	20	5	126
PROMEDIO VARIADO							106

Fuente: Propia

En la Tabla 8 de la operacionalización de las variables se describen las dos dimensiones respecto al conocimiento (know-how) las cuales son la experiencia y la formación, que por medio de una combinación de ambas se define el tipo de consultor al que se puede acceder al ofrecer los servicios de consultoría.

En la Tabla 23, se puede observar que, dependiendo de los años de experiencia, de la posición previa y de la formación que se tuvo se clasifican los tipos de consultores que se utilizan en los servicios de consultoría

Tabla 23. Clasificación de los tipos de consultor

CODIGO	TIPO DE CONSULTOR	PUESTOS PREVIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	FORMACIÓN	LIDERANDO PROYECTOS	NIVEL DE DECISIÓN
CES	CONSULTOR EXPERT SR	DIRECTOR	> 5	INGENIERIA O LICENCIATURA (MBA, MSF, MDE)	> 50,000 USD	ALTO
CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	DIRECTOR	1 - 5	INGENIERIA O LICENCIATURA (MBA, MSF, MDE)	30,000 - 50,000 USD	ALTO
CS	CONSULTOR SR	GERENTE	> 5	INGENIERIA O LICENCIATURA (MBA, MSF, MDE)(DESEABLE)	15,000 - 30,000 USD	MEDIO
CJ	CONSULTOR JR	GERENTE	1 - 5	INGENIERIA O LICENCIATURA (MBA, MSF, MDE)(DESEABLE)	8,000 - 15,000 USD	MEDIO
CA	CONSULTOR A	JEFE DE DEPARTAMENTO	> 5	INGENIERIA O LICENCIATURA	5,000 - 8,000 USD	BAJO
CB	CONSULTOR B	JEFE DE DEPARTAMENTO	1 - 5	INGENIERIA O LICENCIATURA	2,000 - 5,000 USD	BAJO

Fuente: Propia

Finalmente, para el cálculo de los costos por Hora-Hombre y día consultor queda de la siguiente manera de acuerdo con la Tabla 24:

Tabla 24. Calculo final de los costos de H-H y día Consultor

TIPO DE CAMBIO 24.62 LPS/USD

CODIGO		SALARIO BRUTO MENSUAL				BENEFICIOS Y CARGA SOCIAL				SALARIO MENSUAL + BEN. Y CARGA SOCIAL			
		LEMPIRAS		USD		LEMPIRAS		USD		LEMPIRAS		USD	
		MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
CES	CONSULTOR EXPERT SR	124,645.00	141,259.00	5,063.00	5,738.00	39,375.84	44,685.58	1,599.34	1,815.01	164,020.84	185,944.58	6,662.34	7,553.01
CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	116,078.00	124,645.00	4,715.00	5,063.00	36,637.80	39,375.84	1,488.13	1,599.34	152,715.80	164,020.84	6,203.13	6,662.34
CS	CONSULTOR SR	83,354.00	93,354.00	3,386.00	3,792.00	26,179.16	29,375.38	1,063.33	1,193.15	109,533.16	122,729.38	4,449.33	4,985.15
CJ	CONSULTOR JR	76,820.00	83,354.00	3,121.00	3,386.00	24,090.90	26,179.16	978.51	1,063.33	100,910.90	109,533.16	4,099.51	4,449.33
CA	CONSULTOR AA	23,443.00	26,414.00	953.00	1,073.00	7,031.71	7,980.50	285.61	324.15	30,474.71	34,394.50	1,238.61	1,397.15
CB	CONSULTOR BB	21,719.00	23,443.00	883.00	953.00	6,480.57	7,031.71	263.22	285.61	28,199.57	30,474.71	1,146.22	1,238.61

Continuación Tabla 24

CODIGO		% CONTRIBUCIÓN POR HORAS REALES DE TRABAJO	GASTOS GENERALES	SALARIO MENSUAL + BEN. Y CARGA SOCIAL + GASTOS GENERALES PRORRATEADOS				COSTO HORA-HOMBRE				COSTO POR DÍA			
				LEMPIRAS		USD		LEMPIRAS		USD		LEMPIRAS		USD	
				MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
CES	CONSULTOR EXPERT SR	14%	7,183.48	171,204.32	193,128.06	6,953.87	7,844.36	1,784.00	2,012.00	72.46	81.72	10,704.00	12,072.00	434.77	490.33
CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	14%	7,183.48	159,899.28	171,204.32	6,494.69	6,953.87	1,666.00	1,784.00	67.67	72.46	9,996.00	10,704.00	406.01	434.77
CS	CONSULTOR SR	17%	8,680.04	118,213.19	131,409.42	4,801.51	5,337.51	1,020.00	1,133.00	41.43	46.02	6,120.00	6,798.00	248.58	276.12
CJ	CONSULTOR JR	17%	8,680.04	109,590.94	118,213.19	4,451.30	4,801.51	945.00	1,020.00	38.38	41.43	5,670.00	6,120.00	230.30	248.58
CA	CONSULTOR AA	19%	9,428.32	39,903.03	43,822.82	1,620.76	1,779.97	317.00	348.00	12.88	14.13	1,902.00	2,088.00	77.25	84.81
CB	CONSULTOR BB	19%	9,428.32	37,627.89	39,903.03	1,528.35	1,620.76	299.00	317.00	12.14	12.88	1,794.00	1,902.00	72.87	77.25

Fuente Propia

4.8.1.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para esta empresa la estructura de capital estará compuesto de la siguiente manera:

Capital de los inversionistas:

40% de la inversión por el Director General

30% de la inversión por el Gerente de Operaciones

30% de la inversión por el Gerente Administrativo

Escenarios de Flujo de capital a considerar

Se consideran tres escenarios de inversión:

- 1) Todo el capital es proporcionado por los inversionistas
- 2) Préstamo de 20% y 80% de inversionistas
- 3) Préstamo de 30% y 70% de inversionistas

4.8.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Durante la elaboración del presupuesto de ventas se consideran las siguientes premisas:

- 1) Los primeros tres meses del año 1 no se tienen ventas
- 2) Los meses del 4 al 5 se tiene un periodo de ventas bajas por inicio de servicios que fueron saliendo durante el periodo de promoción y visitas a clientes potenciales
- 3) A partir del año 2 se tiene una consistencia basada en 9 meses de operación y de ahí en adelante se consideran ventas uniformes solo con la variación de los precios de acuerdo con una inflación del 5% anual.

El Pronóstico de ventas que se muestra en la Tabla 25 se calculó de acuerdo con las 379 encuestas aplicadas y al interés generado por las empresas en solicitar servicios de consultoría:

Tabla 25. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS						
SERVICIO OFRECIDO	TIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	TRABAJO ESPECIALIZADO	L193,009	L202,660	L212,793	L223,432	L234,604
FISCAL - Auditoría Fiscal	CONSULTORÍA	L251,467	L264,040	L277,242	L291,104	L305,659
FISCAL - Impuestos	TRABAJO ESPECIALIZADO	L314,591	L697,343	L816,993	L857,842	L900,734
FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	CONSULTORÍA	L204,426	L214,647	L225,379	L236,648	L248,481
NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	CONSULTORÍA	L290,612	L610,285	L640,800	L672,840	L706,482
NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	TRABAJO ESPECIALIZADO	L186,839	L392,363	L411,981	L432,580	L454,209
NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	TRABAJO ESPECIALIZADO	L196,177	L274,648	L288,381	L302,800	L317,940
NEGOCIOS - Marketing y Ventas	CONSULTORÍA	L157,261	L165,124	L173,380	L182,049	L191,151
NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	CONSULTORÍA	L157,261	L165,124	L173,380	L182,049	L191,151
NEGOCIOS - Planificación Estratégica	CONSULTORÍA	L87,647	L92,029	L96,631	L101,462	L106,535
NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	CONSULTORÍA	L519,700	L1,091,370	L1,145,939	L1,203,235	L1,263,397
FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L468,105	L931,283	L977,847	L1,026,740	L1,078,077
FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L418,917	L1,055,670	L1,108,454	L1,163,876	L1,222,070
FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L118,292	L248,414	L260,835	L273,877	L287,570
FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L0	L80,221	L84,232	L88,443	L92,866
	TOTAL	L3,564,304	L6,485,221	L6,894,264	L7,238,977	L7,600,926

Fuente: Propia

4.8.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

En esta sección se muestran por un lado los costos directos y los gastos administrativos y otros.

4.8.3.1 PRESUPUESTO DE COSTOS

Los costos directos sobre ventas están íntimamente relacionados con cada uno de los servicios, ver Anexo 3, y los costos directos es de acuerdo con la Tabla 26:

Tabla 26. Presupuesto de costos

PRESUPUESTO DE COSTOS						
SERVICIO OFRECIDO	TIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	TRABAJO ESPECIALIZADO	L127,386	L133,755	L140,443	L147,465	L154,838
FISCAL - Auditoría Fiscal	CONSULTORÍA	L165,968	L174,266	L182,980	L192,129	L201,735
FISCAL - Impuestos	TRABAJO ESPECIALIZADO	L207,630	L480,213	L539,215	L566,176	L594,485
FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	CONSULTORÍA	L134,921	L141,667	L148,750	L156,188	L163,997
NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	CONSULTORÍA	L191,804	L428,726	L422,928	L444,074	L466,278
NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	TRABAJO ESPECIALIZADO	L123,314	L258,959	L271,907	L285,503	L299,778
NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	TRABAJO ESPECIALIZADO	L129,477	L181,268	L190,331	L199,848	L209,840
NEGOCIOS - Marketing y Ventas	CONSULTORÍA	L103,792	L108,982	L114,431	L120,152	L126,160
NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	CONSULTORÍA	L103,792	L108,982	L114,431	L120,152	L126,160
NEGOCIOS - Planificación Estratégica	CONSULTORÍA	L57,847	L60,739	L63,776	L66,965	L70,313
NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	CONSULTORÍA	L343,002	L751,226	L756,319	L794,135	L833,842
FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L308,950	L641,033	L645,379	L677,648	L711,531
FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L276,485	L726,653	L731,579	L768,158	L806,566
FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L78,073	L163,953	L172,151	L180,759	L189,796
FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	CAPACITACIÓN	L0	L52,946	L55,593	L58,373	L61,291
	TOTAL	L2,352,441	L4,413,368	L4,550,214	L4,777,725	L5,016,611

Fuente: Propia

4.8.3.2 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS

Los gastos administrativos y otros se componen de la siguiente manera:

- 1) SUELDO BASE DIRECTOR GENERAL
- 2) SUELDO BASE GERENTE OPERACIONES
- 3) SUELDO BASE GERENTE ADMINISTRATIVO
- 4) SUELDO BASE ASISTENTE

- 5) GASTOS GENERALES
- 6) PAGO LICENCIAS SOFTWARE
- 7) GASTO DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA
- 8) GASTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD
- 9) IMPUESTOS MUNICIPALES
- 10) CCIC

Es importante mencionar que para el primer año el sueldo base del director general, del gerente de operaciones y del gerente administrativo se considera a la mitad debido a que se tienen los primeros tres meses de prospectación y los siguientes tres meses con bajo venta.

