



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PREFACTIBILIDAD PARA CREAR FIRMA CONSULTORA DE
SERVICIOS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ZONA
CENTRO-SUR DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

SENIA JOHANA GÁMEZ ROSALES

OLGA SUYAPA LEZAMA DÁVILA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2016

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PREFACTIBILIDAD PARA CREAR FIRMA CONSULTORA DE
SERVICIOS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ZONA
CENTRO-SUR DE HONDURAS**

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

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

WENDY PATRICIA CHÁVEZ MEDINA



ASESOR TEMÁTICO

ERLINDA CECILIA SALINAS VARGAS



MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLOS ZELAYA OVIEDO

OSCAR CARDONA

MIGUEL RAMIREZ



FACULTAD DE POSTGRADO

PREFACTIBILIDAD PARA CREAR FIRMA CONSULTORA DE SERVICIOS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ZONA CENTRO-SUR DE HONDURAS

SENIA JOHANA GÁMEZ ROSALES

OLGA SUYAPA LEZAMA DÁVILA

RESUMEN

En la investigación se abordó la necesidad que tienen las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras de implementar mejores prácticas en la administración de sus proyectos y la administración general de sus negocios, siendo el propósito de la investigación elaborar un estudio de Prefactibilidad para la formación de una firma de consultoría de servicios tercerizados que brinde soluciones personalizadas coherentes con las necesidades de las empresas que soliciten los servicios. La investigación tubo un alcance descriptivo con enfoque cuantitativo, se logró determinar que el proyecto es factible y se ofrece una propuesta la creación de la firma consultora

Palabras Claves: Prefactibilidad, Firma Consultora, Tercerización, Administración de Proyectos, Empresas de la Construcción.



FACULTAD DE POSTGRADO
**PREFACTIBILIDAD PARA CREAR FIRMA CONSULTORA DE SERVICIOS PARA
EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ZONA CENTRO-SUR DE HONDURAS**

SENIA JOHANA GÁMEZ ROSALES

OLGA SUYAPA LEZAMA DÁVILA

ABSTRACT

The investigation addressed the need for the construction companies of South Central Zone in Honduras to implement best practices in the management of its projects and the overall management of their businesses, with the purpose to develop a Prefeasibility study for the forming of a consulting firm that provides outsourced services with customized solutions coherent with the needs of corporations applying for them, the research had a descriptive scope and a quantitative approach, was determined that the project is feasible and provides a proposal to create a consulting firm.

Keywords: Prefeasibility, Consulting Firm, Outsourcing, Project Management, Construction Companies.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo con todo mi amor y agradecimiento a mis padres Leo Gámez y Bernarda Rosales, las palabras se quedan cortas en expresar lo que significa su existencia en mi vida, son mi roca y sustento, mi fuente de aliento cuando más lo he necesitado, hago mi mejor esfuerzo con el único propósito de honrarlos y hacer que se sientan orgullosos de ser mis padres, a mi hermano Samuel Gámez, espero con mi dedicación servir de ejemplo para que también logre cumplir sus metas y siga creciendo en su formación profesional. Con el mismo amor y agradecimiento ofrezco mi trabajo a mis abuelos mi mayor tesoro en especial a mi abuelo Antonio Rosales que desde el cielo ha sido testigo de mi dedicación y esfuerzo para completar esta tesis. Finalmente pero con el mismo amor hago esta dedicatoria para mis tías y tíos que siempre han estado interesados en mis avances, me alientan en mis penas y celebran mis triunfos.

Senia Johana Gámez Rosales

Dedico esta tesis a Dios, quién en cada momento estuvo conmigo y nunca me abandono, por permitirme seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, mostrándome que con fortaleza, empeño y dedicación es como se superan adversidades sin importar cuán grandes sean. A mi esposo Ramiro e hijo Adrián, con quien comparto el éxito de culminar esta meta, gracias a su apoyo incondicional y enseñarme a ser perseverante hasta lograr el objetivo, son mi motor y mi inspiración en cada cosa que hago, a mis padres, hermanos y sobrinos quienes de una u otra forma han estado pendientes de la superación tanto en mi vida personal como profesional, apoyándome desde siempre, gracias a esa unión que nos caracteriza, han sido pilar fundamental en cada uno de mis logros.

Olga Suyapa Lezama Dávila

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por confiar en nosotros, y sobre todo por apoyarnos en todo momento, comprendernos y motivarnos a seguir luchando para poder alcanzar nuestros sueños.

A nuestra Asesora Metodológica Wendy Patricia Chávez Medina y Asesora Temática Erlinda Cecilia Salinas Vargas por brindarnos su orientación y sus conocimientos en todo momento, a través de sus asesorías nos ayudó para poder finalizar con éxito nuestra tesis. Además agradecer al Licenciado en Contaduría y Finanzas Zicri Adalberto Lezama por brindarnos su conocimiento y asesoría en el momento que le solicitamos, por estar dispuesto a ayudarnos siempre que lo requerimos, y sobre todo por transmitirnos parte de su gran experiencia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.3.4. ÁRBOL DE PROBLEMA	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. HIPOTESIS	7
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN	20
2.4. MARCO LEGAL	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	23
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	23
6.3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	26
6.3.1. HIPÓTESIS	28
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	28
3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	28
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.3.1. POBLACIÓN	29
3.3.2. MUESTRA.....	29
3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	31
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA	31

3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	31
3.4.1.	DIAGRAMA DE FLUJO METODOLÓGICO	32
3.4.2.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	33
3.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.5.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	34
3.5.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		35
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	35
4.2.	DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	36
4.3.	PROPIEDAD INTELECTUAL	37
4.4.	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO.....	37
4.5.	ESTUDIO DE MERCADO.....	39
4.5.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA.....	39
4.5.2.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	40
4.5.3.	ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO.....	43
4.5.4.	ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS	49
4.6.	ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	52
4.6.1.	DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	52
4.6.2.	INSTALACIONES DE OPERACIÓN	56
4.6.3.	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	59
4.6.4.	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	63
4.7.	ESTUDIO FINANCIERO.....	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
5.1.	CONCLUSIONES.....	71
5.2.	RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		73
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	73
6.2.	SEGMENTO 1: PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO	74
6.2.1	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	74
6.2.2.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	76
6.3	SEGMENTO 2: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	86
6.3.1.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD.....	86

6.3.2 ESTIMACIONES FINANCIERAS PROYECTAS.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	97
ANEXO 1. ENCUESTA A EMPRESAS.....	97
ANEXO 2. ENTREVISTA DUEÑOS DE EMPRESAS.....	99
ANEXO 3. ENTREVISTA A CLIENTES DE EMPRESAS.....	100
ANEXO 4. RESPUESTA A ENTREVISTA: DUEÑOS DE EMPRESA.....	101
ANEXO 5. RESPUESTA A ENTREVISTA: CLIENTE.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página	
Figura 1	Árbol de Problema	6
Figura 2	Mapa Conceptual	10
Figura 3	Centroamérica evolución de las exportaciones de servicios por país. 2004-2013.	14
Figura 4	Honduras evolución de las exportaciones de servicios 2004-2013.	15
Figura 5	Generalidades de las Capacidades de una PMO, a través de la Competencia Continua de la PMO.	18
Figura 6	Diagrama de Variables	26
Figura 7	Diagrama de Flujo: Metodología	32
Figura 8	Modelo de Negocio Firma Consultora	36
Figura 9	Perfil del consumidor	41
Figura 10	Uso de Metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos	42
Figura 11	Disposición a contratar los servicios de una firma consultora	43
Figura 12	Uso de prácticas estandarizadas en las empresas constructoras	45
Figura 13	Procesos formales de transferencia de conocimiento y formación de personal	46
Figura 14	Calificación de competencias de los encargados de administrar proyectos	47
Figura 15	Estimación de ejecución y desempeño de los proyectos en los últimos 12 meses.	48
Figura 16	Importancia de la Administración de Proyectos en la construcción	49
Figura 17	Logo firma de consultoría “Mollitiam Consultores”	53
Figura 18	Oficina de la Firma Consultora	56
Figura 19	Distribución de mobiliario y equipo de oficina	58
Figura 20	Flujograma de procesos de comercialización de los servicios de consultoría	60
Figura 21	Comercialización de los Servicios de Consultoría vía Web	61
Figura 22	Planificación de procesos para prestación de servicios	62
Figura 23	Estructura organizacional de la firma consultora	63
Figura 24	Estructura de desglose del trabajo del proyecto	76
Figura 25	Curva S, costos planificados	79

Figura 26	Organigrama del proyecto	81
Figura 27	Balance de recurso humano necesario para el proyecto	82
Figura 28	Punto de equilibrio en la generación de servicios	87

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Matriz de Congruencia	24
Tabla 1	Continuación de Matriz de Congruencia	25
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de Variables	27
Tabla 3	Cronograma de Actividades	33
Tabla 4	Servicios de la firma consultora	35
Tabla 5	Indicador de severidad de los Riesgos	37
Tabla 6	Matriz de Factores Críticos de Riesgos	38
Tabla 6	Continuación de Matriz de Factores Críticos de Riesgos	39
Tabla 7	Comparación de servicios de los competidores más influyentes en la industria de consultorías	40
Tabla 8	Estimación de la Demanda de Servicios de consultoría	44
Tabla 9	Cartera de Servicios de Asesoría	53
Tabla 10	Detalle Asesoría en Administración de Proyectos	54
Tabla 11	Detalle Asesoría Financiera	54
Tabla 12	Detalle Asesoría en Seguridad Industrial	55
Tabla 13	Detalle Asesoría en Compra y Licitaciones	55
Tabla 14	Detalle Asesoría en Compra de Materiales	55
Tabla 15	Detalle Asesoría en Outsourcing de Profesionales	56
Tabla 16	Dimensiones de Oficina	57
Tabla 17	Mobiliario y equipo de oficina	57
Tabla 18	Duración hospedaje de página web y correo electrónico corporativo	58
Tabla 19	Licencias de Software	59
Tabla 20	Generación de servicios de Asesorías	59
Tabla 21	Requerimientos de materia prima, inventario, sistemas de logística	60
Tabla 22	Balance de Profesionales	64
Tabla 23	Estimación de la Inversión inicial	65
Tabla 24	Estimación de Ingresos Corrientes	65
Tabla 25	Gastos Generales	66

Tabla 26	Gastos Financieros	66
Tabla 27	Estado de Situación Financiera	67
Tabla 28	Estado de Resultado	68
Tabla 29	Flujo de efectivo	69
Tabla 30	Análisis de Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	70
Tabla 31	Definición del alcance del proyecto	74
Tabla 32	Principales hitos o entregables del proyecto	76
Tabla 33	Cronograma de actividades del proyecto	77
Tabla 34	Costos planificados para la creación de la firma consultora	78
Tabla 35	Definición de roles y responsabilidades	80
Tabla 36	Detalle de asignación de roles y responsabilidades del proyecto	81
Tabla 37	Recurso humano involucrado en el proyecto	82
Tabla 38	Matriz de respuesta a los riesgos	84
Tabla 39	Control de adquisiciones del proyecto	84
Tabla 40	Identificación de los interesados del proyecto	85
Tabla 41	Análisis de sensibilidad	86
Tabla 42	Estimación de ingresos corrientes proyectados	88
Tabla 43	Gastos generales proyectados	88
Tabla 44	Gastos financieros	89
Tabla 45	Estado de situación financiera	89
Tabla 45	Continuación de Estado de situación financiera	90
Tabla 46	Estado de resultado proyectado	90
Tabla 46	Continuación de Estado de resultado proyectado	91
Tabla 47	Flujo de efectivo proyectado	91
Tabla 47	Continuación de Flujo de efectivo proyectado	92

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene los elementos científicos que permitirán concretar la iniciativa de la investigación, se exponen los antecedentes de la problemática, se definen: el enunciado del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis científica y se finaliza con la justificación que dará validez a la investigación planteada.

1.1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la tercerización de procesos de una empresa es cada vez más relevante debido a que la mayoría de las organizaciones sin importar su tamaño, rubro o naturaleza, en algún momento de su existencia deberán implementar nuevas iniciativas que les ayuden a evolucionar como empresa, ya sea mediante la creación de nuevos productos o servicios, la ampliación de su planta de operaciones, la implementación de nuevas líneas de producción, o la adopción de una nueva cultura organizacional con el único propósito de generar una ventaja que les permita competir contra sus rivales en la industria.

Sin embargo para lograr el éxito estas iniciativas las empresas se enfrentan a restricciones claves como ser: el tiempo, costos y calidad del producto o servicio, también se ven en la necesidad de conformar equipos de trabajo interdependientes que además deben estar muy capacitados para desempeñarse con éxito en los proyectos encomendados y esto es muy difícil de lograr sin contar con una estructura que facilite la implementación de dichas iniciativas, tomando en consideración los aspectos acabados de mencionar la tercerización de servicios ofrece prácticas soluciones generadoras de valor y ofrece una notable ventaja competitiva a las empresas que las implementan.

En la investigación se aborda la necesidad que tienen las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras de implementar mejores prácticas en la administración de sus proyectos y la administración general de sus negocios, siendo el propósito de la investigación elaborar un estudio de Prefactibilidad para la formación de una firma de consultoría de servicios tercerizados que brinde soluciones personalizadas coherentes con las necesidades de las empresas que soliciten los servicios.

El presente trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos, siendo el capítulo I el que explica el planteamiento de la investigación. El capítulo II describe el marco teórico del estudio, este apartado describe los conceptos relevantes para la formación de empresas de servicios, detalla los tipos de estudio necesarios para determinar la Prefactibilidad de la formación de una firma consultora y sirve de guía para desarrollar. El capítulo III el cual refiere el marco metodológico del estudio, en este se explica el diseño de la investigación a través de estudios de campo con las empresas constructoras de la Zona Centro Sur. El Capítulo IV detalla los hallazgos de la investigación y como estos se relacionan con las preguntas de estudio formuladas previamente. El Capítulo V realiza una presentación deductiva de los resultados de la investigación y su relación con los objetivos y preguntas de investigación, y con el Capítulo VI se busca dar respuesta al problema de investigación desarrollado a lo largo de todo el trabajo.

1.2. ANTECEDENTES

Las grandes empresas de talla internacional que presentan un alto desempeño entienden que para lograr el éxito en sus negocios es necesario contar con óptimos procesos de negocios, implementar mejores prácticas en la administración de sus proyectos, trabajar con personal competente y capacitado ya que son las claves generan valor y logran que las empresas sean competitivas en la industria donde operan, con ello también buscan reducir la exposición a los riesgos, recortar costos, cumplir las expectativas de los clientes y crecer de acuerdo a las tendencias del mercado y la industria.

Muchas de estas empresas han logrado un alto desempeño a través de la tercerización de actividades de sus proyectos y áreas de sus negocios, en ocasiones las grandes empresas contratan a firmas consultoras especializadas para: acelerar el proceso de generación de nuevas ideas de crecimiento, mejorar procesos operativos, contratar profesionales capacitados, externalizar actividades repetitivas que no generan valor a la empresas y lidiar con problemáticas específicas de cada empresa.

En el informe anual presentado por la firma consultora Price Waterhouse Cooper PwC (2014) establece que los retos de las grandes empresas internacionales se encuentran en el entendimiento de las grandes tendencias disruptivas de nuestros tiempos, ya que ponen a prueba

la capacidad que tienen las organizaciones para sacarles el mayor provecho y asegurar el avance paralelo con los cambios en la economía y en la sociedad, para lograr que sus clientes se sientan cómodos y confíen en la seriedad de la empresa y poder estar vigentes en el mercado por mucho tiempo.