A partir del segundo año los salarios base ya se consideran completos, y se debe puntualizar que estos puestos de trabajo (director general, gerente de operaciones y gerente administrativo) también pueden fungir en su momento como consultores.

En la Tabla 27 se muestra el presupuesto de gastos administrativos y otros además en su último renglón la consolidación de los egresos que los componen la suma de los costos directos y los gastos administrativos y otros

Tabla 27. Presupuesto de gastos administrativos y otros, más consolidación de egresos

		PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS					
		0	1	2	3	4	5
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Inflación						
Sueldo Base Director General	5%		L182,848.28	L383,981.38	L403,180.45	L423,339.48	L444,506.45
Sueldo Base Gerente de Operaciones	5%		L169,194.60	L355,308.66	L373,074.09	L391,727.80	L411,314.19
Sueldo Base Gerente Administrativo	5%		L169,194.60	L355,308.66	L373,074.09	L391,727.80	L411,314.19
Sueldo Asistente	5%		L108,000.00	L151,200.00	L158,760.00	L166,698.00	L175,032.90
Gastos Generales	5%		L382,163.65	L535,029.11	L561,780.56	L589,869.59	L619,363.07
Pago de Licencias	5%		L2,300.00	L2,415.00	L2,535.75	L2,662.54	L2,795.66
Gastos de Constitución			L20,000.00				
Gastos de Venta	5%		L36,000.00	L37,800.00	L39,690.00	L41,674.50	L43,758.23
Pago de Impuestos Municipales	5%		L53,338.53	L118,195.40	L120,390.73	L122,857.63	L124,910.89
Pago de Incripción CCIC	5%		L1,890.00	L1,984.50	L2,083.73	L2,187.91	L2,297.31
Total Gastos Administrativos y otros Gastos			L1,124,929.66	L1,941,222.71	L2,034,569.41	L2,132,745.24	L2,235,292.88
TOTAL EGRESOS			L3,477,370.16	L6,354,590.76	L6,584,783.70	L6,910,470.25	L7,251,904.14

Fuente: Propia

4.8.4 DEPRECIACIONES

Para las depreciaciones estamos considerando las siguientes premisas:

- 1) El monto para depreciar es de acuerdo con la Tabla 28:

Tabla 28. Equipo a depreciar.

INVERSIÓN REQUERIDA		
Concepto	Clasificación	Inversión
MUEBLES DE OFICINA	Equipment	L80,000.00
IMPRESORAS	Equipment	L20,000.00
COMPUTADORAS	Equipment	L75,000.00
ACCESORIOS	Equipment	L40,000.00
TOTAL		L215,000.00

Fuente: Propia

- 2) La depreciación se realizará por el método de línea recta
- 3) La depreciación por aplicar será a 5 años comenzando a depreciar desde el año 1
- 4) Se considera 1% de valor residual en el año 5

Por lo tanto, la depreciación queda como se indica en la Tabla 29.

Tabla 29. Depreciación anual

	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Depreciación	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00
Total Depreciación	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00

Fuente: Propia

4.8.5 BALANCE GENERAL

En la Tabla 30 se puede observar el Balance General tomando en consideración el flujo de efectivo del escenario inicial que corresponde a la inversión propia sin solicitar financiamiento.

Tabla 30. Balance General (Escenario 1: 100% inversionistas)

BALANCE GENERAL					
JC CONSULTING GROUP					
VALORES EXPRESADOS EN LEMPIRAS					
Descripcion	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Activo Corriente	L214,321.52	L333,860.64	L621,326.02	L883,105.46	L1,160,643.21
Efectivo y equivalente de efectivo	L214,321.52	L333,860.64	L621,326.02	L883,105.46	L1,160,643.21
Total activo corriente	L214,321.52	L333,860.64	L621,326.02	L883,105.46	L1,160,643.21
Activo no corriente					
Propiedad planta y equipo	L215,000.00	L215,000.00	L215,000.00	L215,000.00	L215,000.00
Menos Depreciación Acumulada	L42,570.00	L85,140.00	L127,710.00	L170,280.00	L212,850.00
Total activo no corriente	L172,430.00	L129,860.00	L87,290.00	L44,720.00	L2,150.00
TOTAL ACTIVO	L386,751.52	L463,720.64	L708,616.02	L927,825.46	L1,162,793.21
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Impuestos por pagar	L11,090.91	L22,015.01	L66,727.60	L71,484.26	L76,613.00
Total pasivo corriente	L11,090.91	L22,015.01	L66,727.60	L71,484.26	L76,613.00
Pasivo No Corriente					
TOTAL PASIVO	L11,090.91	L22,015.01	L66,727.60	L71,484.26	L76,613.00
Patrimonio					
Capital Social	L342,387.88	L342,387.88	L342,387.88	L342,387.88	L342,387.88
Reserva legal	L1,663.64	L3,302.25	L10,009.14	L10,722.64	L10,019.86
Utilidades retenidas	L0.00	L33,272.72	L99,317.75	L299,500.54	L513,953.31
Utilidad del periodo	L31,609.09	L62,742.77	L190,173.65	L203,730.14	L219,819.15
TOTAL PATRIMONIO	L375,660.61	L441,705.63	L641,888.42	L856,341.20	L1,086,180.21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	L386,751.52	L463,720.64	L708,616.02	L927,825.46	L1,162,793.21

Fuente: Propia

4.8.6 ESTADO DE RESULTADOS

En esta sección se puede observar el estado de resultados del mismo modo que el balance general tomando en consideración en flujo de efectivo del escenario inicial que corresponde a la inversión propia sin solicitar financiamiento. Ver Tabla 31.

Tabla 31. Estado de Resultados (Escenario 1: 100% inversionistas)

ESTADO DE RESULTADO					
JC CONSULTING GROUP					
VALORES EXPRESADOS EN LEMPIRAS					
Descripcion	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por servicio de consultoría	L3,564,303.79	L6,485,220.80	L6,894,264.09	L7,238,977.29	L7,600,926.15
(+) Otros ingresos	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Ventas Netas	L3,564,303.79	L6,485,220.80	L6,894,264.09	L7,238,977.29	L7,600,926.15
(-) Costo de consultoría:	L2,352,440.50	L4,413,368.05	L4,550,214.30	L4,777,725.01	L5,016,611.26
<i>Costo por servicios de Consultoría</i>	L2,352,440.50	L4,413,368.05	L4,550,214.30	L4,777,725.01	L5,016,611.26
Utilidad bruta en ventas	L1,211,863.29	L2,071,852.75	L2,344,049.79	L2,461,252.28	L2,584,314.89
(-) Gastos de Operación:	L1,167,499.66	L1,983,792.71	L2,077,139.41	L2,175,315.24	L2,277,862.88
Sueldo Base Director General	L182,848.28	L383,981.38	L403,180.45	L423,339.48	L444,506.45
Sueldo Base Gerente de Operaciones	L169,194.60	L355,308.66	L373,074.09	L391,727.80	L411,314.19
Sueldo Base Gerente Administrativo	L169,194.60	L355,308.66	L373,074.09	L391,727.80	L411,314.19
Sueldo Asistente	L108,000.00	L151,200.00	L158,760.00	L166,698.00	L175,032.90
Gastos Generales	L382,163.65	L535,029.11	L561,780.56	L589,869.59	L619,363.07
Pago de Licencias	L2,300.00	L2,415.00	L2,535.75	L2,662.54	L2,795.66
Gastos de Constitución	L20,000.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Gastos de Venta	L36,000.00	L37,800.00	L39,690.00	L41,674.50	L43,758.23
Pago de Impuestos Municipales	L53,338.53	L118,195.40	L120,390.73	L122,857.63	L124,910.89
Pago de Incripción CCIC	L1,890.00	L1,984.50	L2,083.73	L2,187.91	L2,297.31
Gastos por Depreciación	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00	L42,570.00
Utilidad de Operación	L44,363.63	L88,060.03	L266,910.38	L285,937.04	L306,452.02
Utilidad Antes de Impuesto	L44,363.63	L88,060.03	L266,910.38	L285,937.04	L306,452.02
(-) Impuestos sobre la renta (25%)	L11,090.91	L22,015.01	L66,727.60	L71,484.26	L76,613.00
Aportacion solidaria temporal	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Utilidad despues de ISR	L33,272.72	L66,045.03	L200,182.79	L214,452.78	L229,839.01
Reserva Legal (5%)	L1,663.64	L3,302.25	L10,009.14	L10,722.64	L10,019.86
Utilidad Neta	L31,609.09	L62,742.77	L190,173.65	L203,730.14	L219,819.15

Fuente: Propia

4.8.7 FLUJO DE EFECTIVO

Escenario 1: Aporte total de los inversionistas, es decir, 100% inversionistas, 0% Financiado, ver Tabla 32.

Tabla 32. Escenario 1 de flujo de efectivo

FLUJO EFECTIVO ESCENARIO 1						
	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Ingreso por Ventas		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
EGRESOS		3,477,370.16	6,354,590.76	6,584,783.70	6,910,470.25	7,251,904.14
(-) Costos Variables		2,352,440.50	4,413,368.05	4,550,214.30	4,777,725.01	5,016,611.26
(-) Gastos de Administración y otros		1,124,929.66	1,941,222.71	2,034,569.41	2,132,745.24	2,235,292.88
(-) Otros Egresos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		86,933.63	130,630.03	309,480.38	328,507.04	349,022.02
(-) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(-) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		44,363.63	88,060.03	266,910.38	285,937.04	306,452.02
(-) GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		44,363.63	88,060.03	266,910.38	285,937.04	306,452.02
(-) TAX (IMPUESTOS)	25%	11,090.91	22,015.01	66,727.60	71,484.26	76,613.00
(=) UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		33,272.72	66,045.03	200,182.79	214,452.78	229,839.01
(+) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(+) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(+) VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-
(+) FLUJO TERMINAL		-	-	-	-	-
(=) FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO (FEO)		75,842.72	108,615.03	242,752.79	257,022.78	272,409.01
CAPEX TOTAL		342,387.88				
AJUSTE CAPITAL DE TRABAJO		127,387.88	131,413.34	135,566.00	139,849.89	144,269.14
3%		-	4,025.46	4,152.66	4,283.89	4,419.26
Recuperación de Capital de Trabajo						144,269.14
FLUJO DE EFECTIVO		- 342,387.88	75,842.72	104,589.57	238,600.13	252,738.89
Capital pagado del financiamiento						
FLUJO DEL INVERSIONISTA		- 342,387.88	75,842.72	104,589.57	238,600.13	252,738.89
Cuota total de financiamiento						
FLUJO DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO		- 342,387.88	75,842.72	104,589.57	238,600.13	252,738.89
Tasa de Interes Requerida		34.00%				
VAN		\$45,433.43				
TIR		39.29%				

WACC	VALOR DE APORTACIÓN	% DE APORTACIÓN	TASA	
Financiamiento	\$ -	0.00%	14.00%	0.00%
Fondos Inversionis	\$ 342,387.88	100.00%	34.00%	34.00%
Total Inversión	\$ 342,387.88			34.00%

	- 342,387.88	75,842.72	104,589.57	238,600.13	252,738.89	412,258.90
VAN ACCIONISTA	45,433.43					
TIR MODIFICADA	39.29%					

Fuente: Propia

Escenario 2: Aporte del 80% inversionistas y 20% financiado, ver Tabla 33.

Tabla 33. Escenario 2 de flujo de efectivo

FLUJO EFECTIVO ESCENARIO 2						
	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
INGRESOS		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Ingreso por Ventas		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
EGRESOS		3,477,370.16	6,354,590.76	6,584,783.70	6,910,470.25	7,251,904.14
(-) Costos Variables		2,352,440.50	4,413,368.05	4,550,214.30	4,777,725.01	5,016,611.26
(-) Gastos de Administración y otros		1,124,929.66	1,941,222.71	2,034,569.41	2,132,745.24	2,235,292.88
(-) Otros Egresos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		86,933.63	130,630.03	309,480.38	328,507.04	349,022.02
(-) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(-) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		44,363.63	88,060.03	266,910.38	285,937.04	306,452.02
(-) GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		9,586.86	8,136.53	6,483.15	4,598.29	2,449.56
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		34,776.77	79,923.51	260,427.24	281,338.75	304,002.46
(-) TAX (IMPUESTOS)	25%	8,694.19	19,980.88	65,106.81	70,334.69	76,000.61
(=) UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		26,082.58	59,942.63	195,320.43	211,004.06	228,001.84
(+) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(+) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(+) VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-
(+) FLUJO TERMINAL		-	-	-	-	-
(=) FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO (FEO)		68,652.58	102,512.63	237,890.43	253,574.06	270,571.84
CAPEX TOTAL		342,387.88				
AJUSTE CAPITAL DE TRABAJO		127,387.88	131,413.34	135,566.00	139,849.89	144,269.14
	3%	-	4,025.46	4,152.66	4,283.89	4,419.26
Recuperación de Capital de Trabajo						144,269.14
FLUJO DE EFECTIVO	-	342,387.88	68,652.58	98,487.17	233,737.77	410,421.73
Capital pagado del financiamiento			10,359.53	11,809.86	13,463.25	15,348.10
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-	273,910.31	58,293.05	86,677.31	220,274.52	392,924.90
Cuota total de financiamiento			19,946.39	19,946.39	19,946.39	19,946.39
FLUJO DEL PROYECTO FINANCIADO	-	342,387.88	78,239.44	106,623.70	240,220.91	412,871.29
Tasa de Interes Requerida		30.00%				
VAN FINANCIADO		\$90,319.32		19,946.39		
TIR FINANCIADO		37.84%				

WACC	VALOR DE APORTACIÓN	% DE APORTACIÓN	TASA	
Financiamiento	\$ 68,477.58	20.00%	14.00%	2.80%
Fondos Inversionis	\$ 273,910.31	80.00%	34.00%	27.20%
Total Inversión	\$ 342,387.88			30.00%

-	273,910.31	58,293.05	86,677.31	220,274.52	233,942.07	392,924.90
VAN ACCIONISTA	139,879.36					
TIR MODIFICADA	44.00%					

Fuente: Propia

Escenario 3: Aporte del 70% inversionistas y 30% financiado, ver Tabla 34.

Tabla 34. Escenario 3 de flujo de efectivo

FLUJO EFECTIVO ESCENARIO 3						
	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
INGRESOS		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Ingreso por Ventas		3,564,303.79	6,485,220.80	6,894,264.09	7,238,977.29	7,600,926.15
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
EGRESOS		3,477,370.16	6,354,590.76	6,584,783.70	6,910,470.25	7,251,904.14
(-) Costos Variables		2,352,440.50	4,413,368.05	4,550,214.30	4,777,725.01	5,016,611.26
(-) Gastos de Administración y otros		1,124,929.66	1,941,222.71	2,034,569.41	2,132,745.24	2,235,292.88
(-) Otros Egresos		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD BRUTA		86,933.63	130,630.03	309,480.38	328,507.04	349,022.02
(-) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(-) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		44,363.63	88,060.03	266,910.38	285,937.04	306,452.02
(-) GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		14,380.29	12,204.79	9,724.72	6,897.44	3,674.34
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		29,983.34	75,855.24	257,185.66	279,039.60	302,777.68
(-) TAX (IMPUESTOS)	25%	7,495.84	18,963.81	64,296.42	69,759.90	75,694.42
(=) UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		22,487.51	56,891.43	192,889.25	209,279.70	227,083.26
(+) DEPRECIACIÓN		42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00	42,570.00
(+) AMORTIZACIONES		-	-	-	-	-
(+) VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-
(+) FLUJO TERMINAL		-	-	-	-	-
(=) FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO (FEO)		65,057.51	99,461.43	235,459.25	251,849.70	269,653.26
CAPEX TOTAL		342,387.88				
AJUSTE CAPITAL DE TRABAJO		127,387.88	131,413.34	135,566.00	139,849.89	144,269.14
	3%	-	4,025.46	4,152.66	4,283.89	4,419.26
Recuperación de Capital de Trabajo						144,269.14
FLUJO DE EFECTIVO		342,387.88	65,057.51	95,435.98	231,306.59	409,503.15
Capital pagado del financiamiento			15,539.30	17,714.80	20,194.87	26,245.25
FLUJO DEL INVERSIONISTA		239,671.52	49,518.21	77,721.18	211,111.72	383,257.90
Cuota total de financiamiento			29,919.59	29,919.59	29,919.59	29,919.59
FLUJO DEL PROYECTO FINANCIADO		342,387.88	79,437.80	107,640.77	241,031.30	413,177.48
Tasa de Interes Requerida		28.00%				
VAN FINANCIADO		\$115,349.71				
TIR		37.13%				

WACC	VALOR DE APORTACIÓN	% DE APORTACIÓN	TASA	
Financiamiento	\$ 102,716.36	30.00%	14.00%	4.20%
Fondos Inversionis	\$ 239,671.52	70.00%	34.00%	23.80%
Total Inversión	\$ 342,387.88			28.00%

	-	239,671.52	49,518.21	77,721.18	211,111.72	224,543.66	383,257.90
VAN ACCIONISTA		189,683.38					
TIR MODIFICADA		47.07%					

Fuente: Propia

4.8.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Después de haber elaborado los escenarios del estudio financiero se tienen los siguientes resultados, ver Tabla 35:

Tabla 35. Evaluación Financiera

RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS

Escenario	Inversión	VAN Proyecto Financiado	TIR Proyecto Financiado	VAN Inversionista	TIR Inversionista
Todo el capital es proporcionado por los inversionistas	L342,387.88 (Inversionistas)			L45,433.43	39.29%
Préstamo de 20% y 80% de inversionistas	L273,910.31 (Inversionistas) L68,477.58 (Financiado)	L90,319.32	37.84%	L139,879.36	44.00%
Préstamo de 30% y 70% de inversionistas	L239,671.52 (Inversionistas) L102,716.36 (Financiado)	L115,349.71	37.13%	L189,683.38	47.07%

Fuente: Propia

Como se puede observar en la Tabla 35 correspondiente a la evaluación financiera, de los tres escenarios propuestos es el tercer escenario que cuenta con un préstamo del 30% y un 70% de inversión propia, es decir, se cuenta con una mejor posición del VAN financiado y VAN del inversionista.

4.8.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Como se puede observar en la Tabla 35 los resultados financieros de los tres escenarios, para estos cálculos se utilizaron los valores medios tanto de Ventas, Costos y Gastos Generales.

Para nuestro análisis de sensibilidad utilizaremos las siguientes simulaciones basadas en las premisas descritas en la Tabla 36:

Tabla 36. Escenarios de Simulación

Simulación	Precios de Venta	Costos Directos	Gastos Generales
1	MAXIMO	MINIMO	MINIMOS
2	MAXIMO	MINIMO	MEDIOS
3	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO
4	MEDIO	MINIMO	MINIMOS
5	MEDIO	MINIMO	MEDIOS
6	MEDIO	MINIMO	MAXIMO
7	MINIMO	MINIMO	MINIMOS
8	MINIMO	MINIMO	MEDIOS
9	MINIMO	MINIMO	MAXIMO
10	MAXIMO	MEDIO	MINIMOS
11	MAXIMO	MEDIO	MEDIOS
12	MAXIMO	MEDIO	MAXIMO
13	MEDIO	MEDIO	MINIMOS
14	MEDIO	MEDIO	MEDIOS
15	MEDIO	MEDIO	MAXIMO
16	MINIMO	MEDIO	MINIMOS
17	MINIMO	MEDIO	MEDIOS
18	MINIMO	MEDIO	MAXIMO
19	MAXIMO	MAXIMO	MINIMOS
20	MAXIMO	MAXIMO	MEDIOS
21	MAXIMO	MAXIMO	MAXIMO
22	MEDIO	MAXIMO	MINIMOS
23	MEDIO	MAXIMO	MEDIOS
24	MEDIO	MAXIMO	MAXIMO
25	MINIMO	MAXIMO	MINIMOS
26	MINIMO	MAXIMO	MEDIOS
27	MINIMO	MAXIMO	MAXIMO

Fuente: Propia

En el anexo 4 se muestra algunos ejemplos de simulaciones planteadas en la Tabla 36 en donde se puede concluir lo siguiente respecto al análisis de sensibilidad:

- 1) Definitivamente el mejor resultado financiero de acuerdo con las simulaciones es cuando se presentan las ventas con un precio de venta máximo con los costos mínimos y gastos generales mínimos.

- 2) La simulación de los precios de venta, los costos y los gastos generales al mínimo presenta una viabilidad mejor que cuando los precios de venta, los costos y los gastos generales se encuentran en un término medio, lo que hace pensar que es una estrategia correcta para iniciar el proyecto.
- 3) Por otro lado, cuando mantenemos los precios de venta, los costos y gastos generales al máximo, sigue siendo un proyecto viable con la observación de que es ligeramente menos viable que cuando los precios de venta, los costos y los gastos se encuentran en un término medio.
- 4) Cuando se tienen las simulaciones en donde se conserva el precio de venta y costo en el rango medio y los gastos generales al máximo; se vuelve no viable el estudio, razón por la cual es importante conservar el nivel de gastos.