Se puede inferir que las empresas están presionadas por implementar directrices claras que les ayuden a mantenerse vigentes en sus industrias a pesar de los cambios, para lo cual necesitan conocer las mejores metodologías y herramientas que les provean valor, así como disponer de personal altamente competente y capacitado para implementar estas metodologías y herramientas.

En la misma línea de investigación y haciendo énfasis en las competencias del talento humano en Latinoamérica, en el estudio presentado por la firma ManpowerGroup (2012), se observa que las empresas tienen problemas para encontrar talento local altamente capacitado y que cumpla con sus expectativas, menciona que una de cada cinco empresas en América ha tenido que contratar personal proveniente de otros países, debido a la deficiencia del talento nacional, debido a esta problemática en las competencias del talento empresarial, el papel de las firmas consultoras se ha fortalecido ya que ofrece una solución práctica para las grandes empresas que necesitan personal calificado y eficiente, otros beneficios también aportados por las firmas consultoras ha sido en la reducción del presupuesto de las empresas ya que aliviana la carga por pasivos labores y hace un mejor uso de los recursos disponibles.

Finalmente los antecedentes de consultoría en Honduras muestra que esta figura de negocio ha tenido una presencia importante en varias industrias, se ha visto una proliferación de empresas consultoras de asesoría financiera, asesorías en tecnologías de la información, consultorías técnicas en construcción, asesoría legal, entre otras, estas empresas se encuentran organizadas en gremios siendo los más importantes, la Cámara Hondureña de Empresas de Consultoría (CHEC) y la Asociación de Firmas Auditoras de Honduras (AFAH).

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La administración de proyectos y la optimización de procesos de los negocios son las disciplinas de administración empresarial que mayor auge tiene en las prácticas de tercerización

de servicios, debido a que “las necesidades de las empresas hoy dependen del dinamismo del mercado, ya sea a nivel regional o mundial, siendo las más significativas: la reducción de los costos, el crecimiento sin utilizar más capital, el aumento de la productividad...” (Ovalle Castiblanco & Forero Páez, 2012, p. 88).

Las empresas para poder estar a la vanguardia de las tendencias del mercado necesitan mejorar los procesos de operación ya sea con la implementación de nuevas metodologías o nuevos sistemas de administración, estas acciones por lo general resultan ser muy complejas y tienen una significativa curva de aprendizaje, ya que en la mayoría de los casos el personal o el equipo de trabajo no cuenta con las capacidades o conocimientos para realizar las mejoras requeridas, esto representa un gran impedimento a la administración y con ello las empresas dejan de obtener los beneficios de contar con estructuras de gestión estandarizadas y optimizadas que generan valor a la empresa.

Tal como lo muestra Tabrizi (2015) en una investigación realizada encontró que el 75% de los equipos de trabajo de las grandes empresas, tienen problemas en sus proyectos siendo las principales fallas en al menos tres de los siguientes criterios:

1. Cumplir con el presupuesto estipulado.
2. Respetar el cronograma de trabajo.
3. Adherirse a las especificaciones.
4. Cumplir con las expectativas del cliente.
5. Mantenerse alineado con los objetivos de la empresa.

La investigación también menciona que la principal falta de las organizaciones es no contar con un enfoque sistémico, ya que los equipos de trabajo se ven afectados cuando en las organizaciones no existen responsabilidades definidas, los objetivos no son claros, y no se prioriza la consecución del éxito de los proyectos.

Con la investigación se buscará ofrecer soluciones a los problemas expresados en el párrafo anterior ya que la administración de proyectos cuenta con metodologías apropiadas para resolver dichas problemáticas, la investigación también examinará los obstáculos administrativos que

restringen las operaciones de las empresas nacionales, haciendo énfasis en las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro-Sur de Honduras, los hallazgos servirán de fundamento para proponer una solución a la deficiente cobertura de firmas consultoras de servicios de tercerización especializados para atender las demandas de las empresas de la industria de la construcción.

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Deficiente cobertura de firmas consultoras de tercerización servicios personalizados para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la Prefactibilidad para la creación de una firma consultora que ofrezca servicios de tercerización a las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro-Sur de Honduras?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las necesidades de las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras?
2. ¿Cuál es la demanda de los servicios ofrecidos hacia las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras?
3. ¿Cómo definir la capacidad que debe tener la firma para brindar servicios profesionales a las empresas constructoras de la Zona Centro-Sur a través de un estudio técnico?
4. ¿Cuáles son las herramientas a utilizar para identificar los márgenes de rentabilidad que podrá alcanzar la firma consultora con la realización de un estudio financiero?

1.3.4. ÁRBOL DE PROBLEMA

El árbol de problema presentado a continuación se detalla el planteamiento del problema, haciendo un enunciado central y a partir de este profundizar en las causas y las consecuencias que provoca en el objeto de estudio. La fig. 1 profundiza en las causas y consecuencias relacionadas con la deficiente cobertura de las firmas de servicios tercerizados hacia las empresas de la construcción constituidas en la Zona Centro-Sur de Tegucigalpa.



Figura 1. Árbol de Problema

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos que marcaran la pauta para el desarrollo del estudio de investigación se describen a continuación.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de pre-factibilidad para la creación de una firma consultora que brinde servicios de tercerización a las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro-Sur de Honduras.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar a través de un diagnóstico las necesidades de las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras.
2. Reconocer la demanda de los servicios ofrecidos hacia las empresas constructoras por medio de un estudio de mercado.
3. Definir la capacidad que debe tener la firma para brindar servicios profesionales a las empresas constructoras de la Zona Centro-Sur a través de un estudio técnico.
4. Identificar los márgenes de rentabilidad que podrá alcanzar la firma consultora con la realización de un estudio financiero.

1.5. HIPOTESIS

Una firma consultora enfocada solamente en administración de proyectos no es suficiente para darle cobertura a los requerimiento de las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El ambiente corporativo está en constante evolución, los cambios cada vez son más frecuentes y exigen mayor competitividad a las organizaciones para lograr cumplir con las metas trazadas, por lo que es necesario contar con estructuras y metodologías que canalicen las exigencias actuales a través de la implementación de administración de proyectos y optimización de procesos en las diferentes áreas de trabajo de las empresas.

La importancia de implementar estructuras, metodologías y optimización de procesos en las grandes empresas, haciendo total énfasis en la administración de proyectos se abordó en un estudio realizado por el Project Management Institute en el cual organizaciones de alto rendimiento que han implementado una mentalidad de administración de proyectos, habían logrado cumplir con éxito sus metas originales con mayor frecuencia, culminando el 80% de los proyectos en tiempo y forma, y también habían sido capaces de gastar 13 veces menos dinero que las organizaciones con bajo rendimiento (PMI, 2015).

La **relevancia** de la investigación se encuentra en la oportunidad de conocer directamente de los gerentes y administradores de proyectos las inquietudes y necesidades que agobian a las empresas de la construcción, es común encontrar que las principales falencias se encuentran en los procesos administrativos del negocio y tal como se ha mencionado en el párrafo anterior si estas empresas aceptan recibir la ayuda de profesionales capacitados para implementar metodologías y mejores prácticas de administración, sus negocios se pueden beneficiar en el área financiera, operacional incluso mejorar la imagen organizacional.

Sobre la tercerización de servicios y el valor de la gestión del conocimiento en las empresas que externalizan algunas actividades, en un estudio realizado en algunas empresas en México se concluyó lo siguiente:

Se puede apreciar cómo la gestión de conocimiento y la innovación les permiten a las empresas lograr mayor rentabilidad gracias a la mejora en productos y servicios, entrada a nuevos mercados, lo cual le permite reforzar su posicionamiento de mercado y con ello mejorar las relaciones con sus clientes, incrementar las ventas y mejorar el clima organizacional. Lo anterior se ve con mucha más claridad por el

tipo de empresas, ya que el sector se caracteriza por requerir de manera constante productos y servicios innovadores y una fuerte participación del capital humano. (López, Encalada, & Diez, 2012, p. 1083)

Como se ha mencionado en párrafos anteriores la **conveniencia** de ofrecer servicios tercerizados, radica en el valor que generan a las empresas, mejorando los índices de desempeño, las empresas de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras se pueden beneficiar con la implementación de las mejores prácticas ya que estas reducen considerablemente la exposición a la incertidumbre cuando se comienzan nuevos proyectos y facilita la sinergia entre las diferentes áreas de negocio.

Se considera que el estudio cumple con la **viabilidad** desde la perspectiva de recursos humanos ya que en primera instancia las investigadoras han tenido experiencia de trabajo en el rubro de la construcción con lo cual entienden la problemática de la industria, en segunda instancia se cuenta con asesoría metodológica y temática acorde al tema de investigación.

Finalmente la **aplicabilidad** del estudio al estar basada en las Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyecto del PMI, será posible adaptarlo a cualquier tipo de empresa que necesite mejorar la administración de sus proyectos o emprender iniciativas de crecimiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene por objetivo describir los aspectos más relevantes que influyen en el estudio de Prefactibilidad para crear una firma consultora de tercerización de servicios para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro-Sur de Honduras, los conceptos descritos están basados en las referencias bibliográficas estudiadas y en los criterios desarrollados por los autores consultados.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presenta el mapa conceptual que se desarrollará en el capítulo:



Figura 2. Mapa Conceptual

Industria de servicios empresariales tercerizados

La administración es una actividad tan antigua como lo es la historia de la misma humanidad, el hombre a lo largo de su existencia ha buscado la forma de maximizar sus recursos y lograr la eficiencia, es en Siglo XX que se comienza a considerar a la Administración como una ciencia que genera valor en el mundo empresarial, probando durante el siglo pasado el desarrollo de varios enfoques de administración, comenzando con un enfoque tradicional caracterizado por tener estructuras jerarquizadas hasta llegar a la actualidad donde el pensamiento administrativo consiste en la fusión de las mejores prácticas de los enfoques previamente implementados, se puede destacar el auge de la administración con planteamiento sobre calidad debido a que puede influir en la demanda de los productos o servicios creados por las empresas, tal como lo dice Don Hellriegel & Slocum, (2002), “es probable que la demanda de productos y servicios de alta calidad por parte de los clientes sea el tema dominante del futuro inmediato. La calidad consiste en cuán bien cumple un producto o servicio el objetivo que debe cumplir.” (p. 62)

El surgimiento de la industria del conocimiento ha venido a completar el trabajo de la administración de empresas, ya que es capaz de aportar soluciones para un gran número de áreas del negocio, las ventajas más significativas de la tercerización fueron enumeradas por Chaín (2007) de la siguiente manera:

- a. concentrar los esfuerzos de la empresa en desarrollar la actividad de su giro principal;
 - b. compartir el riesgo de las inversiones con el proveedor externo.
 - c. liberar recursos que pueden ser utilizados en otras actividades más rentables;
 - d. generar entradas de capital por la eventual venta de activos que dejan de ocupar;
 - e. mejorar la eficiencia al traspasar la ejecución de actividades especializadas a expertos;
 - f. acceder a tecnologías de punta sin tener que realizar inversiones frecuentes en modernizarse; y
 - g. Suplir insuficiencias de capacidad de servicios para apoyar las estrategias de crecimiento.
- (p.374)

Esta necesidad de las empresas por crear sus productos o servicios con los niveles más altos de calidad en el menor tiempo posible para así asegurar la lealtad de los clientes promovió la creación de la industria del conocimiento o consultorías, esta se originó en la misma era de la revolución industrial ya que para cumplir con la gran demanda de creación de productos era

necesario desarrollar nuevos procesos para mejorar la productividad y eficiencia del trabajo realizado en las grandes fábricas industriales.

Sobre la adquisición y uso de los servicios de consultoría de administración y optimización es una práctica que ha aumentado en los últimos años, ya que las empresas han reconocido los beneficios obtenidos para el negocio, en una investigación realizada por Perner & Werr (2009) se encontró que los clientes que hacen mayor uso de consultorías son aquellos que en cuyas empresas existe un proceso profesional para la contratación de estos servicios ya que son vistos como recursos y los tipos de consultoría solicitados se encontraban en las categorías de: administración de proyectos, facilitar el cambio de procesos, análisis organizacional, conocimiento de los métodos.

Es necesario enfatizar que los servicios de consultoría se pueden aplicar en cualquier industria para solucionar problemas puntuales o para generar innovación, está presente en el desarrollo de las economías de las naciones.

El tipo de consultorías realizadas en la construcción se caracterizan por ser soluciones técnicas a las actividades propias de la industria (servicios de obras viales, edificaciones, topografía, etcétera), estas soluciones pueden ser:

- Planificación, diseño y supervisión de obras civiles
- Auditorías de obras civiles
- Diseño de planos
- Avalúos de edificaciones
- Pruebas de laboratorio
- Estudios de Prefactibilidad
- Asistencia técnica
- Administración de proyectos

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta sección se analiza las tendencias contemporáneas en la tercerización de servicios de consultoría en las áreas de Administración de Proyectos y optimización de procesos y como las empresas de la construcción se pueden beneficiar con estos servicios.

Principales firmas consultoras de servicios de talla internacional

Históricamente se ha considerado que las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y la auditoría forman parte del grupo denominado los grandes cuatro, integrado por:

- PricewaterhouseCoopers
- Deloitte Touche Tohmatsu
- Ernst & Young
- KPMG

Según Bolinches (2015) estas empresas en conjunto, durante la gestión 2014 lograron un crecimiento mayor al 10% en sus servicios de consultoría lo que representan ingresos mayores a los mil millones de euros, la jerarquía de crecimiento la lideró la firma PricewaterhouseCoopers con ingresos del 6.12%, seguido de Ernst & Young con 6%, luego KMG y Deloitte con un 5.09 % y 5.02% respectivamente.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

La industria de servicios en la región centroamericana ha presentado un considerable crecimiento en un estudio realizado por Cordero (2014) para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sobre el comercio de bienes y servicios en la región centroamericana, se puede observar que los servicios de mayor crecimiento se encuentran en la industria del turismo y en la industria del transporte, el sector de las tecnologías de la información o servicios computacionales ha sido el que mayor dinamismo ha mostrado en los últimos cinco años analizados en el estudio. En la fig. 3 se presenta un panorama general del dinamismo de los diferentes sectores de la industria de servicios en la región centroamericana

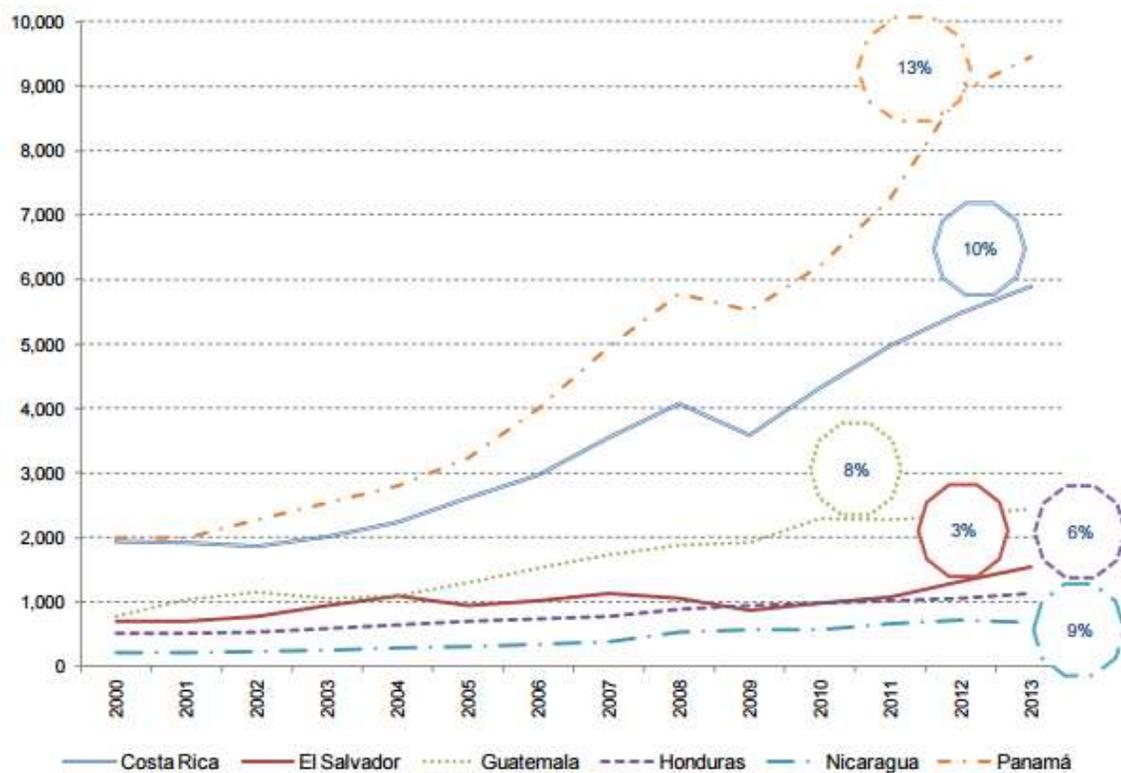


Figura 3. Centroamérica evolución de las exportaciones de servicios por país. 2004-2013.