4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

En esta sección se muestran los resultados de punto de equilibrio para los servicios de consultoría, del mismo modo se muestra un análisis de las ventas pronosticadas contra el punto de equilibrio calculado por año como se muestra en el Anexo 5.

Los resultados del punto de equilibrio se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37. Resumen de Ventas Pronosticadas vs Punto de Equilibrio

Productos	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	VENTA PRONOSTICADA	PUNTO DE EQUILIBRIO								
FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L3,564,303.79	L3,308,616.63	L6,485,220.80	L5,709,478.56	L6,894,264.09	L5,984,027.67	L7,238,977.29	L6,272,780.12	L7,600,926.15	L6,574,390.81
FISCAL - Auditoría Fiscal										
FISCAL - Impuestos										
FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos										
NEGOCIOS - Auditoría Administrativa										
NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital										
NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio										
NEGOCIOS - Marketing y Ventas										
NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros										
NEGOCIOS - Planificación Estratégica										
NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)										
FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación										
FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación										
FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación										
FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación										

Fuente: Propia

En la Tabla 37 se puede observar que las ventas pronosticadas están ligeramente arriba del punto de equilibrio, esto permite asegurar que el pronóstico de venta es adecuado respecto al punto de equilibrio en cada uno de los años.

Siempre es importante saber el punto de equilibrio para poder aplicar estrategias de reducción de riesgo asegurando no quedar por debajo de este punto.

4.10 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Como se planteó en el punto 3.1.3 de esta investigación se cuenta con los siguientes planteamientos respecto a la hipótesis:

H_i : Los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

H_o : Los costos inherentes a la consultoría, el conocimiento (know-how) y la reducción del riesgo no afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

Revisando las tres variables principales relacionadas con la hipótesis se comprueba que a una variación de costos relacionados con el servicio de consultoría y vinculados con el

conocimiento (know-how), y la reducción en el riesgo, si se afecta la viabilidad o uso de los servicios de consultoría en el sector de las pymes, de acuerdo con el análisis de sensibilidad puede ser viable o no el proyecto.

En la Figura 36 se muestra que a una variabilidad del costo con respecto al precio de venta que fue determinado por un margen sobre el mismo costo, además de incluir los gastos generales relacionados a la operatividad de la oficina de consultoría, afecta la viabilidad del proyecto debido a los valores calculados del VAN y TIR para cada uno de los escenarios.

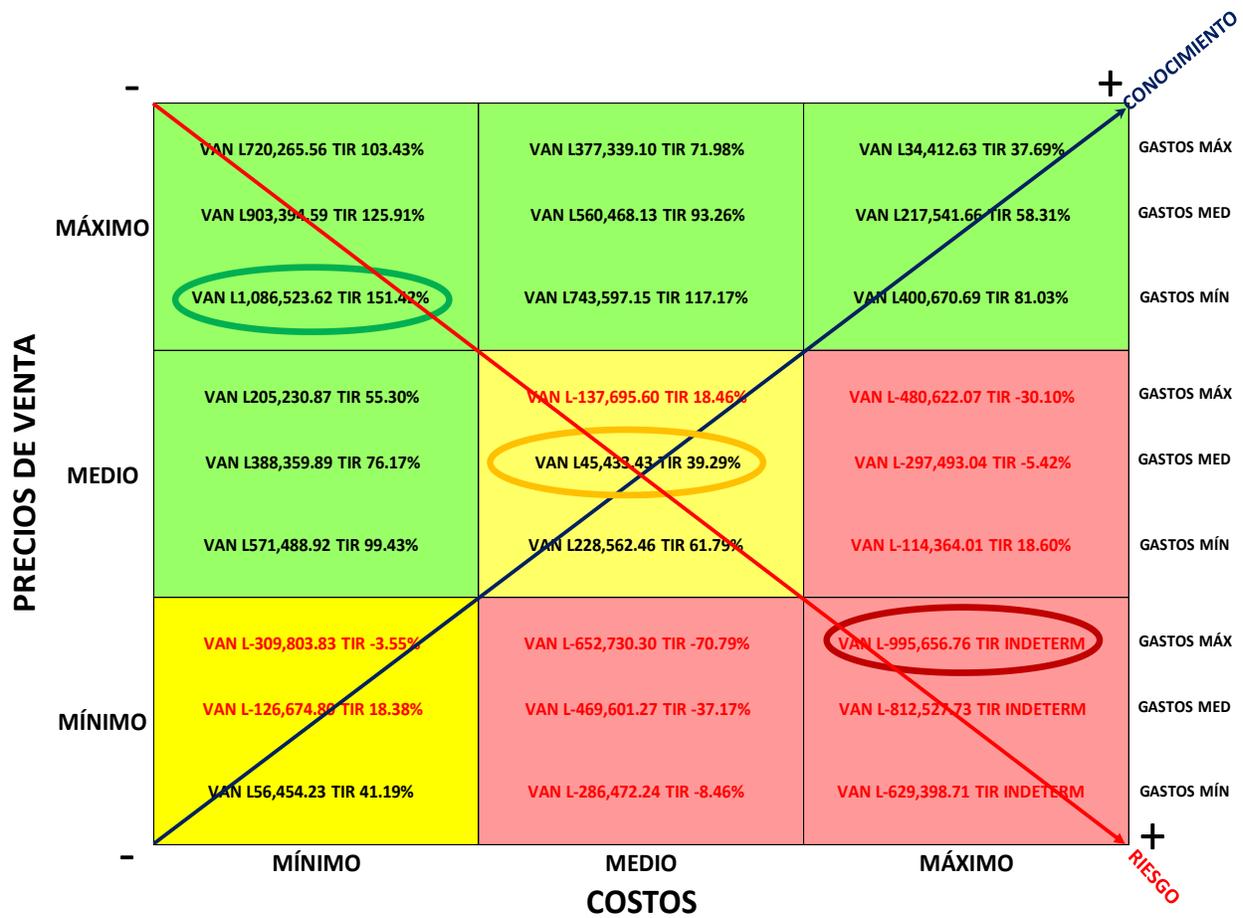


Figura 36. Representación de la variabilidad

Fuente: Propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014)

Al elaborar las conclusiones es aconsejable verificar que estén los puntos necesarios aquí vertidos. Y recordar que no se trata de repetir los resultados, sino de resumir los más importantes y su significado. Desde luego, las conclusiones deben ser congruentes con los datos. La adecuación de éstas respecto de la generalización de los resultados deberá evaluarse en términos de aplicabilidad a diferentes muestras y poblaciones (p.345).

5.1 CONCLUSIONES

- 1) La variación en los costos de los servicios de consultoría en el sector de las pymes es sensible para poder asegurar la viabilidad de los servicios, es decir, en este estudio se logró observar que, si se mantienen los precios de venta, costos y los gastos generales en los niveles mínimos, medios y máximos de manera uniforme el proyecto es viable con un VAN positivo.
- 2) En lo correspondiente al conocimiento (know-how) se concluye que dependiendo de la experiencia y formación de los consultores se puede obtener un costo de los servicios directamente relacionado.
- 3) Una parte fundamental para asegurar que los servicios de consultoría son viables en el sector de las pymes, es la reducción de los riesgos críticos externos, además de el control presupuestal interno respecto a los gastos generales en los que se incurre para proporcionar el servicio de consultoría.
- 4) Una vez que se han analizado los tres escenarios para este estudio correspondientes al nivel de inversión, se concluye que en el escenario donde se cuenta con un préstamo del 30% y un 70% de inversión propia (VAN financiado L115,349.71 y VAN del inversionista de L189,683.38) considerando los valores medios de precio de venta, costos y gastos generales se asegura una mejor viabilidad de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) De acuerdo con el análisis de sensibilidad realizado, para este comienzo de proyecto se recomienda mantener los precios de venta, los costos y los gastos generales en su nivel mínimo por las siguientes razones:
 - 1.1) Introducción al mercado con precios mínimos de venta
 - 1.2) Costos controlados basados en la selección de consultores con el suficiente conocimiento (know-how) para poder prestar el servicio.
 - 1.3) Gastos generales mínimos fundamentados en su rubro principal que es la renta del inmueble para hacer operar la empresa.
- 2) La selección de los aliados estratégicos de la empresa (consultores) se recomienda asegurar las siguientes premisas para poder proporcionar el servicio:
 - 2.1) Nivel de formación suficiente para brindar el servicio
 - 2.2) El nivel de experiencia ya que es uno de los atributos clave para asegurar el éxito de los servicios
- 3) Se recomienda un control presupuestal restringido ya que un aumento en los costos y gastos generales provoca una distorsión de los resultados y afecta la viabilidad de los servicios de consultoría en el sector de las pymes.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociados, A. R. (7 de mayo de 2019). *Asturias y Asociados*. Obtenido de <http://www.asturiasyassociados.com/nuestrafirma/>
- Asociados, R. y. (07 de mayo de 2019). *Rogel y Asociados*. Obtenido de <https://rogelasociados.com/nosotros>
- Associates, Z. (1 de mayo de 2019). *ZS Services Consulting*. Obtenido de <https://www.zs.com/services/consulting>
- BusinessDictionary.com. (15 de Abril de 2019). *www.businessdictionary.com*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/consulting.html>
- CNBS. (diciembre de 2018). *Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. Obtenido de <https://gpuf.cnbs.gob.hn/rp/registro-de-audidores-externos/>
- CNBS. (3 de mayo de 2019). *Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/files/GPUF/DRP/GPUF-RP-RAE-NORMATIVA-CONTRATACION-AUEXT.pdf>
- COFASEM. (7 de mayo de 2019). *COFASEM*. Obtenido de <http://cofasem.com/Servicios/servicios-multiples/>
- Company, B. &. (1 de mayo de 2019). *Bain & Company*. Obtenido de <https://www.bain.com/>
- Company, M. &. (1 de mayo de 2019). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/#0>
- Consultores, F. P. (2 de mayo de 2019). *FEPAC*. Obtenido de <http://www.fepac.org/>

Consultores, G. R. (7 de mayo de 2019). *GN Romero Auditores y Consultores*. Obtenido de <http://www.gnromero.com/espanol/index.html#servicios>

Cooper, P. W. (7 de mayo de 2019). *PWC*. Obtenido de <https://www.pwc.com/hn/es.html>

Corporation, I. B. (1 de mayo de 2019). *IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/us-en/>

Dinero. (23 de abril de 1999). *La Consultoría*. Obtenido de Dinero:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>

El Economista. (8 de Abril de 2015). *México, mercado de consultoría*. Obtenido de El

Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-mercado-de-consultoria-20150408-0068.html>

Escudero Cuevas, J. (14 de Mayo de 2019). *Emprendedores*. Obtenido de

<https://www.emprendedores.es/gestion/a49845/como-calcular-tu-precio-hora/>

Fiscales, A. F. (7 de mayo de 2019). *Grupo AFFISA*. Obtenido de <http://www.affisa.hn/niif.html>

Gerenciales, G. A. (7 de mayo de 2019). *Grupo Asesores y Consultores Gerenciales*. Obtenido

de <https://www.ggi.com/member/grupo-asesores-auditores-y-consultores-gerenciales-s-de-r-l/>

Hamilton, B. A. (2 de mayo de 2019). *Booz Allen Hamilton*. Obtenido de

<https://www.boozallen.com/>

Hernández Murillo, Á. (Abril de 2017). Consultoras ¿Opción al trance económico? *Mundo*

Ejecutivo(459), 22-25. Obtenido de

https://issuu.com/mundoeje/docs/mundoejecutivo_abril_2017/27

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-HILL /

INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV.

Honduras, G. T. (08 de mayo de 2019). *Gran Torthon*. Obtenido de

<https://www.grantthornton.hn/>

Honduras, La Prensa. (21 de Enero de 2017). *Mipymes producen el 25% del PIB hondureño*.

Obtenido de Diario La Prensa: [https://www.laprensa.hn/actualidad/1037273-](https://www.laprensa.hn/actualidad/1037273-410/mipymes-producen-el-25-del-pib-hondure%C3%B1o)

[410/mipymes-producen-el-25-del-pib-hondure%C3%B1o](https://www.laprensa.hn/actualidad/1037273-410/mipymes-producen-el-25-del-pib-hondure%C3%B1o)

Icart Isem, M. T., FuenteIsaz Gallego, C., & Pulón Segura, A. M. (2006). *Elaboración y*

Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina. Barcelona, España:

PUBLICACIONES I EDICIONS DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA.

investorwords.com. (23 de Abril de 2019). *www.investorwords.com*. Obtenido de

<http://www.investorwords.com>

Kaplan, J. M., & Warren, A. C. (2016). *Patterns of entrepreneurship management*. Hoboken, NJ:

John Wiley & Sons, Inc.

KPMG. (7 de mayo de 2019). *KPMG*. Obtenido de <https://home.kpmg/xx/en/home/about.html>

L. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10 ed.). Mexico, Ciudad de México,

Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Lavín, I. (16 de abril de 2019). *www.milenio.com*. Obtenido de

<https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>

Limited, A. (1 de mayo de 2019). *Accenture Limited*. Obtenido de

<https://www.accenture.com/us-en>

LLC, P. (17 de abril de 2019). *Preceden LLC*. Obtenido de

<https://www.preceden.com/timelines/318152-antecedentes-hist-ricos-de-la-consultor-a>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & M. E.

Ortiz Salinas, Trad.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Marsal, A. y. (1 de mayo de 2019). *Alvarez y Marsal*. Obtenido de

<https://www.alvarezandmarsal.com/>

Merca2.0, M. E. (1 de mayo de 2019). *Merca20*. Obtenido de <https://www.merca20.com/las->

[grandes-cuatro/](https://www.merca20.com/las-grandes-cuatro/)

Michael Page. (2019). *ESTUDIO DE REMUNERACIÓN 2018-2019*. México: PAGE GROUP.

Normalización, O. I. (15 de 09 de 2015). *Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con*

orientación para su uso. ISO 14001:2015, Tercera. (T. W. Group, Ed.) Ginebra, Suiza:

Secretaría Central de ISO.

Normalización, O. I. (15 de 09 de 2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y*

vocabulario. ISO 9000:2015, Cuarta. (S. T. Force, Ed.) Ginebra, Suiza: Secretaría

Central de ISO.

Normalización, O. I. (02 de 2018). *Gestión del Riesgo - Directrices. ISO 31000:2018, Segunda.*

Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.

- Normalización, O. I. (03 de 2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso. ISO 45001:2018, Primera.* (T. M. Group, Ed.) Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Pérez, J. P., & Trujillo, J. P. (2012). *Creación de una Empresa de Consultoría Integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Logística.* Bogota, Colombia: Universidad EAN Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Postgrados.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5 ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Real Academia Española. (15 de Abril de 2019). *dle.rae.es*, Tricentenario 2018. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=A7XIiZ5>
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., Pavón Cuéllar, L. I., & Blanco Huitrón, C. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (Decimonovena ed.). (S. D. INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) Ciudad de México, México: McGRAW-HILL.
- Servicio de Administración de Rentas. (17 de mayo de 2019). *Obligados Tributarios Activos a Gestionar.* San Pedro Sula, Cortés.
- Soriano E., R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría* (1 ed., Vol. 1). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica* (4 ed.). (G. N. EDITORES, Ed.) México: LIMUSA S.A. DE C.V.
- Touche, D. &. (1 de mayo de 2019). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/hn/es.html>

Wage Indicator Fundación. (20 de Mayo de 2019). *Tusalario.org/Honduras*. Obtenido de <https://tusalario.org/honduras/salario/comparador-salarial#/>

Wyman, O. (1 de mayo de 2019). *Oliver Wyman*. Obtenido de <https://www.oliverwyman.com/index.html>

Young, E. &. (07 de mayo de 2019). *Ernst & Young Honduras*. Obtenido de <https://www.ey.com/ac/en/home>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO ENCUESTA

ENCUESTA DE VIABILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA LAS PyMEs	
Empresa: _____	Fecha: _____
Posición: _____	
<p>Buen día, somos estudiantes de maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y estamos haciendo un trabajo de investigación sobre la "Viabilidad de los Servicios de Consultoría en el Sector de las PyMEs".</p> <p>Agradeceríamos de antemano su participación voluntaria para contestar este cuestionario, los datos serán manejados de forma confidencial.</p> <p>Solicitamos contestar de forma honesta y clara a cada una de las preguntas. Favor marcar con una X en el recuadro, donde se indica. Muchas gracias por su participación.</p>	
1. <i>¿Estaría interesado en contratar o pagar los servicios de Consultoría?</i>	
a) <input type="checkbox"/> SI	
b) <input type="checkbox"/> NO	
2. <i>¿Qué tipo de servicio de consultoría le interesaría que le proporcionaran según la necesidad de su empresa?</i>	
a) <input type="checkbox"/> Consultoría de Capital Humano: Contribuye a potenciar el talento y a generar un mejor ambiente laboral	
b) <input type="checkbox"/> Consultoría Fiscal: Orienta a la empresa para un correcto control de impuestos, pagos y cobranza	
c) <input type="checkbox"/> Consultoría de Negocios: Optimizar recursos y estrategias, apoyo en la implementación de sistemas de gestión, estudios de ingeniería, etc.	
d) <input type="checkbox"/> Consultoría de Tecnologías de la Información (Sistemas): Gestiona procesos administrativos y de otra índole de manera más óptima y controlada	
3. <i>Para el tipo de servicio de interés ¿Considera la posibilidad de tercerizar (outsourcing) ciertas funciones de la empresa?</i>	
a) <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	
b) <input type="checkbox"/> De acuerdo	
c) <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
d) <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	
4. <i>Para el tipo de servicio que requeriría, ¿Considera la posibilidad de asignar un trabajo especializado por horas a un consultor?</i>	
a) <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	
b) <input type="checkbox"/> De acuerdo	
c) <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
d) <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	
5. <i>Para el tipo de servicio que requeriría, ¿Qué nivel de experiencia requeriría de un consultor?</i>	
a) <input type="checkbox"/> Director General o Director de Alto Nivel	
b) <input type="checkbox"/> Gerente de área	
c) <input type="checkbox"/> Jefe de departamento	
6. <i>Para el tipo de servicio que requeriría, ¿Qué nivel de formación requeriría de un consultor?</i>	
a) <input type="checkbox"/> Maestría o postgrado	
b) <input type="checkbox"/> Licenciatura/Ingeniería	
c) <input type="checkbox"/> Certificado especializado	
Página 1 2	

7. Para el tipo de servicio que requeriría, ¿Cuál es la probabilidad (ocurrencia) de riesgo al no utilizar para su negocio, los servicios de consultoría?

- a) Alta
- b) Media
- c) Baja

8. Para el tipo de servicio que requeriría, ¿Cuál es la consecuencia (impacto adverso) de riesgo para su negocio al no utilizar, los servicios de consultoría?

- a) Alta
- b) Media
- c) Baja

9. ¿Considera que los costos inherentes a la consultoría afectan la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las PyMEs?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que el conocimiento (know-how) afecta la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las PyMEs?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera que la reducción de los riesgos afecta la viabilidad o uso de los servicios de consultoría para las PyMEs?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera que los servicios de consultoría es una alternativa viable para mejorar el negocio?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Apreciaríamos cualquier comentario adicional relacionado a la necesidad de servicios de consultoría para las Pymes.

ANEXO 2: CARTA COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo RUBEN DARIÓ SORTO ALVARADO

Identidad No. 08011969 03116

Licenciado en INGENIERO BIOQUIMICO

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

Vidabilidad de los servicios de consultoría en el sector de las Pymes.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Dinayra Lizeth Briones Vásquez y José Carlos

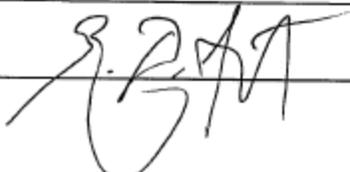
Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de JAN PEDRO SULA

Departamento CORTES

Nombre RUBÉN DARIÓ SORTO ALVARADO

Fecha 20/MAYO/2019

Firma: 

SERVICIO NEGOCIOS - Auditoría Administrativa			TIPO DE SERVICIO CONSULTORÍA			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CS	CONSULTOR SR	H-H	4	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	6,181.82	6,524.24	6,866.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	4,080.00	4,306.00	4,532.00
DOCUMENTACIÓN	CA	CONSULTOR A	DÍAS	2	LPS	2,881.82	3,022.73	3,163.64	5,763.64	6,045.45	6,327.27	1,902.00	1,995.00	2,088.00	3,804.00	3,990.00	4,176.00
EJECUCIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
EJECUCIÓN	CJ	CONSULTOR JR	DÍAS	5	LPS	8,590.91	8,931.82	9,272.73	42,954.55	44,659.09	46,363.64	5,670.00	5,895.00	6,120.00	28,350.00	29,475.00	30,600.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	4	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	37,090.91	39,145.45	41,200.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	24,480.00	25,836.00	27,192.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L138,354.55	L145,306.06	L152,257.58	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L91,314.00	L95,902.00	L100,490.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L138,354.55	L145,306.06	L152,257.58	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L91,314.00	L95,902.00	L100,490.00
						UTILIDAD TOTAL			L47,040.55	L49,404.06	L51,767.58						