Fuente: (Cordero, 2014).

Como muestra el gráfico el liderazgo de servicios al 2013 lo tiene Panamá con un 13% de tasa de crecimiento promedio anual, siendo los servicios de transporte los que tienen mayor incidencia en el porcentaje presentado, en segundo lugar se encuentra Costa Rica con un 10% de crecimiento regional, Honduras se ubica en el cuarto lugar con un crecimiento del 6% anual para el año 2013.

El estudio también hace un análisis detallado de la situación comercial para cada uno de los países integrantes de la región centroamericana y del Caribe, el análisis de la situación en Honduras se resume en la fig. 4

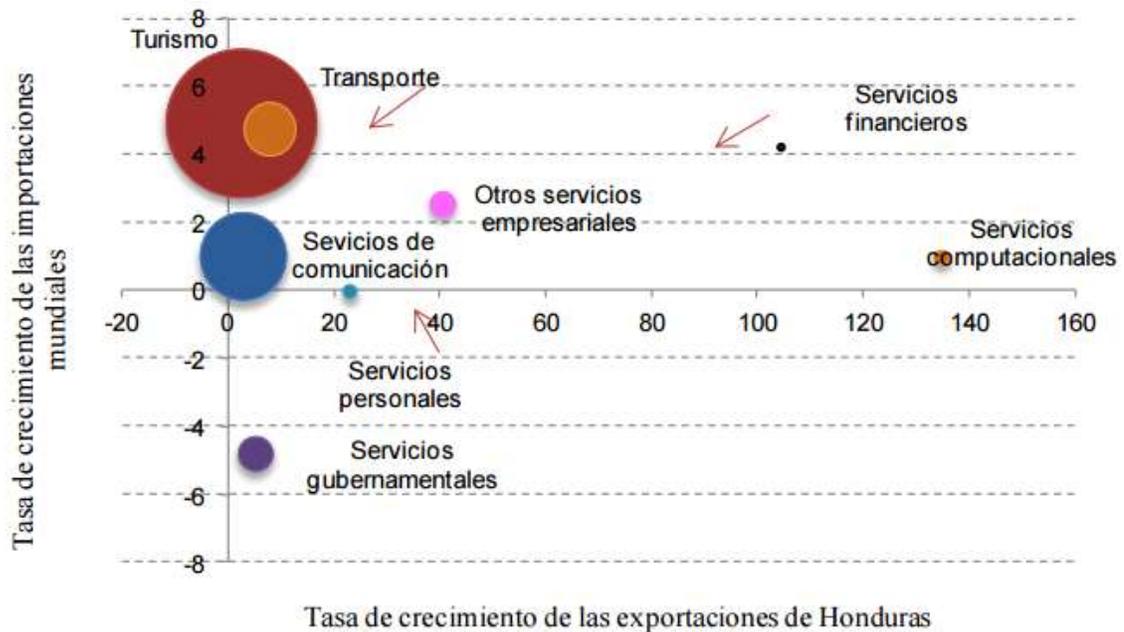


Figura 4. Honduras evolución de las exportaciones de servicios 2004-2013.

Fuente: (Cordero, 2014).

En concordancia con la tendencia regional, Honduras mostró un gran crecimiento en el sector de servicios de turismo, en el segundo lugar de mayor crecimiento se posicionaron los servicios de comunicación, vale destacar la dinámica de los servicios computacionales que indican un crecimiento favorable en las exportaciones de servicios del país.

2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO

Fundamentos de la Ingeniería Civil

La definición otorgada por la asociación americana de ingenieros civiles manifiesta que : “la profesión en la cual el conocimiento ganado a través del estudio, experiencia y practica es ganado es aplicado con juicio para desarrollar maneras de utilizar, económicamente, los materiales y fuerzas de la naturaleza para el progresivo bienestar de la humanidad, creando,

mejorando y protegiendo el medioambiente, proveyendo edificaciones para la convivencia comunitaria, la industria y el transporte, y proveyendo estructuras para el uso de la comunidad” (ASCE, 2008, p. 6).

De acuerdo a lo manifestado por ASCE (2008) en La Guía de los Fundamentos de la Ingeniería Civil consideran que esta industria será la principal generadora de cambios e innovación en la calidad de vida de la humanidad, siendo los ingenieros civiles los principales involucrados en las siguientes actividades:

- Planificadores, diseñadores, constructores y operadores de motor económico y social de la sociedad, el entorno construido;
- Guardianes del medio ambiente natural y sus recursos;
- innovadores e integradores de ideas y tecnología a través de los sectores público, privado y académico;
- gestores de riesgo y la incertidumbre causados por desastres naturales acontecimientos, accidentes y otras amenazas; y
- líderes en las discusiones y decisiones que dan forma pública la política ambiental y de infraestructura. (p. 7)

Fundamentos de la Administración de Proyectos

El Project Management Institute por más de veinte años ha desarrollado un estándar para la dirección de proyectos, el cual “describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración de los mismos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven...” (PMI, 2013, p. 418) La metodología de la guía se enmarca en la interdependencia de la agrupación de los procesos de dirección de proyectos que constan de cinco categorías también llamadas grupos de procesos de la dirección de proyectos y en la identificación de diez área de conocimientos vitales para la administración de proyectos.

Grupo de Proceso de Inicio, marca el arranque de una nueva iniciativa para la cual es necesario contar con la aprobación de los principales involucrados, el Grupo de Proceso de Planificación describe los objetivos a lograr, en el Grupo de Proceso de Ejecución se realiza el trabajo necesario para lograr cumplir con los objetivos definidos en la planificación, el Grupo de Proceso de Monitoreo y Control se realizan las mediciones pertinentes en las diferentes actividades, en este proceso se identifican los cambios necesarios para que se logre la ejecución

de acuerdo al plan y se realizan los mismos, con el Grupo de Proceso de Cierre se establece la entrega formal del proyecto culminado (PMI, 2013).

Un proyecto se define en La Guía del PMBOK, PMI, (2013) “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio, o resultado único” (p.3). Las características de los proyectos se pueden listar de la siguiente manera: tienen un inicio y un final bien definido, se tiene claro qué tipo de producto es el que se va a entregar, el impacto o beneficios se mide al finalizar el proyecto, la línea de tiempo de ejecución es relativamente corta si se compara con los programas o portafolios con los que cuenta la organización.

Cuando se habla del éxito del proyecto se deduce a grande rasgos a que este debe cumplir con la triple restricción, es decir, este debe ser terminado dentro del tiempo, costos y alcances planificados. Sin embargo, en el éxito también influyen otros aspectos que hasta hace algunos años han sido tomados en consideración, uno de ellos es el flujo de trabajo de la organización. Sobre esta consideración Kerzner (2006) apunta que “Los administradores de proyectos deberán estar dispuestos a gestionar (y hacer concesiones/ intercambios, si es necesario) de tal manera que el principal flujo de trabajo de la empresa no sea alterado” (p. 7).

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, los proyectos son de naturaleza temporal, surgen de una idea, necesidad u oportunidad, son definidos, gestionados, siguen un ciclo de vida hasta llegar al cierre. Sin la existencia de una estructura central de soporte, las organizaciones están obligadas a repetir las funciones de administración de proyectos cada vez que se desarrolle una nueva iniciativa.

Esta estructura de soporte se puede lograr con la implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO), cuyos roles y responsabilidades son distintos dependiendo del tipo de organización, su tamaño y cultura organizacional, en las grandes organizaciones su función principal consiste en lograr alinear las estrategias de la empresa con la visión y los objetivos organizacionales, las PMO en pequeñas empresas cumplen principalmente con funciones de tipo administrativo y de soporte a los equipos de trabajo, pero el común denominador de los diferentes tipos de PMO consiste en la estandarización y gobernabilidad de

los procesos, facilitando la documentación, el traspaso de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Hill Gerard M (2014) escribió un artículo en el que analiza la importancia de contar con una PMO en las organizaciones, y describe en cinco etapas las competencias y el valor que generan las PMOs para las empresas.

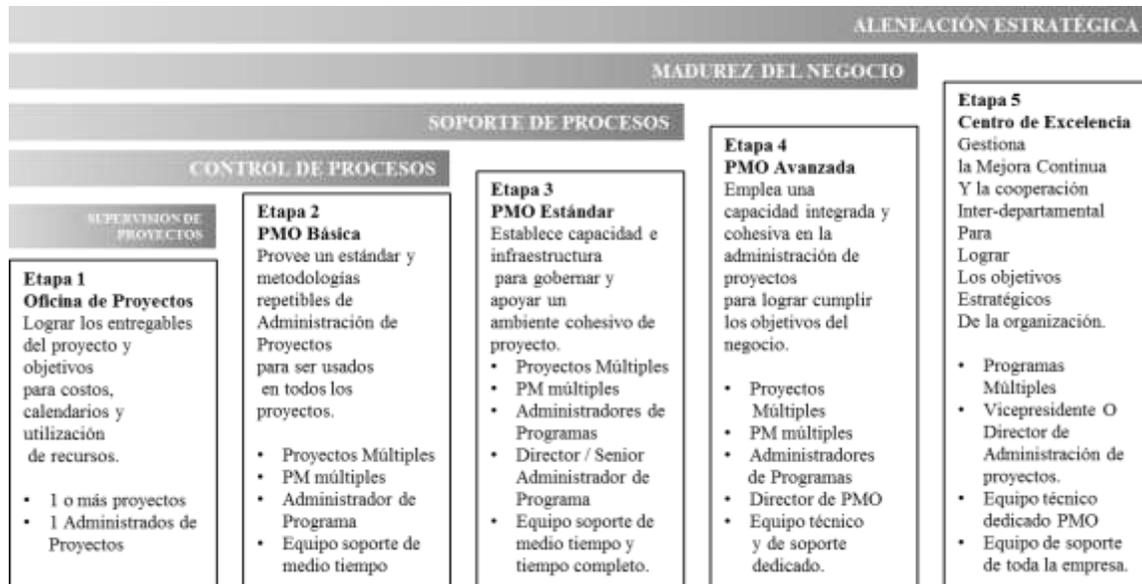


Figura 5. Generalidades de las Capacidades de una PMO, a través de la Competencia Continua de la PMO.

Fuente: (Hill Gerard M, 2014).

Modelo de negocios basado en canvas

Un modelo de negocio es una herramienta que ayuda a las empresas a determinar la mejor manera de generar ingresos, también permite identificar el segmento de mercado al cual se desea ofrecer los productos o servicios creados. El autor alemán Osterwalder, et Al. (2010) en su libro sobre modelo de negocios presenta una propuesta innovadora para el desarrollo de esta herramienta, lo hace llamar “El modelo de Canvas” la simplicidad que ofrecer lo hace distinguirse de otros modelos ya que está estructurado por nueve bloques los cuales contienen la siguiente información:

1. Asociaciones claves

En este bloque se identifican los actores estratégicos que ayudaran a la empresa a crecer en el mercado en el cual están incursionando, se determinan qué tipo de alianzas son las que mejor convienen para el negocio.

2. Actividades Claves

Este bloque está dedicado a las actividades que generan los mayores beneficios para la empresa.

3. Recursos Claves

Esta sección contiene el talento humano, las materias primas y otros medios que hacen posible la prestación de servicios o la fabricación de productos que venderá la empresa.

4. Propuesta de Valor

Busca ofrecer soluciones a las problemáticas de los clientes, que además ayude a la empresa a posicionarse en el mercado en el que desea operar.

5. Canales de distribución

Establece las formas de comunicación, distribución y entrega de los productos o servicios que generan valor a los clientes.

6. Relaciones con el cliente

Este bloque ayuda a definir el nivel de interacción que se quiere lograr con el cliente, el objetivo es lograr la lealtad del cliente mediante el establecimiento de vínculos respetuosos.

7. Segmento de clientes

Facilita la selección de los perfiles de clientes para los cuales ha sido diseñada la propuesta de valor y con ella los productos o servicios que la empresa ofrece.

8. Estructura de costos

El total de las dimensiones detalladas en los bloques anteriores generan costos, los cuales deben estar estructurados para determinar la forma de financiamiento de las operaciones de la empresa.

9. Fuentes de ingresos

Se listan las maneras en las cuales la empresa generará entradas de dinero para lograr la rentabilidad del negocio.

2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación se ahondará en la descripción de los conceptos fundamentales tratados en este estudio.

Prefactibilidad

La información precisa y efectiva es fundamental para lograr el éxito en la formación de un modelo de negocios nuevo, para lograr esto se realiza un **estudio de Prefactibilidad** ya que hace uso de una serie de métricas y análisis de datos propios del tipo de proyecto o iniciativa para el cual se está realizando. Se recomienda que el estudio de pre-factibilidad explore aspectos como: la demanda del mercado, tecnologías para desarrollar los proyectos, costos de materia prima, ubicación física de la empresa, capacidad de operación, recurso humano su disponibilidad y costos, así como el retorno de la inversión (Morales & Morales, 2009).

Tal como se ha mencionado anteriormente, uno de los pilares de la Prefactibilidad es el **Estudio o Investigación de Mercado** un proceso que tiene como finalidad reunir, analizar e interpretar información sobre el mercado, sobre un producto o servicio que se espera ofrecer al mercado en cuestión, también analiza los antecedentes, el presente y las tendencias futuras de los potenciales clientes y la adquisición del producto o servicio. La investigación de mercados se puede clasificar en dos grandes ramas: investigación para la identificación de problemas, investigación para la solución de problemas (Malhotra, 2010).

Luego de la recolección se procede a realizar el análisis de los hallazgos, los cuales ayudaran a tomar decisiones informadas sobre el tipo de negocio que se quiere emprender, determinar formas de innovación, lograr el crecimiento y definir las cuatro P o cuatro variables del mercadeo, las que se describen a continuación:

“**Producto** se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, **Precio** es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto, **Plaza** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta, **Promoción** abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlos.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 63)

Continuando con la descripción de conceptos de los estudios que conforman la pre-factibilidad el siguiente en realizar es el **Estudio Técnico** cuyo propósito es servir de base para calcular el monto estimado de inversión, mediante la determinación del proceso de producción de un bien o desarrollo y prestación de servicios, se analizan aspectos como uso de materias primas, maquinaria, mano de obra, instalaciones físicas, entre otras (Chaín, 2007).

Un componente fundamental en la triple restricción de un proyecto es el costo, el administrador de proyectos tiene la tarea de asignar los recursos económicos de manera racional y evitar desfases en el presupuesto programado. El director de proyectos antes de comenzar una iniciativa puede realizar un **Estudio Financiero** que le permitirá cohesionar los hallazgos mostrados en los estudios anteriores y así cuantificar el monto de inversión necesario para que se logre el proyecto, pero la función más importante es determinar la tasa mínima de rendimiento que un proyecto de inversión debe lograr, por ultimo evaluar si el proyecto es financieramente viable o no (Morales & Morales, 2009).

2.4. MARCO LEGAL

Las nuevas empresas que desean operar con toda legalidad en el comercio nacional necesitan seguir una serie de procedimientos y respetar las diferentes normativas de regulación estipuladas en el Código de Comercio y en las leyes especiales.

A continuación se enumeran los pasos para poder constituir una empresa en Honduras bajo la normativa del Código de comercio (Congreso Nacional, 2014):

- Definir el tipo de sociedad que se quiere crear.
- Obtener la escritura pública
- Publicar aviso de declaración
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Solicitud de Registro Tributario Nacional
- Registro en la Cámara de Comercio de la Municipalidad donde operará la empresa

Trámites municipales

- Obtener los permisos de operación
- Autorización de libros contables
- Permisos de instalación de rótulos

Permisos Especiales

- Obtención de licencias ambientales
- Registro de Marcas, Patentes y derechos de autor
- Licencias y Registros Sanitarios

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El capítulo que a continuación se presenta, desarrolla la metodología de investigación que se utilizó para complementar el marco teórico del anteproyecto. Se elaboró una matriz metodológica para ilustrar la coherencia que existe entre el planteamiento del problema y la metodología que se decidió implementar para solucionarlo. Seguido se encuentra la operacionalización de las variables la cual describe de manera generalizada la función de las variables dentro de la investigación y como se relacionan las variables independientes con las dependientes.

Seguido se formuló la hipótesis central de la cual depende el anteproyecto de investigación, luego se prosigue describiendo el enfoque y método investigativo que utilizado para lograr la recolección de datos que comprueban o descartan la hipótesis. Luego, se presentará el diseño con el que se trabajará. Posteriormente, se delimitó el proceso de selección de muestra, se definió bajo que parámetros se realizó el estudio y las técnicas e instrumentos implementados para la recolección de datos.

El proceso metodológico se desarrolló mediante las siguientes etapas descritas a continuación: etapa 1: estudio de mercado para ello se aplicaron encuestas a empresas de la industria de la construcción de la Zona Centro-Sur de Honduras. Etapa 2: el estudio de producción y operaciones sirvió de base para calcular el monto estimado de inversión. Etapa 3: estudio financiero en esta etapa se cohesionaron los hallazgos y así cuantificar el monto de inversión necesario para el logro del proyecto. Etapa 4: con la aplicabilidad se presentó la propuesta de creación y constitución legal de la empresa de consultorías.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección se establece la relación entre la problemática, los objetivos y variables de investigación con la metodología implementando el enfoque cuantitativo.

Esta herramienta ofrece una impresión rápida de como la metodología ofrecerá una solución coherente a la problemática planteada en las secciones anteriores.

Tabla 1. Matriz de Congruencia

Tema	Problema General	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Variables		Objetivo General/Específicos	Indicadores
				Dependiente	Independiente		
Prefactibilidad para crear firma consultora de servicios para empresas constructoras en la Zona Centro Sur.	Deficiente cobertura de firmas consultoras de tercerización servicios personalizados para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras.	¿Cuál es la Prefactibilidad para la creación de una firma consultora de tercerización de servicios para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras?	una firma consultora enfocada solamente en administración de proyectos no es suficiente para darle cobertura a los requerimientos de las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras	Administración de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Rentabilidad • Firma consultora de servicio de tercerización 	Desarrollar un estudio de Prefactibilidad para la creación de una firma consultora de tercerización de servicios para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras	Cantidad de servicios de tercerización
		1. ¿Cuáles son las necesidades de las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras?				1.1 Determinar a través de un diagnóstico las necesidades de las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras	1. Número de Necesidades
		2. ¿Cuál es la demanda de los servicios ofrecidos hacia las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras?				1.2 Reconocer la demanda de los servicios ofrecidos hacia las empresas constructoras por medio de un estudio de mercado	2. Nivel de Demanda 3. Cantidad de Contratos firmados

Continuación Tabla 1. Matriz de Congruencia

Tema	Problema General	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Variables		Objetivo General/Específicos	Indicadores
				Dependiente	Independiente		
Prefactibilidad para crear firma consultora de servicios para empresas constructoras en la Zona Centro Sur.	Deficiente cobertura de firmas consultoras de tercerización servicios personalizados para empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras.	3. ¿Cómo definir la capacidad que debe tener la firma para brindar servicios profesionales a las empresas constructoras de la Zona Centro-Sur a través de un estudio técnico?	Una firma consultora enfocada solamente en administración de proyectos no es suficiente para darle cobertura a los requerimiento de las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras.			1.3 Definir la capacidad que debe tener la firma para brindar servicios profesionales a las empresas constructoras de la Zona Centro-Sur a través de un estudio técnico	1. Número de Asesorías realizadas 2. Número de especialistas contratados 3. Inventario inicial.
		4. ¿Cuáles son las herramientas a utilizar para identificar los márgenes de rentabilidad que podrá alcanzar la firma consultora con la realización de un estudio financiero?				1.4 Identificar los márgenes de rentabilidad que podrá alcanzar la firma consultora con la realización de un estudio financiero	1. Flujo de efectivo 2. Margen de ganancia 3. TIR 4. VAN

6.3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El diagrama de la fig. 6 facilitó hacer una caracterización general de la relación entre las variables dependientes e independientes que fueron estudiadas en la investigación.

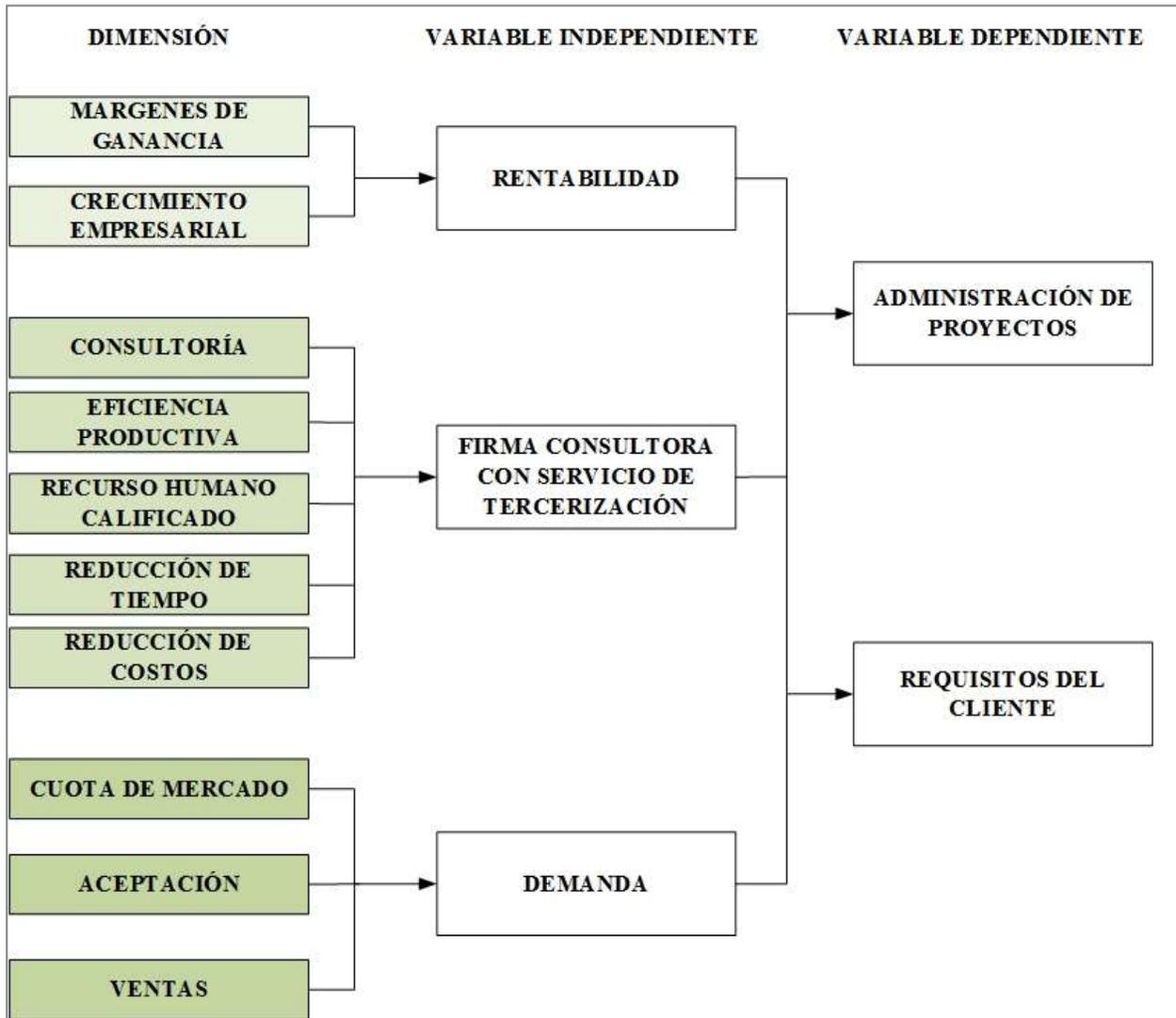


Figura 6. Diagrama de Variables

Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Administración de proyectos	Disciplina implementada en las empresas para cumplir con éxito las iniciativas y respetando la triple restricción de alcance, tiempo y costos.	Iniciación Planificación, ejecución, control y cierre de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización • Procesos • Metodologías • Proyectos exitosos 	Planes de gestión, control y cierre.
Requerimiento de los clientes	Necesidades, oportunidades de mejora, nuevos emprendimientos deseados por clientes que no pueden realizarlos con sus propios medios.	Solicitud de asistencia para cumplir los deseos.	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas 	Número de necesidades
Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Rentabilidad	Se entiende como la utilidad o ganancia obtenida después de haber comercializado un bien o servicio. El estudio financiero permitirá determinar la inversión necesaria para conseguir ganancias	Busca generar el máximo rendimiento de un número determinado de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de ganancia • Crecimiento empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de efectivo • TIR • VAN • Eficiencia
Firma consultora de servicio de tercerización	Constitución y puesta en marcha de una organización que ofrece beneficios a quien contrata o adquiere sus servicios o productos. Alternativa de solución a los altos índices de desempleo de profesionales calificados.	Ofrecer servicios que mejoren la eficiencia y productividad en las empresas constructoras	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría • Eficiencia • Recurso Humano calificado • Reducción tiempo • Reducción costos 	Cantidad de Servicios tercerizados
Demanda	Clientes potenciales con intención de adquirir bienes o servicios.	Un cliente compra un bien o servicio de un proveedor especializado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Aceptación • Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Compra de servicios • Satisfacción

6.3.1. HIPÓTESIS

Para la presente investigación se propuso formular como aseveración tentativa una hipótesis correlacional Sampieri, Fernández, & Baptista (2010) sugieren que la hipótesis representa la esencia de la problemática de investigación. Y es por esto que se formuló la siguiente hipótesis la cuál ha sido sometida a estudio a través del presente anteproyecto de investigación:

Una firma consultora enfocada solamente en administración de proyectos no es suficiente para darle cobertura a los requerimientos de las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras.

Esta hipótesis buscó predecir que las empresas constructoras debido a su naturaleza de operación basada en proyectos, probablemente no crean necesario contratar a terceros para realizar las actividades centrales de su negocio.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó en la realización de este anteproyecto constó de un alcance descriptivo ya que según Sampieri et al. (2010) la “**Investigación descriptiva** busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 80)

Con el estudio de mercado se especificaron las características de las empresas de la industria de la construcción, se identificaron sus intereses, problemáticas y el trabajo en la sociedad en la que operan.

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El presente anteproyecto utilizó un enfoque cuantitativo con la recolección y el análisis de datos, que dieron respuesta a las preguntas de investigación y aceptar o rechazar la hipótesis formulada, para ello se aplicaran encuestas a los sujetos identificados en la investigación, se hará uso de entrevistas y observaciones de comportamientos en la industria de la construcción y en la industria de las consultorías.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN

El universo de la investigación se conformó por las empresas de la industria de la construcción, legalmente constituidas y afiliadas a la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción.

De acuerdo a datos de la CHICO (2015) al primer trimestre de 2015 en Honduras existían constituidas 264 empresas constructoras de estas 192 se encontraron constituidas en la Zona Centro-Sur. Debido a que la población es grande, se decidió por conveniencia utilizar una muestra representativa de dicha población, para lo cual se obtuvo un muestreo probabilístico.

3.3.2. MUESTRA

Se aplicó una muestra probabilística aleatoria simple, la cual se dirigió a las empresas de construcción afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria de la Construcción ubicadas en la Zona Centro-Sur de Honduras, por lo que se hicieron los cálculos en base a datos obtenidos del boletín estadístico emitido trimestralmente por dicha organización, dando como resultado la aplicación de 128 encuestas aleatorias.

También se aplicó una muestra no probabilística por conveniencia de 2 empresas constructoras que operan en la Zona Centro-Sur de Honduras. El cálculo de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra para poblaciones finitas

N = Tamaño de la Población: 192 empresas constructoras en Zona Centro-Sur

p = Probabilidad de éxito: 0.5 (50%)

q = Probabilidad de fracaso: 0.5 (50%)

Intervalo de confianza: 95%

K = Constante del Coeficiente: 1.96

e = Margen de error admisible: 5%

$$n = \frac{192 \times (0.5 \times 0.5) \times 1.96^2}{((192 - 1) \times 0.05^2) + 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

n= 128 empresas constructoras en Zona Centro-Sur

3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde a las categorías de:

- Empresas constructoras constituidas en Zona Centro-Sur seleccionadas aleatoriamente.
- Gerentes de 2 empresas constructoras

3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta fue determinada por:

- El 60% de administradores de proyectos que contestaron la encuesta.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para sustentar la investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario de diez preguntas y entrevistas a gerentes o dueños de empresas constructoras.

- Entrevistas:** estas técnicas serán de utilidad ya que por un lado la entrevista ayuda a obtener información amplia pero también objetiva de parte de las unidades de análisis debido a su naturaleza privada, de una persona a otra.
- Encuestas:** Este instrumento ayuda al investigador a recopilar datos a través de una serie de preguntas que abordan la problemática investigada.