SERVICIO NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital			TIPO DE SERVICIO TRABAJO ESPECIALIZADO			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	1	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	16,218.18	17,254.55	18,290.91	10,704.00	11,388.00	12,072.00	10,704.00	11,388.00	12,072.00
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN	CA	CONSULTOR A	H-H	10	LPS	480.30	503.79	527.27	4,803.03	5,037.88	5,272.73	317.00	332.50	348.00	3,170.00	3,325.00	3,480.00
INVESTIGACIÓN	CB	CONSULTOR B	DÍAS	3	LPS	2,718.18	2,800.00	2,881.82	8,154.55	8,400.00	8,645.45	1,794.00	1,848.00	1,902.00	5,382.00	5,544.00	5,706.00
EJECUCIÓN	CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	DÍAS	3	LPS	15,145.45	15,681.82	16,218.18	45,436.36	47,045.45	48,654.55	9,996.00	10,350.00	10,704.00	29,988.00	31,050.00	32,112.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	H-H	6	LPS	2,524.24	2,613.64	2,703.03	15,145.45	15,681.82	16,218.18	1,666.00	1,725.00	1,784.00	9,996.00	10,350.00	10,704.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L89,757.58	L93,419.70	L97,081.82	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L59,240.00	L61,657.00	L64,074.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L89,757.58	L93,419.70	L97,081.82	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L59,240.00	L61,657.00	L64,074.00
						UTILIDAD TOTAL			L30,517.58	L31,762.70	L33,007.82						

SERVICIO NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio			TIPO DE SERVICIO TRABAJO ESPECIALIZADO			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	1	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	9,272.73	9,786.36	10,300.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN	CB	CONSULTOR B	DÍAS	2	LPS	2,718.18	2,800.00	2,881.82	5,436.36	5,600.00	5,763.64	1,794.00	1,848.00	1,902.00	3,588.00	3,696.00	3,804.00
PREPARACIÓN	CA	CONSULTOR A	DÍAS	1	LPS	2,881.82	3,022.73	3,163.64	2,881.82	3,022.73	3,163.64	1,902.00	1,995.00	2,088.00	1,902.00	1,995.00	2,088.00
EJECUCIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	2	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	18,545.45	19,572.73	20,600.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	12,240.00	12,918.00	13,596.00
EJECUCIÓN	CJ	CONSULTOR JR	DÍAS	2	LPS	8,590.91	8,931.82	9,272.73	17,181.82	17,863.64	18,545.45	5,670.00	5,895.00	6,120.00	11,340.00	11,790.00	12,240.00
DOCUMENTACIÓN	CA	CONSULTOR A	DÍAS	1	LPS	2,881.82	3,022.73	3,163.64	2,881.82	3,022.73	3,163.64	1,902.00	1,995.00	2,088.00	1,902.00	1,995.00	2,088.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	H-H	4	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	6,181.82	6,524.24	6,866.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	4,080.00	4,306.00	4,532.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L62,381.82	L65,392.42	L68,403.03	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L41,172.00	L43,159.00	L45,146.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L62,381.82	L65,392.42	L68,403.03	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L41,172.00	L43,159.00	L45,146.00
						UTILIDAD TOTAL			L21,209.82	L22,233.42	L23,257.03						

SERVICIO NEGOCIOS - Marketing y Ventas			TIPO DE SERVICIO CONSULTORÍA			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	2	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	18,545.45	19,572.73	20,600.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	12,240.00	12,918.00	13,596.00
INVESTIGACIÓN	CA	CONSULTOR A	DÍAS	5	LPS	2,881.82	3,022.73	3,163.64	14,409.09	15,113.64	15,818.18	1,902.00	1,995.00	2,088.00	9,510.00	9,975.00	10,440.00
DOCUMENTACIÓN	CB	CONSULTOR B	DÍAS	3	LPS	2,718.18	2,800.00	2,881.82	8,154.55	8,400.00	8,645.45	1,794.00	1,848.00	1,902.00	5,382.00	5,544.00	5,706.00
IMPLEMENTACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
EJECUCIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	H-H	10	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	15,454.55	16,310.61	17,166.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	10,200.00	10,765.00	11,330.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L149,290.91	L157,260.61	L165,230.30	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L98,532.00	L103,792.00	L109,052.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L149,290.91	L157,260.61	L165,230.30	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L98,532.00	L103,792.00	L109,052.00
						UTILIDAD TOTAL			L50,758.91	L53,468.61	L56,178.30						

SERVICIO NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros			TIPO DE SERVICIO CONSULTORÍA			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	2	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	18,545.45	19,572.73	20,600.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	12,240.00	12,918.00	13,596.00
INVESTIGACIÓN	CA	CONSULTOR A	DÍAS	5	LPS	2,881.82	3,022.73	3,163.64	14,409.09	15,113.64	15,818.18	1,902.00	1,995.00	2,088.00	9,510.00	9,975.00	10,440.00
DOCUMENTACIÓN	CB	CONSULTOR B	DÍAS	3	LPS	2,718.18	2,800.00	2,881.82	8,154.55	8,400.00	8,645.45	1,794.00	1,848.00	1,902.00	5,382.00	5,544.00	5,706.00
IMPLEMENTACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
EJECUCIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	H-H	10	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	15,454.55	16,310.61	17,166.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	10,200.00	10,765.00	11,330.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L149,290.91	L157,260.61	L165,230.30	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L98,532.00	L103,792.00	L109,052.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L149,290.91	L157,260.61	L165,230.30	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L98,532.00	L103,792.00	L109,052.00
						UTILIDAD TOTAL						L50,758.91	L53,468.61	L56,178.30			

SERVICIO NEGOCIOS - Planificación Estratégica			TIPO DE SERVICIO CONSULTORÍA			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	1	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	16,218.18	17,254.55	18,290.91	10,704.00	11,388.00	12,072.00	10,704.00	11,388.00	12,072.00
PREPARACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	2	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	18,545.45	19,572.73	20,600.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	12,240.00	12,918.00	13,596.00
DOCUMENTACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	1	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	9,272.73	9,786.36	10,300.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00
EJECUCIÓN	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	2	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	32,436.36	34,509.09	36,581.82	10,704.00	11,388.00	12,072.00	21,408.00	22,776.00	24,144.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	H-H	4	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	6,181.82	6,524.24	6,866.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	4,080.00	4,306.00	4,532.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L82,654.55	L87,646.97	L92,639.39	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L54,552.00	L57,847.00	L61,142.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L82,654.55	L87,646.97	L92,639.39	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L54,552.00	L57,847.00	L61,142.00
						UTILIDAD TOTAL						L28,102.55	L29,799.97	L31,497.39			

SERVICIO NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)			TIPO DE SERVICIO CONSULTORÍA			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	1	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	16,218.18	17,254.55	18,290.91	10,704.00	11,388.00	12,072.00	10,704.00	11,388.00	12,072.00
PREPARACIÓN	CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	DÍAS	3	LPS	15,145.45	15,681.82	16,218.18	45,436.36	47,045.45	48,654.55	9,996.00	10,350.00	10,704.00	29,988.00	31,050.00	32,112.00
DOCUMENTACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	15	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	139,090.91	146,795.45	154,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	91,800.00	96,885.00	101,970.00
IMPLEMENTACIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	25	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	231,818.18	244,659.09	257,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	153,000.00	161,475.00	169,950.00
SARROLLO MATERIAL DE CAPACITACION	CEJ	CONSULTOR EXPERT JR	H-H	2	LPS	2,524.24	2,613.64	2,703.03	5,048.48	5,227.27	5,406.06	1,666.00	1,725.00	1,784.00	3,332.00	3,450.00	3,568.00
EJECUCIÓN	CS	CONSULTOR SR	DÍAS	5	LPS	9,272.73	9,786.36	10,300.00	46,363.64	48,931.82	51,500.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00	30,600.00	32,295.00	33,990.00
ELABORACIÓN DE INFORME	CS	CONSULTOR SR	H-H	6	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	9,272.73	9,786.36	10,300.00	1,020.00	1,076.50	1,133.00	6,120.00	6,459.00	6,798.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L493,248.48	L519,700.00	L546,151.52	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L325,544.00	L343,002.00	L360,460.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L493,248.48	L519,700.00	L546,151.52	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L325,544.00	L343,002.00	L360,460.00
						UTILIDAD TOTAL						L167,704.48	L176,698.00	L185,691.52			

SERVICIO FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación			TIPO DE SERVICIO CAPACITACIÓN			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	H-H	2	LPS	2,703.03	2,875.76	3,048.48	5,406.06	5,751.52	6,096.97	1,784.00	1,898.00	2,012.00	3,568.00	3,796.00	4,024.00
SARROLLO MATERIAL DE CAPACITACION	CS	CONSULTOR SR	H-H	1	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	1,020.00	1,076.50	1,133.00
EJECUCIÓN	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	1	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	16,218.18	17,254.55	18,290.91	10,704.00	11,388.00	12,072.00	10,704.00	11,388.00	12,072.00
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L23,169.70	L24,637.12	L26,104.55	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L15,292.00	L16,260.50	L17,229.00
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L23,169.70	L24,637.12	L26,104.55	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L15,292.00	L16,260.50	L17,229.00
						UTILIDAD TOTAL						L7,877.70	L8,376.62	L8,875.55			

SERVICIO FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación			TIPO DE SERVICIO			CAPACITACIÓN			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX			
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	H-H	2	LPS	2,703.03	2,875.76	3,048.48	5,406.06	5,751.52	6,096.97	1,784.00	1,898.00	2,012.00	3,568.00	3,796.00	4,024.00			
SARROLLO MATERIAL DE CAPACITACION	CS	CONSULTOR SR	H-H	1	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	1,020.00	1,076.50	1,133.00			
EJECUCIÓN	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	2	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	32,436.36	34,509.09	36,581.82	10,704.00	11,388.00	12,072.00	21,408.00	22,776.00	24,144.00			
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L39,387.88	L41,891.67	L44,395.45	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L25,996.00	L27,648.50	L29,301.00			
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00			
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L39,387.88	L41,891.67	L44,395.45	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L25,996.00	L27,648.50	L29,301.00			
						UTILIDAD TOTAL			L13,391.88	L14,243.17	L15,094.45									