3.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO METODOLÓGICO

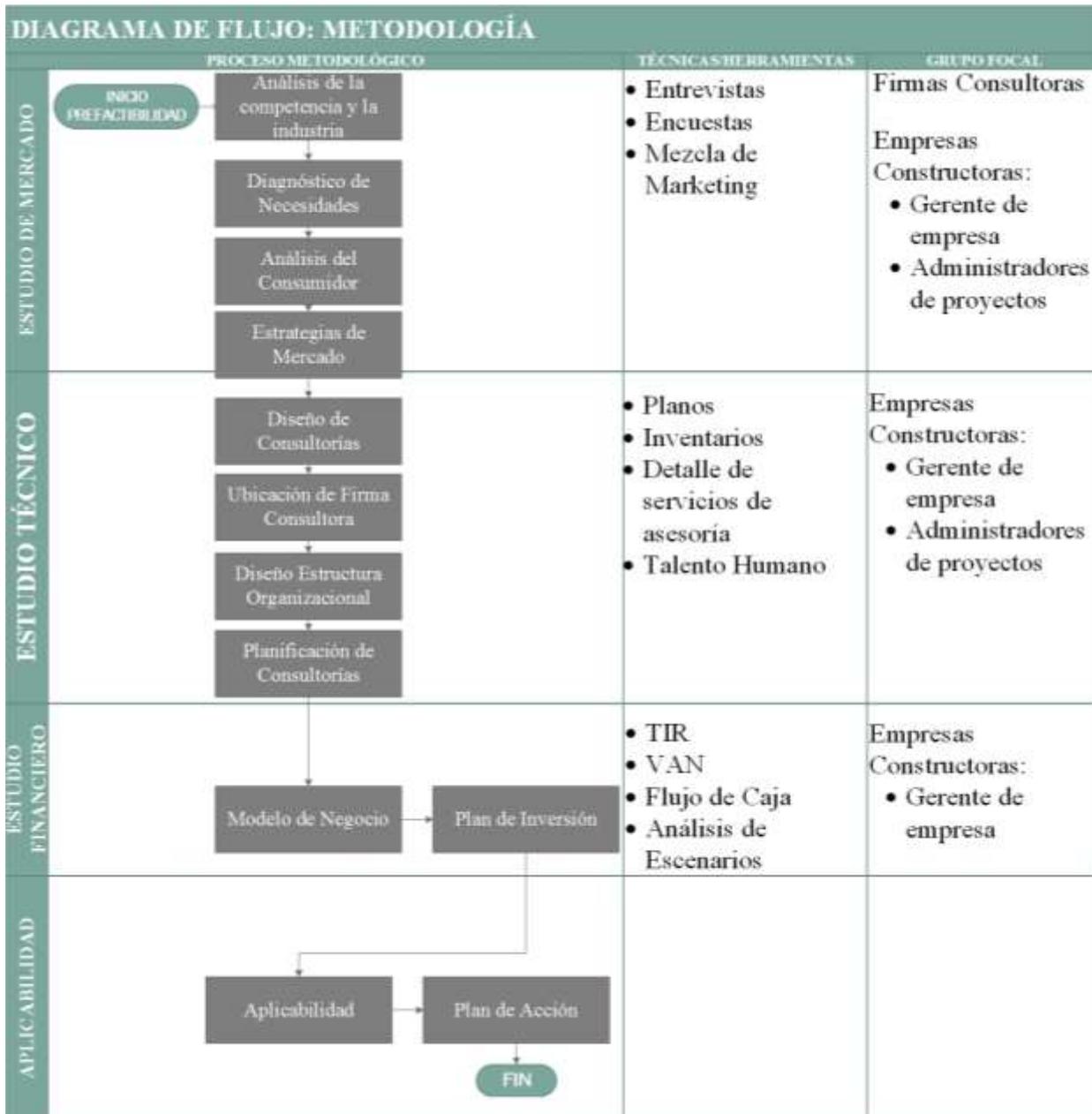


Figura 7. Diagrama de Flujo: Metodología.

3.4.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3. Cronograma de actividades de Tesis

EDT	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	DURACION
1	TESIS DE PREFACTIBILIDAD PARA CREACION DE FIRMA CONSULTORA	19/10/2015	11/01/2016	61d
1.1	Diseño árbol de problema	19/10/2015	19/10/2015	1d
1.2	Matriz de congruencia	19/10/2015	19/10/2015	1d
1.3	Planteamiento del problema	20/10/2015	26/10/2015	5d
1.4	Marco Teórico	19/10/2015	30/10/2015	10d
1.5	Marco Metodológico	27/10/2015	17/12/2015	38d
1.5.1	Etapal: Estudio de Mercado	27/10/2015	01/12/2015	26d
1.5.1.1	Análisis de la competencia y la industria	27/10/2015	27/10/2015	1d
1.5.1.2	Análisis del consumidor	27/10/2015	27/10/2015	1d
1.5.1.3	Estimación de tendencias del mercado	27/10/2015	27/10/2015	1d
1.5.1.4	Estrategias de mercado y ventas	28/10/2015	24/11/2015	20d
1.5.2	Etapa 2: Estudio Técnico	02/12/2015	08/12/2015	5d
1.5.2.1	Diseño del producto o servicio	02/12/2015	03/12/2015	2d
1.5.2.2	Instalaciones de operación	02/12/2015	04/12/2015	3d
1.5.2.3	Planificación de la producción	02/12/2015	02/12/2015	1d
1.5.2.4	Planificación organizacional	02/12/2015	08/12/2015	5d
1.5.3	Etapa 3: Estudio Financiero	09/12/2015	15/12/2015	5d
1.5.3.1	Estimaciones financieras	09/12/2015	15/12/2015	5d
1.5.3.2	Proyección de TIR, VAN de la firma consultora	09/12/2015	15/12/2015	5d
1.5.4	Etapa 4: Aplicabilidad	16/12/2015	17/12/2015	2d
1.5.4.1	Concordancia de investigación	16/12/2015	16/12/2015	1d
1.5.4.2	Plan de gestión de proyecto	16/12/2015	17/12/2015	2d
1.6	Borrador final	18/12/2015	19/12/2015	1d
1.7	Defensa de Tesis	11/01/2016	11/01/2016	1d
2	FIN DE TESIS DE PREFACTIBILIDAD	11/01/2016	11/01/2016	0d

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

El estudio se sustentó en la recolección de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, los principales aportes provinieron de artículos científicos relacionados con la Administración de Proyectos y la forma en que puede beneficiar empresas donde se implementan las metodologías propias de esta disciplina.

3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Dicha información se recolectó a través de fuentes de información primaria proveniente de las encuestas aplicadas a dueños y gerentes de empresas constructoras en Tegucigalpa. De igual manera se tomaron como principales referencias de información las investigaciones que abordan los temas de la Administración de Proyectos y los beneficios que aportan a la gestión de las empresas, realizadas por miembros del Project Management Institute.

3.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Se recolectó información secundaria a partir de revistas emitidas por la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción en las cuales se hace referencia a las problemáticas enfrentadas por la industria de la construcción en Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de haber aplicado los instrumentos de investigación, y haber recolectado, tabulado y analizado los datos, se procede a presentar los resultados en base a las etapas del estudio de Prefactibilidad por lo que en la primera parte se presentan los resultados del estudio de mercado, después resultados el estudio técnico y finalmente resultados del estudio financiero.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

En base a las entrevistas y encuestas aplicadas a involucrados en la industria de la construcción, se diseñaron los servicios de la firma consultora, los cuales tienen el objetivo de ayudar a los clientes con las etapas de iniciación, planificación, control y cierre de sus proyectos, así como brindar apoyo en la gestión financiera, y otras áreas de importancia para la empresa, para que los clientes tengan la facilidad de prestar mejor atención a la operación y gestión de las otras áreas sensitivas del negocio.

El servicio consistirá en la prestación de consultorías las cuales se dividieron de la siguiente forma:

Tabla 4. Servicios de la firma consultora

CARTERA DE ASESORÍAS
1. Asesoría en administración de proyectos
2. Asesoría Financiera
3. Asesoría en Seguridad Industrial
4. Asesoría en Licitaciones y Contrataciones
5. Asesoría en Compra de Materiales
6. Outsourcing de Profesionales

4.2. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

En la fig.8 se detalla el plan de negocios basado en el modelo canvas de nueve bloques descrito en las teorías de sustento del marco teórico, este modelo está conformado por las alianzas, actividades, recursos clave y propuesta de valor con la que se espera brindar los servicios de consultoría, en el plan de negocios también se especifica el segmento de clientes a quienes está dirigido el servicio y tipo de relación que se establecerá con ellos, se detallan los canales de distribución para ofrecer el servicio, así como los costos en que se incurren para hacer operar el negocio y la fuente que generaran los ingresos que se esperan obtener. Se consideró conveniente el uso de este modelo ya que ofrece una panorámica clara y sencilla de las áreas centrales para que la firma consultora opere con éxito.

Alianzas Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio e Industria de la Construcción • Cámara de comercio e Industrias de Tegucigalpa • Colegio de Ingenieros de Honduras • Project Management Institute© 	Actividades Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Administración de proyectos • Asesoría financiera • Seguridad industrial • Licitaciones y contrataciones • Compra de materiales • Outsourcing de Profesionales 	Propuesta de Valor  <p>La firma consultora será de gran ayuda a las empresas constructoras ya que agilizará la administración mediante la estandarización de procesos logrando: reducción de tiempos, costos y riesgos, mejoramiento en la eficiencia del uso de recursos humanos y técnicos, ya que cuenta con personal altamente calificado y ofrece los mejores precios del mercado.</p>	Relación con el Cliente  <p>Visitas a las empresas constructoras para brindar asesorías personalizadas de acuerdo a las necesidades del cliente.</p>	Segmentos de Clientes  <p>Empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras.</p>
Estructura de Costos  <ul style="list-style-type: none"> • Costos de contratación de asesores. • Cargas sociales • Alquiler de oficina • Electricidad y gastos comunes • Cuotas de préstamo bancario 		Fuente de Ingresos  <ul style="list-style-type: none"> • Fuente inicial: <ul style="list-style-type: none"> • Préstamo bancario • Aportaciones de socios • Fuente Principal: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en administración de proyectos • Asesoría financiera • Asesoría en seguridad industrial • Asesoría en licitaciones y contrataciones • Asesoría en compra de materiales • Outsourcing de Profesionales 		

Figura 8. Modelo de Negocio Firma Consultora

4.3. PROPIEDAD INTELECTUAL

Registro de Nombre comercial

Para fines de diferenciación y actividad comercial la firma consultora deberá registrarse por la normativa plasmada en la Ley de Propiedad Industrial, publicada en La Gaceta (2007) define como “Nombre comercial, el nombre, denominación o designación o abreviatura que identifica o distingue a una empresa o establecimiento en su actividad comercial.” (p. 28)

El apartado de la ley en mención que aplica para esta sección se encuentra en el TITULO IV: DE LOS SIGNOS DISTINTIVOS: CAPÍTULO IV: NOMBRES COMERCIALES, EXPRESIONES Y SEÑALES DE PROPAGANDA, EMBLEMAS Y ROTULOS. SECCIÓN I: NOMBRES COMERCIALES.

4.4. FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Para identificar los factores críticos de riesgo del estudio de Prefactibilidad, se utilizó como herramienta de análisis una matriz de gestión de riesgos que permite evaluar la severidad de los hallazgos.

A continuación en la tabla 5 presentan una matriz de indicadores para clasificar los riesgos y en la tabla 6 se detallan los riesgos más representativos encontrados en la investigación.

Tabla 5. Indicador de severidad de los Riesgos

		Indicador de Severidad de Riesgos			
Impacto	Alto	3	Medio	Alto	Alto
	Medio	2	Bajo	Medio	Alto
	Bajo	1	Bajo	Bajo	Medio
			1	2	3
			Improbable	Probable	Seguro
			Probabilidad		

Clasificación de Severidad

Alto: este tipo de severidad se da cuando los riesgos poseen una alta probabilidad de ocurrencia y su impacto es alto, los riesgos con esta calificación deberán ser los primeros en recibir un plan de respuesta para evitar fracasos en el proyecto.

Medio este tipo de severidad se da cuando los riesgos poseen una mediana probabilidad de ocurrencia y su impacto al proyecto es moderado, estos riesgos no afectan tanto el desarrollo del proyecto pero deben ser tomados en consideración.

Bajo: este tipo de severidad se da cuando los riesgos poseen una probabilidad baja de ocurrencia y su impacto es bajo o nulo durante desarrollo del proyecto, estos tipos de riesgos deben ser monitoreados y no son prioridad de un plan de respuesta.

Tabla 6. Matriz de Factores Críticos de Riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgos	Impacto	Probabilidad	Evaluación del Riesgo		
				Calificación	Severidad	
					Valor	Nivel
FINANCIERO	1 Fluctuación en tasas de interés	3	2	6	3	Alto
	2 Falta de liquidez	3	2	6	3	Alto
	3 Falta de solvencia	3	1	3	2	Medio
	4 Falta de financiamiento del sistema bancario	3	2	6	3	Alto
	5 Bajo nivel de ventas	3	3	9	3	Alto
INDUSTRIA	1 Barreras de entrada y salida	3	3	9	3	Alto
	2 Incapacidad para mantener los márgenes de utilidad de la industria	2	2	4	2	Medio
	3 Reducida cuota de mercado	3	3	9	3	Alto
	4 Debilitamiento de la industria	2	1	2	1	Bajo
	5 Cambios en los precios	2	2	4	2	Medio

Continuación de Tabla 6. Matriz de Factores Críticos de Riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgos	Impacto	Probabilidad	Evaluación del Riesgo		
				Calificación	Severidad	
					Valor	Nivel
OPERATIVO	1 Demanda débil	3	2	6	3	Alto
	2 Incapacidad empresarial y de gestión	3	1	3	2	Medio
	3 Personal poco apto para dar asesorías	2	1	2	1	Bajo
	4 Publicidad ineficiente	2	1	2	1	Bajo
	5 No conocer la industria	3	1	3	2	Medio
PAÍS	1 Cambio de política monetaria	3	1	3	2	Medio
	2 Cambio de normativas comerciales	2	1	2	1	Bajo
	3 Ajustes fiscales	3	2	6	3	Alto
	4 Fluctuación en tipo de cambio	3	1	3	2	Medio
Calificación general del Riesgo					2.10	

4.5. ESTUDIO DE MERCADO

4.5.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA

Con la investigación se espera determinar la Prefactibilidad para crear una firma consultora de Administración de proyectos para empresas constructoras constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras.

La firma consultora incursionaría en la industria de las asesoría o tercerización de servicios, también conocida como industria del conocimiento, la tendencia de esta industria es realizar las actividades que los clientes se sienten cómodos en externalizar a un tercero ya sea porque no tienen el tiempo o carecen de conocimiento para realizarlas. Por ejemplo: llevar el control de la

gestión de sus proyectos o cumplir con los compromisos fiscales de su negocio. Las principales firmas consultoras que operan en Honduras se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Comparación de servicios de los competidores más influyentes en la industria de consultorías

Nombre	P	A	Servicios de Consultoría					
			AP	F	SI	LYC	CM	O
Deloitte	Altos	7 años	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Earns & Young	Altos	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Grant Thornton	Altos	17 años	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
KPMG	Altos	47 años	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
PricewaterhouseCoopers	Altos	55 años	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Significado de siglas para servicios de Consultoría								
AP	Administración de Proyectos							
F	Financiera							
SI	Seguridad Industrial							
LYC	Licitaciones y Contrataciones							
CM	Compra de Materiales							
O	Outsourcing							
P	Precios							
A	Años de antigüedad operativa							

4.5.2. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

La industria de la construcción es la que mayor aportes hace a la economía de los países, en Honduras este sector históricamente ha contribuido aproximadamente con el 6% del PIB nacional.

De acuerdo a la información del boletín estadístico emitido por la Cámara de Comercio e Industrias de la Construcción, en Honduras existen alrededor de 264 empresas constructoras de

las cuales 192 están constituidas en la Zona Centro Sur, el resto se encuentran constituidas en la Zona Norte del país.

Las empresas de la Zona Centro Sur que adquieran los servicios ofrecidos se beneficiarían con la tercerización de actividades de gestión empresarial, apoyando directamente a los administradores de proyectos y gerentes de empresas, algunos ejemplos de estas actividades se puede mencionar: el manejo de planillas, facturación y cálculo de impuestos, metodologías de administración de proyectos, procesos de licitación entre otros servicios detallados en el estudio técnico.

En la fig. 9, se describe el perfil del consumidor para el cual fueron diseñados estos servicios.



Figura 9. Perfil del consumidor

En la matriz metodológica detallada en el Capítulo III de este trabajo de investigación, se determinó que uno de los objetivos de investigación sería: **Determinar a través de un diagnóstico las necesidades de las empresas de la industria de la construcción constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras.** Para cumplir este objetivo a continuación se analizan los hallazgos recolectados a través de encuestas y entrevistas aplicadas a representantes de la industria.

De las entrevistas se pudo determinar que las empresas están necesitando ayuda en las siguientes áreas de su negocio:

- Control: rentabilidad general de la empresa
- Investigación: estudios de mercado
- Publicidad
- Capacitación de empleados: compras, costos y manejo de presupuestos.
- Estandarización de procesos
- Administración de proyectos
- Administración fiscal: cálculo de impuestos y facturación de impuestos.

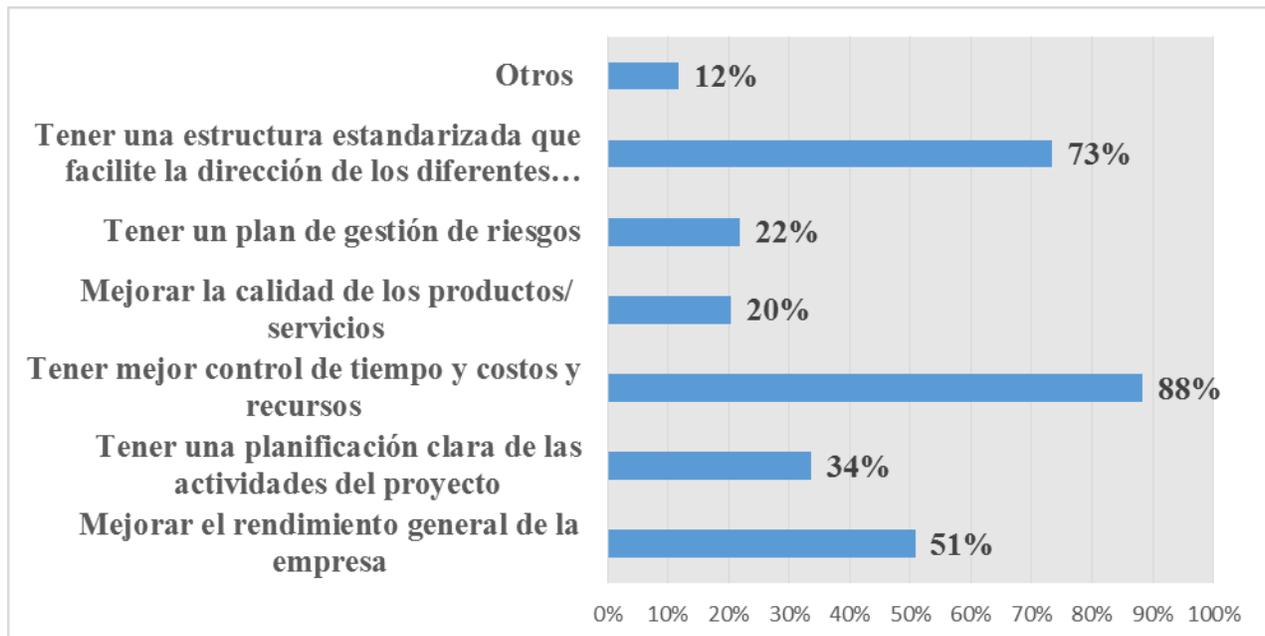


Figura 10. Uso de Metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos.

En la fig. 10 se puede determinar que las empresas están interesadas en implementar asesorías en un 88% si estas les ayudan a controlar tiempos, recursos y costos, en un 73% para implementar metodologías de estandarización de procesos y un 51% para mejorar la rentabilidad general de la empresa.

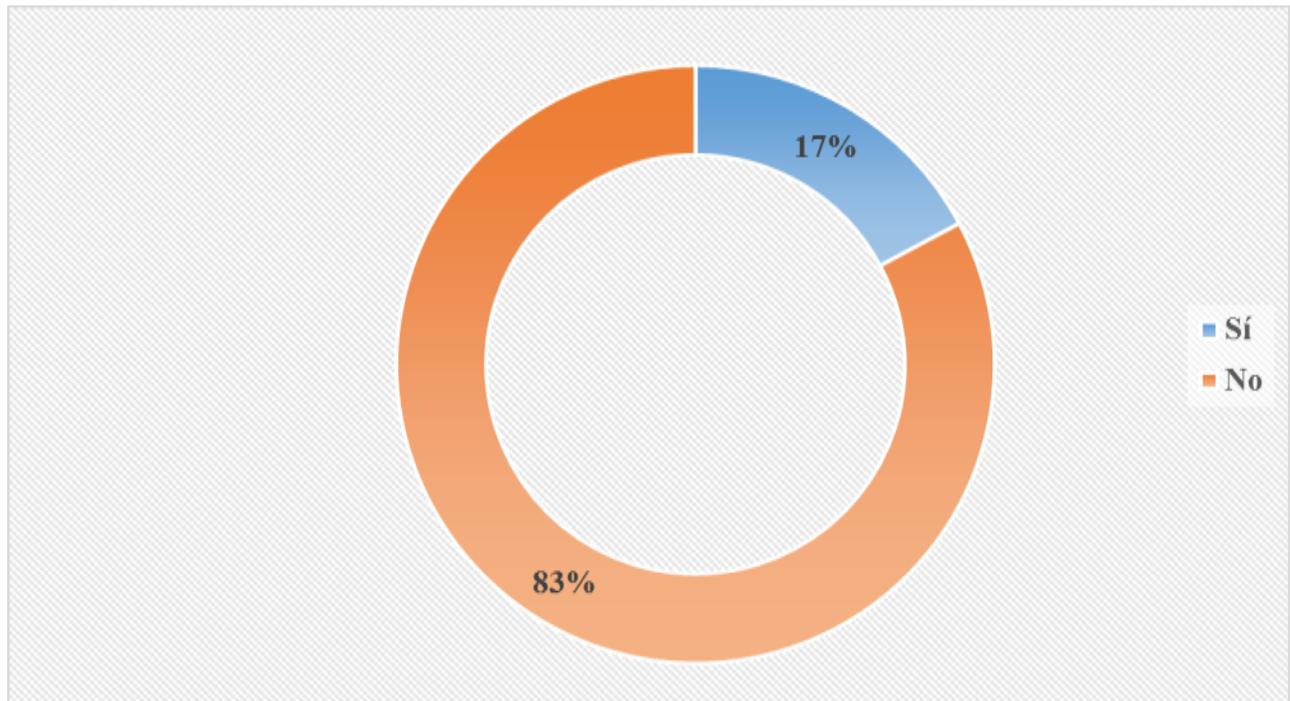


Figura 11. Disposición a contratar los servicios de una firma consultora de Administración de Proyectos.

Cuando se les consultó sobre la disposición a contratar una firma consultora para lograr las intenciones detalladas anteriormente, en la fig.11 se muestra que 17% de los encuestados respondió estar dispuesto a contratar una firma consultora, el restante 83% mostró desinterés en la propuesta.

4.5.3. ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO

Desde el punto de vista económico y de acuerdo a datos del BCH (2015) en los últimos años la industria de la construcción ha sido fuertemente afectada reportando una reducción a

junio de 2015 del 6.2 % del PIB, debido a la menor ejecución de proyectos en el sector privado, y a la disminución de obras de infraestructura civil por parte del Gobierno.

Una de las estrategias que las empresas constructoras han implementado para revertir este debilitamiento, ha consistido en desarrollar proyectos habitacionales verticales, brindando una solución de vivienda de bajo precio a los sectores con menores recursos, se espera que esta tendencia siga en aumento en los próximos años, ya que las empresas constructoras están creando alianzas con el sector gubernamental y el sistema bancario para hacer posible que la población con menor poder adquisitivo pueda tener una vivienda propia.

En declaraciones ofrecidas por uno de los representantes de la industria se manifestó que:

Mediante alianzas público- privadas se buscará fortalecer las estrategias de crecimiento del sector de la construcción para lo cual se ha estimado que en los próximos años habrá una inversión superior a los \$2 mil millones en proyectos inmobiliarios y de infraestructura (Rodríguez, 2015).

Tomando en consideración la información presentada en párrafos anteriores a continuación se realiza una estimación de la demanda de servicios para los próximos 5 años, ésta se sustenta de la información estadística analizadas en el perfil del consumidor, en donde se encontró que el 25% de los encuestados considerarían contratar a una firma consultora que facilite la administración de proyectos y otras actividades propias de la gestión empresarial.

Tabla 8. Estimación de la Demanda de Servicios de consultoría.

Empresas Constructoras	2016	2017	2018	2019	2020
Zona Centro Sur	192	211	232	265	290
Zona Norte	72	90	115	145	182
Total empresas	264	300	347	410	472
% Demanda	17%	17%	17%	17%	17%
Estimación de servicios ofrecidos	32	36	39	44	49

Para la estimación del crecimiento de las empresas constructoras se tomó en consideración los datos del boletín estadístico de la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción, haciendo un análisis de las empresas constructoras constituidas de abril 2014 a abril 2015, se encontró un aumento del 10%, por lo que se espera un crecimiento sostenido hasta lograr un aumento aproximado del 60% de empresas conformadas en la Zona Centro Sur.

Sustentando la estimación del mercado, a continuación se presenta el análisis de los datos estadísticos recolectados con el instrumento de encuesta aplicado a las empresas constructoras de la Zona Centro Sur.

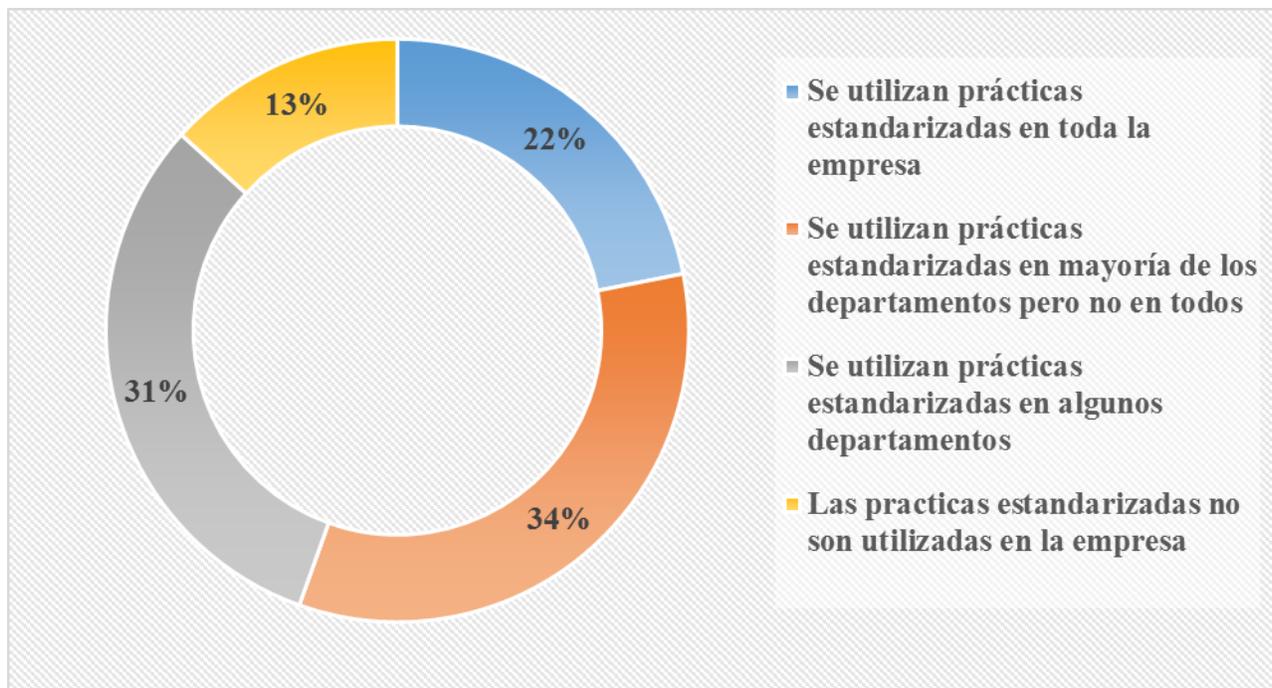


Figura 12. Uso de prácticas estandarizadas en las empresas constructoras

Con el fin de conocer el tipo de gestión implementada en la administración se consultó a los encuestados, si en sus empresas utilizan prácticas estandarizadas para la gestión de sus proyectos, en la fig. 12 se puede apreciar que el 34% de las empresas tienen implementadas prácticas estandarizadas en la mayoría de sus departamentos, 22% de estas empresas utilizan prácticas estandarizadas en todos los departamentos de la empresas y un 13% no utilizan practicas estandarizadas.