SERVICIO FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación			TIPO DE SERVICIO			CAPACITACIÓN			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX			
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	H-H	2	LPS	2,703.03	2,875.76	3,048.48	5,406.06	5,751.52	6,096.97	1,784.00	1,898.00	2,012.00	3,568.00	3,796.00	4,024.00			
SARROLLO MATERIAL DE CAPACITACION	CS	CONSULTOR SR	H-H	1	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	1,020.00	1,076.50	1,133.00			
EJECUCIÓN	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	3	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	48,654.55	51,763.64	54,872.73	10,704.00	11,388.00	12,072.00	32,112.00	34,164.00	36,216.00			
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L55,606.06	L59,146.21	L62,686.36	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L36,700.00	L39,036.50	L41,373.00			
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00			
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L55,606.06	L59,146.21	L62,686.36	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L36,700.00	L39,036.50	L41,373.00			
						UTILIDAD TOTAL			L18,906.06	L20,109.71	L21,313.36									

SERVICIO FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación			TIPO DE SERVICIO			CAPACITACIÓN			PRECIO UNITARIO			PRECIO TOTAL			COSTO UNITARIO			COSTO TOTAL		
OPERACIONALIDAD DEL SERVICIO	CC	DESCRIPCIÓN	H-H 6 DÍAS	CANT	MONEDA	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX			
DIAGNOSTICO	CES	CONSULTOR EXPERT SR	H-H	2	LPS	2,703.03	2,875.76	3,048.48	5,406.06	5,751.52	6,096.97	1,784.00	1,898.00	2,012.00	3,568.00	3,796.00	4,024.00			
SARROLLO MATERIAL DE CAPACITACION	CS	CONSULTOR SR	H-H	1	LPS	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,545.45	1,631.06	1,716.67	1,020.00	1,076.50	1,133.00	1,020.00	1,076.50	1,133.00			
EJECUCIÓN	CES	CONSULTOR EXPERT SR	DÍAS	4	LPS	16,218.18	17,254.55	18,290.91	64,872.73	69,018.18	73,163.64	10,704.00	11,388.00	12,072.00	42,816.00	45,552.00	48,288.00			
						TOTAL PRECIO LEMPIRAS			L71,824.24	L76,400.76	L80,977.27	TOTAL COSTO LEMPIRAS			L47,404.00	L50,424.50	L53,445.00			
						TOTAL PRECIO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00	TOTAL COSTO USD			\$0.00	\$0.00	\$0.00			
						PRECIO SERVICIO LEMPIRAS			L71,824.24	L76,400.76	L80,977.27	COSTO SERVICIO LEMPIRAS			L47,404.00	L50,424.50	L53,445.00			
						UTILIDAD TOTAL			L24,420.24	L25,976.26	L27,532.27									

ANEXO 4: EJEMPLOS DE ESCENARIOS DE SIMULACIÓN

Simulación	Precios de Venta	Costos Directos	Gastos Generales
1	MAXIMO	MINIMO	MINIMOS
14	MEDIO	MEDIO	MEDIOS
27	MINIMO	MAXIMO	MAXIMO

Simulación 1

SENSIBILIDAD	VENTAS: MAX	COSTOS: MIN
	GASTOS GENERALES MIN	

RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS

Escenario	Inversión	VAN Proyecto Financiado	TIR Proyecto Financiado	VAN Inversionista	TIR Inversionista
Todo el capital es proporcionado por los inversionistas	L318,024.78 (Inversionistas)			L1,086,523.62	151.42%
Préstamo de 20% y 80% de inversionistas	L254,419.82 (Inversionistas) L63,604.96 (Financiado)	L1,219,690.94	149.80%	L1,337,547.21	177.99%
Préstamo de 30% y 70% de inversionistas	L222,617.34 (Inversionistas) L95,407.43 (Financiado)	L1,293,527.80	148.99%	L1,481,066.42	196.39%

Simulación 14

SENSIBILIDAD	VENTAS: MED	COSTOS: MED
	GASTOS GENERALES MED	

RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS

Escenario	Inversión	VAN Proyecto Financiado	TIR Proyecto Financiado	VAN Inversionista	TIR Inversionista
Todo el capital es proporcionado por los inversionistas	L342,387.88 (Inversionistas)			L45,433.43	39.29%
Préstamo de 20% y 80% de inversionistas	L273,910.31 (Inversionistas) L68,477.58 (Financiado)	L90,319.32	37.84%	L139,879.36	44.00%
Préstamo de 30% y 70% de inversionistas	L239,671.52 (Inversionistas) L102,716.36 (Financiado)	L115,349.71	37.13%	L189,683.38	47.07%

Simulación 27

SENSIBILIDAD

VENTAS: **MIN**

COSTOS: **MAX**

GASTOS GENERALES **MAX**

RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS

Escenario	Inversión	VAN Proyecto Financiado	TIR Proyecto Financiado	VAN Inversionista	TIR Inversionista
Todo el capital es proporcionado por los inversionistas	L366,750.99 (Inversionistas)			-L995,656.76	#¡NUM!
Préstamo de 20% y 80% de inversionistas	L293,400.79 (Inversionistas) L73,350.20 (Financiado)	-L1,039,052.29	#¡NUM!	-L1,057,788.48	#¡NUM!
Préstamo de 30% y 70% de inversionistas	L256,725.69 (Inversionistas) L110,025.30 (Financiado)	-L1,062,828.38	#¡NUM!	-L1,101,699.66	#¡NUM!

ANEXO 5: TABLAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCTOS MULTIPLES P.E.PM

Cant	Productos	Precio Unitario (P)	Costo Variable Unitario (V)	% costo variable	Contribucion			(1-(V/P)) * (% de Vtas)	(1-(V/P)) * (% de Ventas * PEMP)/P unitario	Unidades por producto PE
					1 - (V/P)	Vtas pronosticadas por periodo (unidades)	Pronostico de Ingreso en Lempiras			
1	FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L96,504.55	L63,693.00	66%	0.34	2	L193,009.09	5%	0.018	2
2	FISCAL - Auditoría Fiscal	L125,733.33	L82,984.00	66%	0.34	2	L251,466.67	7%	0.024	2
3	FISCAL - Impuestos	L6,990.91	L4,614.00	66%	0.34	45	L314,590.91	9%	0.030	42
4	FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	L204,425.76	L134,921.00	66%	0.34	1	L204,425.76	6%	0.020	1
5	NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	L145,306.06	L95,902.00	66%	0.34	2	L290,612.12	8%	0.028	2
6	NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	L93,419.70	L61,657.00	66%	0.34	2	L186,839.39	5%	0.018	2
7	NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	L65,392.42	L43,159.00	66%	0.34	3	L196,177.27	6%	0.019	3
8	NEGOCIOS - Marketing y Ventas	L157,260.61	L103,792.00	66%	0.34	1	L157,260.61	4%	0.015	1
9	NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	L157,260.61	L103,792.00	66%	0.34	1	L157,260.61	4%	0.015	1
10	NEGOCIOS - Planificación Estratégica	L87,646.97	L57,847.00	66%	0.34	1	L87,646.97	2%	0.008	1
11	NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	L519,700.00	L343,002.00	66%	0.34	1	L519,700.00	15%	0.050	1
12	FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	L24,637.12	L16,260.50	66%	0.34	19	L468,105.30	13%	0.045	18
13	FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	L41,891.67	L27,648.50	66%	0.34	10	L418,916.67	12%	0.040	9
14	FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	L59,146.21	L39,036.50	66%	0.34	2	L118,292.42	3%	0.011	2
15	FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	L76,400.76	L50,424.50	66%	0.34	0	L0.00	0%	0.000	0
Total						92	3564303.788	100%	0.340	

Costos Fijos	Total
Gastos administrativos y otros	L1,124,929.66
Total	L1,124,929.66

Costo Fijo n Periodos	L1,124,929.66
Periodo	1
Costo fijo Total	L1,124,929.66

PEPM (en Lempiras) L3,308,616.63

Periodo significa en que tiempo se esta calculando el PEMP.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCTOS MULTIPLES P.E.PM

Cant	Productos	Precio Unitario (P)	Costo Variable Unitario (V)	% costo variable	Contribucion			(1-(V/P)) * (% de Vtas)	(1-(V/P)) * (% de Ventas * PEMP)/P unitario	Unidades por producto PE
					1 - (V/P)	Vtas pronosticadas por periodo (unidades)	Pronostico de Ingreso en Lempiras			
1	FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L101,329.77	L66,877.65	66%	0.34	2	L202,659.55	3%	0.011	2
2	FISCAL - Auditoría Fiscal	L132,020.00	L87,133.20	66%	0.34	2	L264,040.00	4%	0.014	2
3	FISCAL - Impuestos	L7,340.45	L4,844.70	66%	0.34	95	L697,343.18	11%	0.037	84
4	FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	L214,647.05	L141,667.05	66%	0.34	1	L214,647.05	3%	0.011	1
5	NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	L152,571.36	L100,697.10	66%	0.34	4	L610,285.45	9%	0.032	4
6	NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	L98,090.68	L64,739.85	66%	0.34	4	L392,362.73	6%	0.021	4
7	NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	L68,662.05	L45,316.95	66%	0.34	4	L274,648.18	4%	0.014	4
8	NEGOCIOS - Marketing y Ventas	L165,123.64	L108,981.60	66%	0.34	1	L165,123.64	3%	0.009	1
9	NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	L165,123.64	L108,981.60	66%	0.34	1	L165,123.64	3%	0.009	1
10	NEGOCIOS - Planificación Estratégica	L92,029.32	L60,739.35	66%	0.34	1	L92,029.32	1%	0.005	1
11	NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	L545,685.00	L360,152.10	66%	0.34	2	L1,091,370.00	17%	0.057	2
12	FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	L25,868.98	L17,073.53	66%	0.34	36	L931,283.18	14%	0.049	32
13	FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	L43,986.25	L29,030.93	66%	0.34	24	L1,055,670.00	16%	0.055	21
14	FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	L62,103.52	L40,988.33	66%	0.34	4	L248,414.09	4%	0.013	4
15	FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	L80,220.80	L52,945.73	66%	0.34	1	L80,220.80	1%	0.004	1
Total						182	6485220.795	100%	0.340	

Costos Fijos	Total
Gastos administrativos y otros	L1,941,222.71
Total	L1,941,222.71

Costo Fijo n Periodos	L1,941,222.71
Periodo	1
Costo fijo Total	L1,941,222.71

PEPM (en Lempiras) L5,709,478.56

Periodo significa en que tiempo se esta calculando el PEMP.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCTOS MULTIPLES P.E.PM