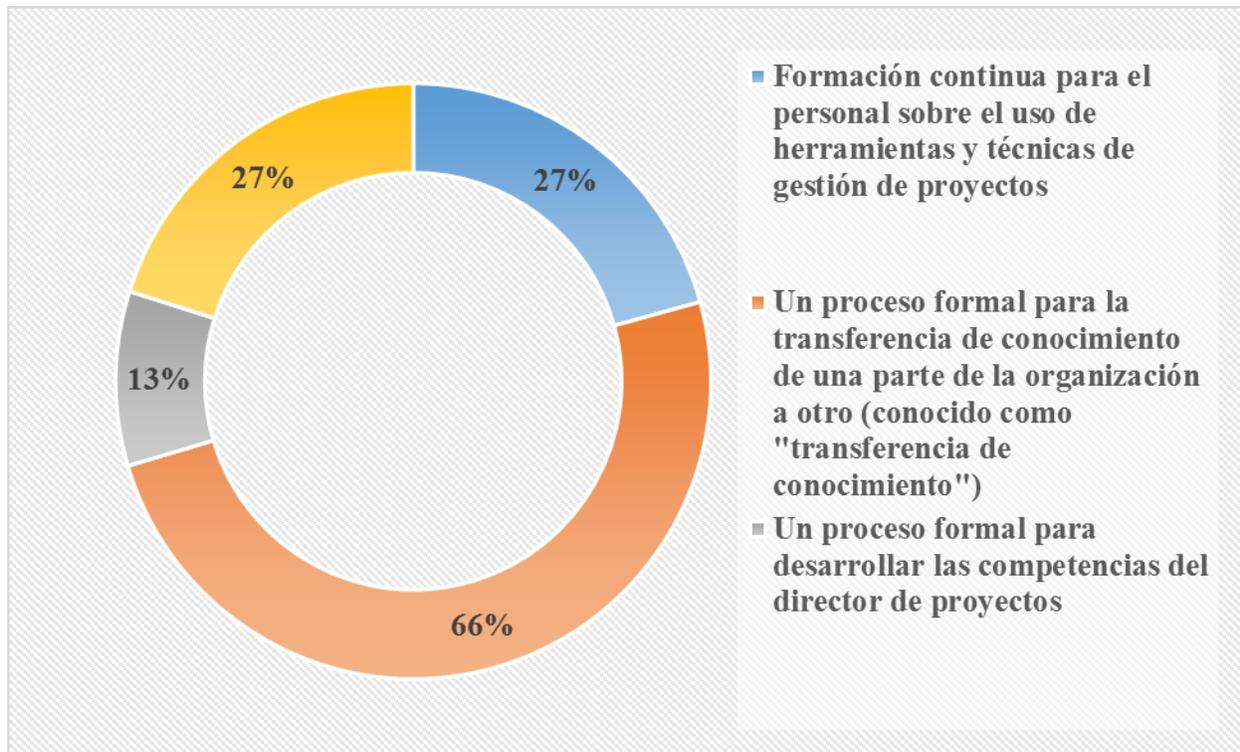


Figura 13. Procesos formales de transferencia de conocimiento y formación de personal

Con el propósito de entender la importancia que tiene para las empresas constructoras el manejo del conocimiento y contar con talento humano capacitado y actualizado en la utilización de mejores prácticas y metodologías que faciliten la ejecución de sus proyectos en la fig. 13 Se consultó si en la empresa cuentan con procesos formales para la formación continua del personal, de las cuales el 13% afirman tener un proceso formal para desarrollar las competencias del administrador de proyectos de su empresa, un 66% dice contar con procesos de transferencia de conocimientos en toda la empresa, un 27% tiene a su personal en un proceso de formación continua y un 27% no cuenta con ningún proceso específico.

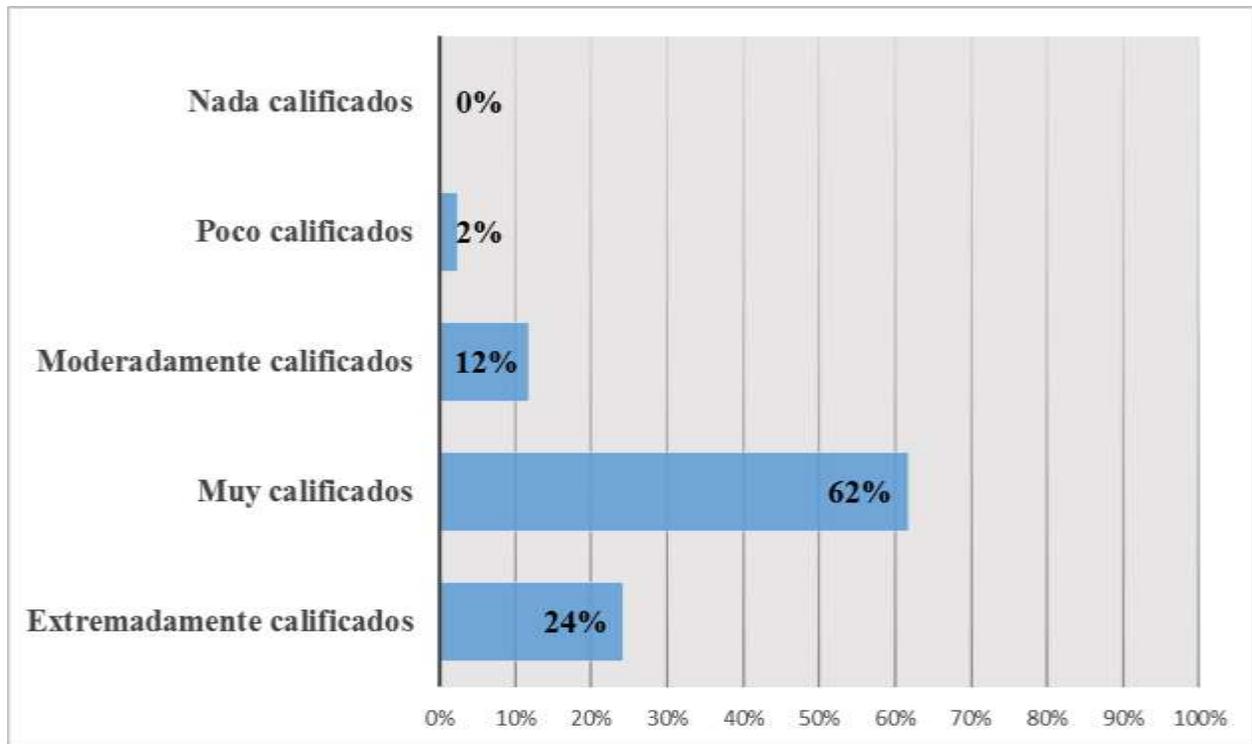


Figura 14. Calificación de competencias de los encargados de administrar proyectos.

Para determinar las capacidades técnicas del personal que trabaja en las empresas constructoras, se consultó qué tan calificados se encuentran los profesionales que administran los proyectos, la fig. 14 muestra que el personal que administra los proyectos tiene muchas competencias y capacidades para desempeñar el trabajo, ya que un 62% del personal está muy calificado, un 24% extremadamente calificado y el 12% es personal moderadamente calificado y un 2% es personal poco calificado.

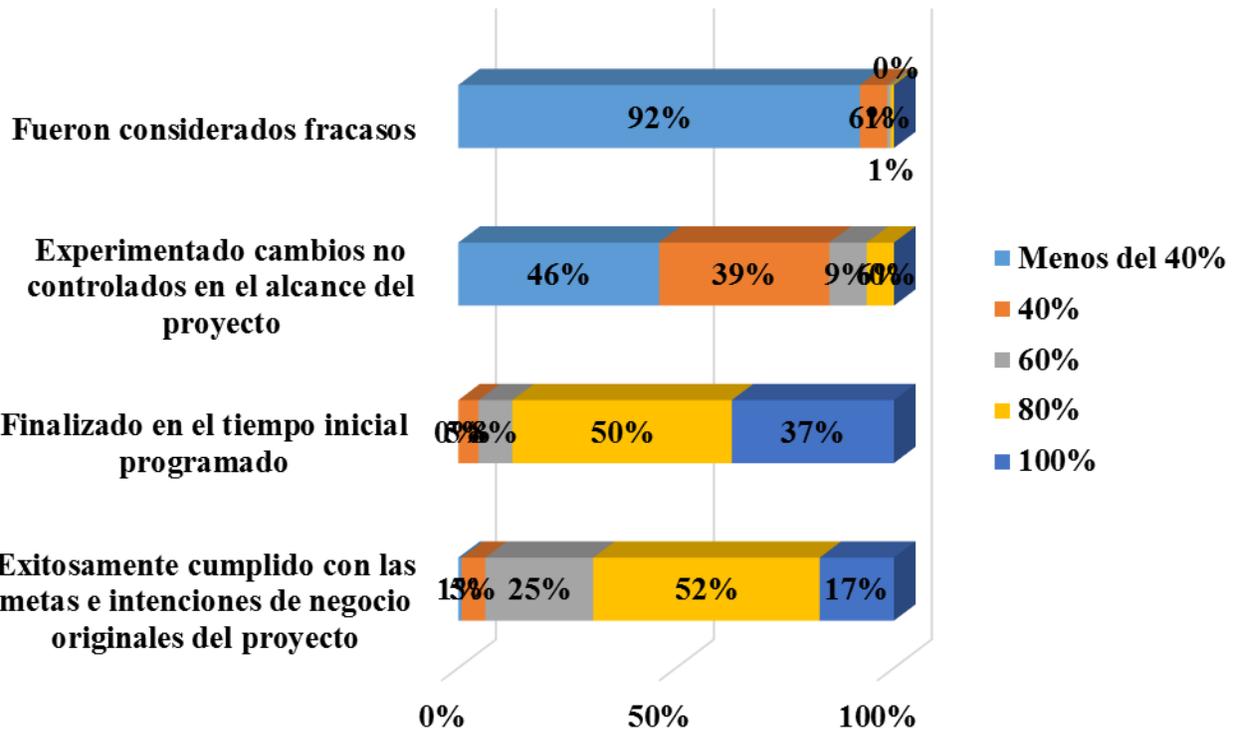


Figura 15. Estimación de ejecución y desempeño de los proyectos en los últimos 12 meses.

Se pidió a los encuestados que hicieran una estimación de la ejecución y desempeño de sus proyectos en los últimos 12 meses, mostrando la fig.15 que el 92% considera que menos del 40% de los proyectos fueron fracasados, un 52% de los encuestados considera que el 80% de sus proyectos cumplieron con las metas originales, el 50% considera que sus proyectos finalizaron en el tiempo inicialmente programado, 39% de los encuestados experimentaron cambios no controlados en un 40% de sus proyectos.

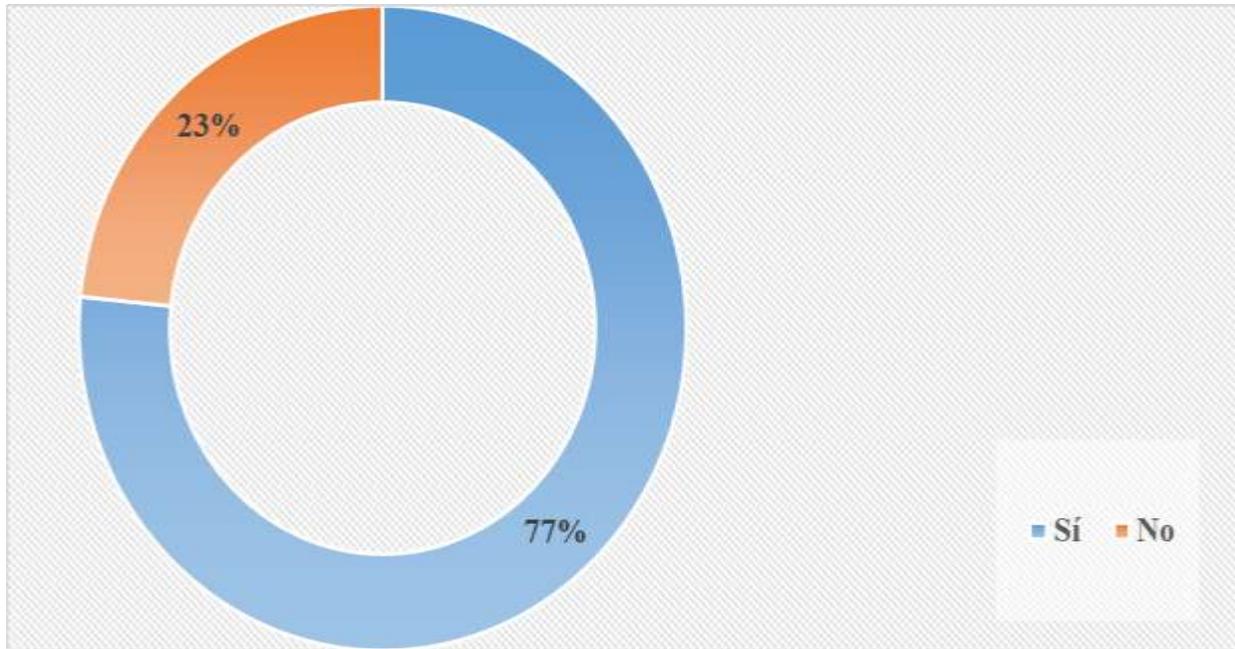


Figura 16. Importancia de la Administración de Proyectos en la construcción

En la fig. 16 se puede apreciar que el 77% de los encuestados reconoce el valor que aporta la administración de proyectos a sus empresas, el 23% no la considera valiosa.

4.5.4. ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

Dado que los servicios se caracterizan por ser: intangibles, inseparables, heterogéneos, imposibles de almacenar y faltos de propiedad, para realizar la mezcla de marketing es preciso incorporar a la mezcla, tres dimensiones propias de los servicios, a continuación se detallan las 7P del marketing de servicios aplicadas a la firma consultora.

Producto

Asesorías en:

1. Administración de proyectos
2. Finanzas
3. Seguridad industrial
4. Licitaciones y contrataciones
5. Compra de materiales
6. Outsourcing de profesionales

Precio

1. Tarifas de empresas similares
2. Descuento al iniciar la relación de asesoría con las empresas constructoras

Plaza

La firma atenderá a las empresas constructoras que operan en la Zona Centro Sur del país, por lo que se estima conveniente entregar los servicios de la siguiente manera:

1. Prestación de servicios en oficinas o local del cliente
2. Prestación de servicios en la oficina de la firma consultora ubicada en Centro Morazán
3. Prestación de servicios a distancia (Vía correo electrónico, página Web, Teléfono)

Promoción

1. Venta personal:
 - a. Telemarketing (llamadas telefónicas para concretar citas con clientes potenciales).
 - b. Visitas comerciales, presencia directa en el local del cliente potencial.
2. Referencias de otros clientes
3. Página Web

4. Presencia en ferias de negocios
5. Anuncios en redes sociales

Personal

Profesionales mujeres y hombres altamente especializados en las diferentes áreas de servicio que ofrece la firma:

1. Administradores de Proyectos
2. Licenciados en finanzas
3. Ingenieros Civiles
4. Abogados
5. Logística/Industriales

Cada uno de los especialistas tiene el deber de defender los intereses monetarios, de calidad, patrimonio institucional y cualquier otra inquietud expresada el cliente.

Procesos

Prestación de servicios a medida con el único fin de generar valor a los clientes, haciendo uso de operaciones combinadas que garanticen que los servicios se ajustan a las necesidades expresadas por el cliente. El proceso para brindar el servicio constará de varias etapas:

Etapa 1: Solicitud del servicio a través de las diferentes vías de distribución mencionadas anteriormente.

Etapa 2: Evaluación y diagnóstico de la solicitud

Etapa 3: Visitas con el cliente para definir cuál perfil de soluciones se ajusta a las necesidades expresadas

Etapa 4: Formalizar con el cliente el ofrecimiento del servicio con la firma de contrato

Etapa 5: Desarrollo del plan de trabajo

Etapa 6: Cobro de honorarios

Etapa 7: Finalización de servicio

Etapa 8: Seguimiento post servicio

Etapa 9: Fin del proceso.

Evidencia física

Oficina de la firma ubicada en un prestigioso centro de negocios de la capital, de fácil acceso y ambiente agradable, con horarios de atención flexibles a las necesidades del cliente.

4.6. ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

En esta sección del estudio de producción y operaciones, el objetivo es analizar y definir cuál es el tamaño óptimo, la localización idónea, y los servicios ofrecidos a las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras.