AÑO 3

Cant	Productos	Precio Unitario (P)	Costo Variable Unitario (V)	% costo variable	Contribucion			% de Vtas	Contribucion ponderada	Unidades por producto PE
					1 - (V/P)	Vtas pronosticadas por periodo (unidades)	Pronostico de Ingreso en Lempiras			
1	FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L106,396.26	L70,221.53	66%	0.34	2	L212,792.52	3%	0.010	2
2	FISCAL - Auditoría Fiscal	L138,621.00	L91,489.86	66%	0.34	2	L277,242.00	4%	0.014	2
3	FISCAL - Impuestos	L7,707.48	L5,086.94	66%	0.34	106	L816,992.59	12%	0.040	92
4	FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	L225,379.40	L148,750.40	66%	0.34	1	L225,379.40	3%	0.011	1
5	NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	L160,199.93	L105,731.96	66%	0.34	4	L640,799.73	9%	0.032	3
6	NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	L102,995.22	L67,976.84	66%	0.34	4	L411,980.86	6%	0.020	3
7	NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	L72,095.15	L47,582.80	66%	0.34	4	L288,380.59	4%	0.014	3
8	NEGOCIOS - Marketing y Ventas	L173,379.82	L114,430.68	66%	0.34	1	L173,379.82	3%	0.009	1
9	NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	L173,379.82	L114,430.68	66%	0.34	1	L173,379.82	3%	0.009	1
10	NEGOCIOS - Planificación Estratégica	L96,630.78	L63,776.32	66%	0.34	1	L96,630.78	1%	0.005	1
11	NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	L572,969.25	L378,159.71	66%	0.34	2	L1,145,938.50	17%	0.057	2
12	FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	L27,162.43	L17,927.20	66%	0.34	36	L977,847.34	14%	0.048	31
13	FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	L46,185.56	L30,482.47	66%	0.34	24	L1,108,453.50	16%	0.055	21
14	FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	L65,208.70	L43,037.74	66%	0.34	4	L260,834.80	4%	0.013	3
15	FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	L84,231.84	L55,593.01	66%	0.34	1	L84,231.84	1%	0.004	1
Total						193	6894264.085	100%	0.340	

Costos Fijos	Total
Gastos administrativos y otros	L2,034,569.41
Total	L2,034,569.41

Costo Fijo n Periodos	L2,034,569.41
Periodo	1
Costo fijo Total	L2,034,569.41

PEPM (en Lempiras) L5,984,027.67

Periodo significa en que tiempo se esta calculando el PEMF.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCTOS MULTIPLES P.E.PM

AÑO 4

Cant	Productos	Precio Unitario (P)	Costo Variable Unitario (V)	% costo variable	Contribucion			% de Vtas	Contribucion ponderada	Unidades por producto PE
					1 - (V/P)	Vtas pronosticadas por periodo (unidades)	Pronostico de Ingreso en Lempiras			
1	FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L111,716.07	L73,732.61	66%	0.34	2	L223,432.15	3%	0.010	2
2	FISCAL - Auditoría Fiscal	L145,552.05	L96,064.35	66%	0.34	2	L291,104.10	4%	0.014	2
3	FISCAL - Impuestos	L8,092.85	L5,341.28	66%	0.34	106	L857,842.22	12%	0.040	92
4	FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	L236,648.37	L156,187.92	66%	0.34	1	L236,648.37	3%	0.011	1
5	NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	L168,209.93	L111,018.55	66%	0.34	4	L672,839.71	9%	0.032	3
6	NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	L108,144.98	L71,375.68	66%	0.34	4	L432,579.91	6%	0.020	3
7	NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	L75,699.91	L49,961.94	66%	0.34	4	L302,799.62	4%	0.014	3
8	NEGOCIOS - Marketing y Ventas	L182,048.81	L120,152.21	66%	0.34	1	L182,048.81	3%	0.009	1
9	NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	L182,048.81	L120,152.21	66%	0.34	1	L182,048.81	3%	0.009	1
10	NEGOCIOS - Planificación Estratégica	L101,462.32	L66,965.13	66%	0.34	1	L101,462.32	1%	0.005	1
11	NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	L601,617.71	L397,067.69	66%	0.34	2	L1,203,235.43	17%	0.057	2
12	FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	L28,520.55	L18,823.56	66%	0.34	36	L1,026,739.71	14%	0.048	31
13	FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	L48,494.84	L32,006.59	66%	0.34	24	L1,163,876.18	16%	0.055	21
14	FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	L68,469.13	L45,189.63	66%	0.34	4	L273,876.54	4%	0.013	3
15	FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	L88,443.43	L58,372.66	66%	0.34	1	L88,443.43	1%	0.004	1
Total						193	7238977.289	100%	0.340	

Costos Fijos	Total
Gastos administrativos y otros	L2,132,745.24
Total	L2,132,745.24

Costo Fijo n Periodos	L2,132,745.24
Periodo	1
Costo fijo Total	L2,132,745.24

PEPM (en Lempiras) L6,272,780.12

Periodo significa en que tiempo se esta calculando el PEMF.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCTOS MULTIPLES P.E.PM

AÑO 4

Cant	Productos	Precio Unitario (P)	Costo Variable Unitario (V)	% costo variable	Contribucion			Pronostico de Ingreso en Lempiras	% de Vtas	Contribucion ponderada	Unidades por producto PE
					V/P	1 - (V/P)	Vtas pronosticadas por periodo (unidades)				
1	FISCAL - Análisis de Datos Fiscales	L117,301.88	L77,419.24	66%	0.34	2	L234,603.76	3%	0.010	2	
2	FISCAL - Auditoría Fiscal	L152,829.65	L100,867.57	66%	0.34	2	L305,659.31	4%	0.014	2	
3	FISCAL - Impuestos	L8,497.49	L5,608.35	66%	0.34	106	L900,734.33	12%	0.040	92	
4	FISCAL - Reestablecimiento Global de Impuestos	L248,480.79	L163,997.32	66%	0.34	1	L248,480.79	3%	0.011	1	
5	NEGOCIOS - Auditoría Administrativa	L176,620.42	L116,569.48	66%	0.34	4	L706,481.70	9%	0.032	3	
6	NEGOCIOS - Finanzas Corporativas y Proyectos de Capital	L113,552.23	L74,944.47	66%	0.34	4	L454,208.90	6%	0.020	3	
7	NEGOCIOS - Gestión de Riesgos y Regulatorio	L79,484.90	L52,460.03	66%	0.34	4	L317,939.60	4%	0.014	3	
8	NEGOCIOS - Marketing y Ventas	L191,151.25	L126,159.82	66%	0.34	1	L191,151.25	3%	0.009	1	
9	NEGOCIOS - Operaciones y Cadena de Suministros	L191,151.25	L126,159.82	66%	0.34	1	L191,151.25	3%	0.009	1	
10	NEGOCIOS - Planificación Estratégica	L106,535.44	L70,313.39	66%	0.34	1	L106,535.44	1%	0.005	1	
11	NEGOCIOS - Sistemas de Gestión (SGA, SGC, SST)	L631,698.60	L416,921.07	66%	0.34	2	L1,263,397.20	17%	0.057	2	
12	FISCAL / NEGOCIOS-8 HRS - Capacitación	L29,946.57	L19,764.74	66%	0.34	36	L1,078,076.69	14%	0.048	31	
13	FISCAL / NEGOCIOS-16 HRS - Capacitación	L50,919.58	L33,606.92	66%	0.34	24	L1,222,069.98	16%	0.055	21	
14	FISCAL / NEGOCIOS-24 HRS - Capacitación	L71,892.59	L47,449.11	66%	0.34	4	L287,570.36	4%	0.013	3	
15	FISCAL / NEGOCIOS-32 HRS - Capacitación	L92,865.60	L61,291.29	66%	0.34	1	L92,865.60	1%	0.004	1	
						Total	193	7600926.154	100%	0.340	

Costos Fijos	Total
Gastos administrativos y otros	L2,235,292.88
Total	L2,235,292.88

Costo Fijo n Periodos	L2,235,292.88
Periodo	1
Costo fijo Total	L2,235,292.88

PEPM (en Lempiras) L6,574,390.81

Periodo significa en que tiempo se esta calculando el PEMF.

ANEXO 6: GLOSARIO

- Consultoría: la RAE Real Academia Española (2019) define a la “actividad del consultor” y adicionalmente BusinessDictionary.com (2019) indica que es “La provisión de conocimiento experto a un tercero por una tarifa. La consultoría se utiliza con mayor frecuencia cuando una empresa necesita una opinión externa y experta con respecto a una decisión empresarial”.
- Costo: “Una cantidad que hay que pagar o entregar para obtener algo. En los negocios, el costo suele ser una valoración monetaria de (1) esfuerzo, (2) material, (3) recursos, (4) tiempo y servicios públicos consumidos, (5) riesgos incurridos y (6) oportunidades perdidas en la producción y entrega de un bien o servicio.” BusinessDictionary.com (2019)
- FELAC: Federación Latinoamericana de Consultores.
- FEPAC: Federación Panamericana de Consultores.
- Gestión del riesgo: “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo” Normalización, Gestión del Riesgo – Directrices (2018).
- Gestión de los riesgos del proyecto: “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.” Project Management Institute (2013).
- H-H (h-h): Horas – Hombre
- Know-how: “La habilidad experta, la información o el cuerpo de conocimiento que (1) imparte la capacidad de causar un resultado deseado, (2) no está disponible fácilmente y (3) está fuera del dominio público. Saber cómo puede incluir material tangible (como planos, fórmulas, instrucciones, patrones, especificaciones y secretos comerciales) o intangibles

(como prácticas de fabricación, conceptos de marketing, control de calidad y técnicas de prueba) que no son de conocimiento común.” BusinessDictionary.com (2019)

- pymes: Pequeñas y Medianas Empresas.
- Rentabilidad: “El estado o condición de obtener una ganancia o ganancia financiera. A menudo se mide por la relación precio / ganancias.” BusinessDictionary.com (2019). La “rentabilidad es lo mismo que la tasa de interés o la tasa de rendimiento de un activo.” Samuelson, Nordhaus, Pavón Cuéllar, & Blanco Huitrón (2010).
- Riesgo: “efecto de incertidumbre sobre los objetivos” (Normalización, Gestión del Riesgo - Directrices (2018)
- Sistema de gestión ambiental (SGA): “Parte del sistema de gestión (3.1.1) usada para gestionar aspectos ambientales (3.2.2), cumplir los requisitos legales y otros requisitos (3.2.9), y abordar los riesgos y oportunidades (3.2.11).” Normalización, Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso (2015).
- Sistema de gestión de la calidad (SGC): “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.” Normalización, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario (2015).
- Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST): “Sistema de gestión (3.10) o parte de un sistema de gestión utilizado para alcanzar la política de la SST (3.15).” Normalización, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso (2018).
- Viabilidad: “El hecho de ser viable o poder obtener un beneficio.” investorwords.com, (2019).
- Viable: “adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.” Real Academia Española (2019).