4.6.1. DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Nombre de Empresa: Mollitiam Consultores S. de R. L.

Razón: Es una empresa comercial dedicada a ofrecer servicios de asesorías en Administración de Proyectos, financiera, seguridad industrial, licitaciones, compras y outsourcing de profesionales, cuyo objetivo principal es ayudar a las empresas constructoras a mejorar la eficiencia de la

administración de sus negocios, mediante la externalización de actividades que afectan el rendimiento de las empresas.

Logo: Mollitiam Consultores

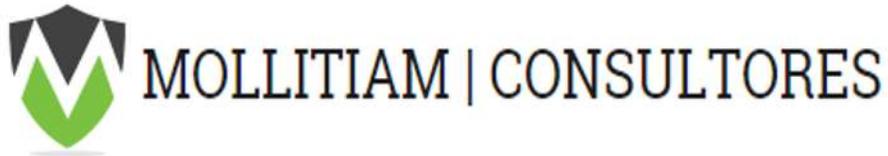


Figura 17: Logo firma de consultoría “Mollitiam Consultores”.

Diseño de servicios ofrecidos

A continuación se detalla cada uno de los servicios ofrecidos por Mollitiam Consultores.

Tabla 9. Cartera de Servicios de Asesoría

Cartera de servicios de Asesorías
1. Asesoría en Administración de Proyectos
2. Asesoría Financiera
3. Asesoría en Seguridad Industrial
4. Asesoría en Licitaciones y Contrataciones
5. Asesoría en Compra de Materiales
6. Outsourcing de Profesionales

Tabla 10. Detalle Asesoría en Administración de Proyectos

1. Asesoría en administración de proyectos
1. Diagnóstico y evaluación de la eficiencia de la gestión de administración de proyectos.
2. Desarrollo e implementación de metodologías de administración de proyectos a medida, considerando la cartera de proyectos de la empresa.
3. Levantamiento de Oficinas de Administración de Proyectos (PMO)
4. Implementación y entrenamiento de soluciones informáticas para la administración de proyectos.
5. Desarrollo e implementación de oficinas de administración de proyectos
6. Seguimiento y control de costos reales frente a los costos presupuestados (EVM)

Tabla 11. Detalle Asesoría Financiera

2. Asesoría financiera
1. Cálculo, preparación y presentación de la declaración de Impuestos Mensuales y Anuales.
2. Análisis de costos y presupuestos de obras
3. Auditorías internas
4. Cálculo, preparación y pago de nómina
5. Elaboración de estados financieros
6. Contabilidad general

Tabla 12. Detalle Asesoría en Seguridad Industrial

3. Asesoría en seguridad industrial
1. Diagnóstico de condiciones laborales inseguras
2. Elaboración e implementación de planes de prevención de riesgos laborales
3. Elaboración e implementación de planes de emergencia
4. Capacitaciones de seguridad e higiene en construcción
5. Señalización y rótulos

Tabla 13. Detalle Asesoría en Compra y Licitaciones

4. Asesoría en Compras y Licitaciones
1. Revisión de bases de licitaciones públicas nacionales e internacionales
2. Apoyo en la preparación de paquetes de ofertas para concursos
3. Pre-calificación para concursos de licitación
4. Apoyo en la preparación de contratos de construcción
5. Litigio civil y mercantil, enfocado a recisiones y cumplimientos de contratos

Tabla 14. Detalle Asesoría en Compra de Materiales

5. Asesoría en Compra de Materiales
1. Estudio y evaluación de proveedores
2. Preparación de órdenes de compra
3. Planificación de despacho de materiales
4. Identificación de faltantes de materiales
5. Agilización y seguimiento

Tabla 15. Detalle Asesoría en Outsourcing de Profesionales

6.Outsourcing de Profesionales
1. Apoyo en la búsqueda de profesionales que cumplan con el perfil solicitado por el cliente.

4.6.2. INSTALACIONES DE OPERACIÓN

Al tratarse de un servicio de consultoría la distribución de los consultores será en el domicilio de la empresa constructora que adquiera los servicios, sin embargo, para fines operativos y de formalidad, la firma estará ubicada en el décimo nivel en la oficina número 8 de la torre de negocios número 1 que conforma el Centro Morazán ubicado sobre el bulevar Morazán en Tegucigalpa.

En la figura. 18 se muestra el plano de la oficina alquilada por la firma consultora.

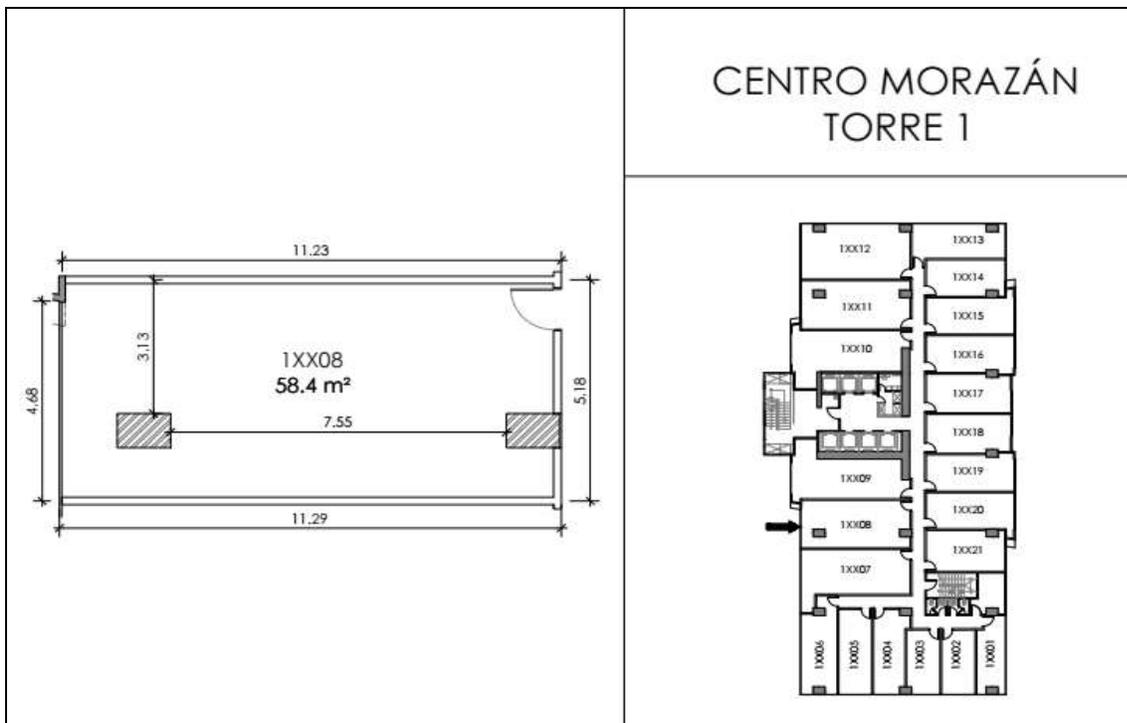


Figura. 18. Oficina de la Firma Consultora

Fuente: (Alianza, 2015).

Se considera que la ubicación de la oficina es de fácil acceso para los clientes potenciales, además ofrece un ambiente seguro y con grandes oportunidades para hacer crecer la red de negocios de la firma. El alquiler de la oficina se detalla en la tabla 16 que a continuación se presenta:

Tabla 16. Dimensiones de Oficina

No. Local	Estacionamientos	Área m ²
8	2	58.4

Fuente: (Alianza, 2015).

Mobiliario y equipo de oficina

El espacio de la oficina se acondicionará para que los consultores puedan trabajar cómodamente y puedan recibir con las mejores atenciones a los clientes de la firma.

En la tabla de a continuación se detalla el equipo necesario para la puesta en marcha operativa de la firma consultora.

Tabla 17. Mobiliario y equipo de oficina

Mobiliario/Equipo	Cantidad
Escritorio Ejecutivo	4
Mesa para impresora	1
Silla Ejecutiva	4
Silla de espera	4
Computadora portátil	4
Impresora Láser Multifuncional	1
UPS	4
Proyector	1

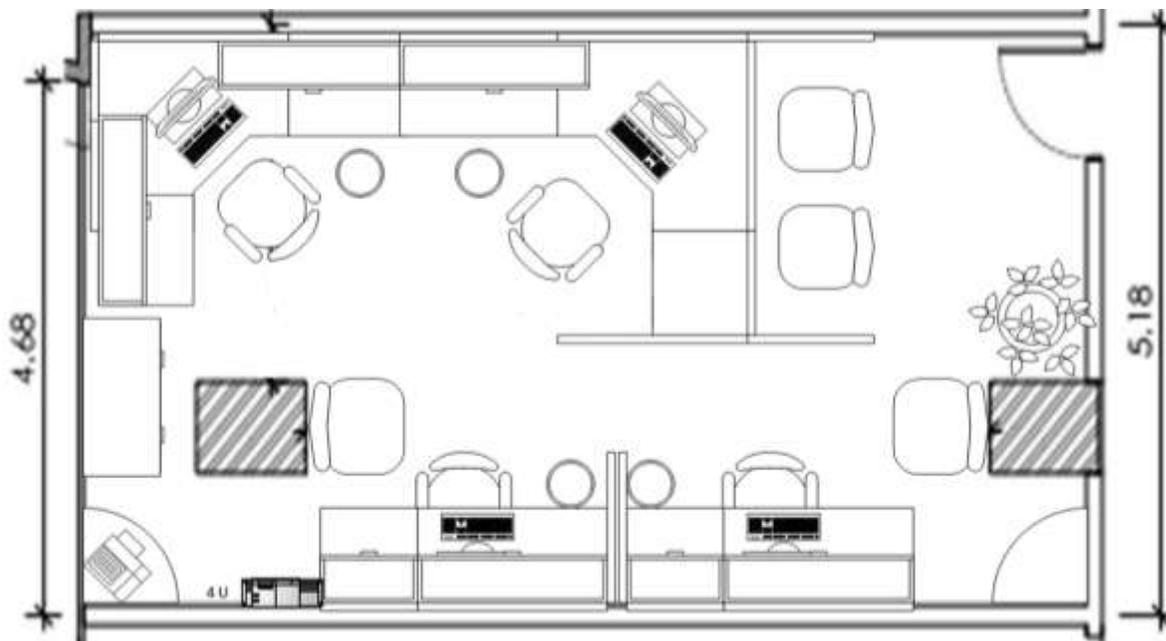


Figura 19. Distribución de mobiliario y equipo de oficina.

Hospedaje de Página Web

A continuación se presenta el detalle de los costos necesarios para hacer posible la comercialización a través de la Web.

Tabla 18: Duración hospedaje de página web y correo electrónico corporativo

Proveedor Hostgator	Duración
Registro de Dominio	1 año
Paquete de negocios	12 meses
Aplicaciones de hospedaje	

Licenciamiento de software especializado en gestión de proyectos

A continuación se detalla las licencias de software que serán las herramientas de trabajo de los consultores para gestionar los proyectos de la firma.

Tabla 19. Licencias de Software

Licencias de Software	Suscripción	Usuarios
Microsoft Project Online	Mensual	4
WS-Chart Pro	Única	4
Software Primavera Cloud Services	Mensual	4
Sistema integrado gerencial (POPA)	Única	Ilimitado

4.6.3. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En la tabla 20 se presenta un estimado de las ventas que la empresa podrá generar a partir del años 1 se espera aumentar la prestación de servicios en el transcurso de los años de existencia de la firma.

Tabla 20. Generación de servicios de Asesorías

No	Asesoría	Especialista	Proyección de Servicios año 1
1	Asesoría Administración de Proyectos	Ingeniero en Sistemas	12
2	Asesoría Financiera	Financiero	7
3	Asesoría en Seguridad Industrial	Ingeniero Civil	6
4	Asesoría en Licitaciones y Contrataciones	Abogado	11
5	Asesoría en compra de materiales.	Financiero	6
6	Outsourcing de profesionales	Ingeniero en Sistemas	6

Tabla 21. Requerimientos de materia prima, inventario, sistemas de logística

	Inventario de Bienes Fijos	Vida útil (años)
1	Vehículo de Supervisión	5
2	Computadoras portátiles	5
3	Escritorios	10
4	Acondicionamiento de RED	5
5	Servidor principal	5
6	Inventario de Papelería e insumos	1

Continuación de Tabla 21. Requerimientos de materia prima, inventario, sistemas de logística

Inventario de Bienes Fijos		Vida útil (años)
7	Proyector	5
8	Impresora	5
9	UPS/baterías	5
10	Sillas Ejecutivas	4
11	Sillas de espera	4
12	Licencias de Software	-
13	Internet corporativo	-

Procesos de prestación de los servicios de consultoría

En la fig. 20 Se muestran las diferentes formas en las cuales el cliente puede solicitar los servicios de asesorías, estas pueden ser: solicitud presencial al realizar una visitas a las oficinas de la empresa consultora, solicitud a través de la Web visitando el portal On-Line donde podrá seleccionar el paquete de asesoría que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa y por ultimo podrá solicitar los servicios con una llamada telefónica.

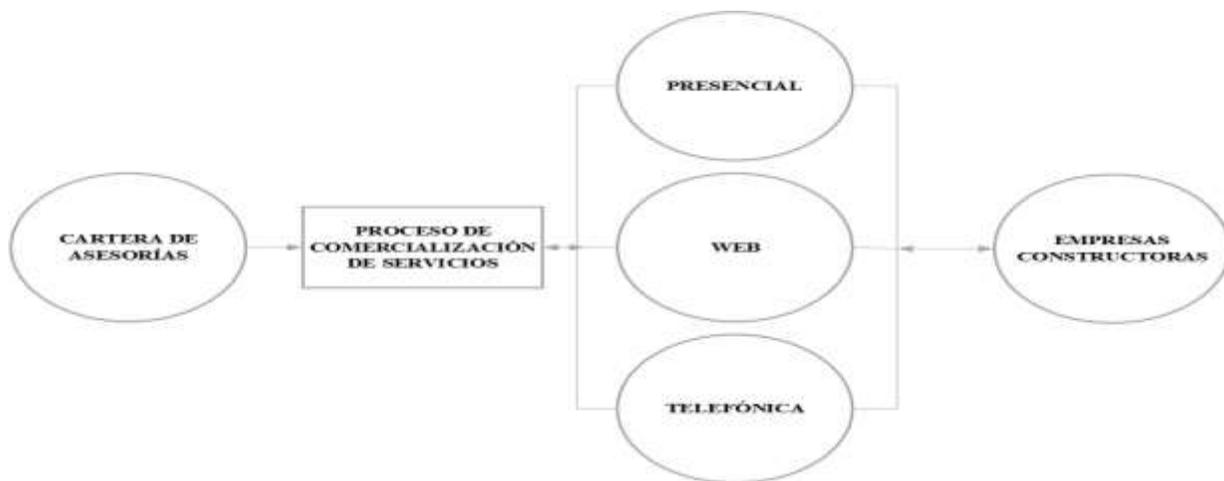


Figura 20. Flujograma de procesos de comercialización de los servicios de consultoría.

La fig. 21 muestra la página Web de inicio de la firma consultora, en dicha página se podrá encontrar el detalle de los paquetes de asesorías ofrecidas.



Figura 21. Comercialización de los servicios de consultoría vía Web.

En la fig. 22 se describe paso a paso el proceso de solicitud y prestación de servicios de asesoría, el cual consta de los siguientes apartados: la solicitud del servicio, evaluación y diagnóstico de la solicitud, procesamiento y cierre de la solicitud.

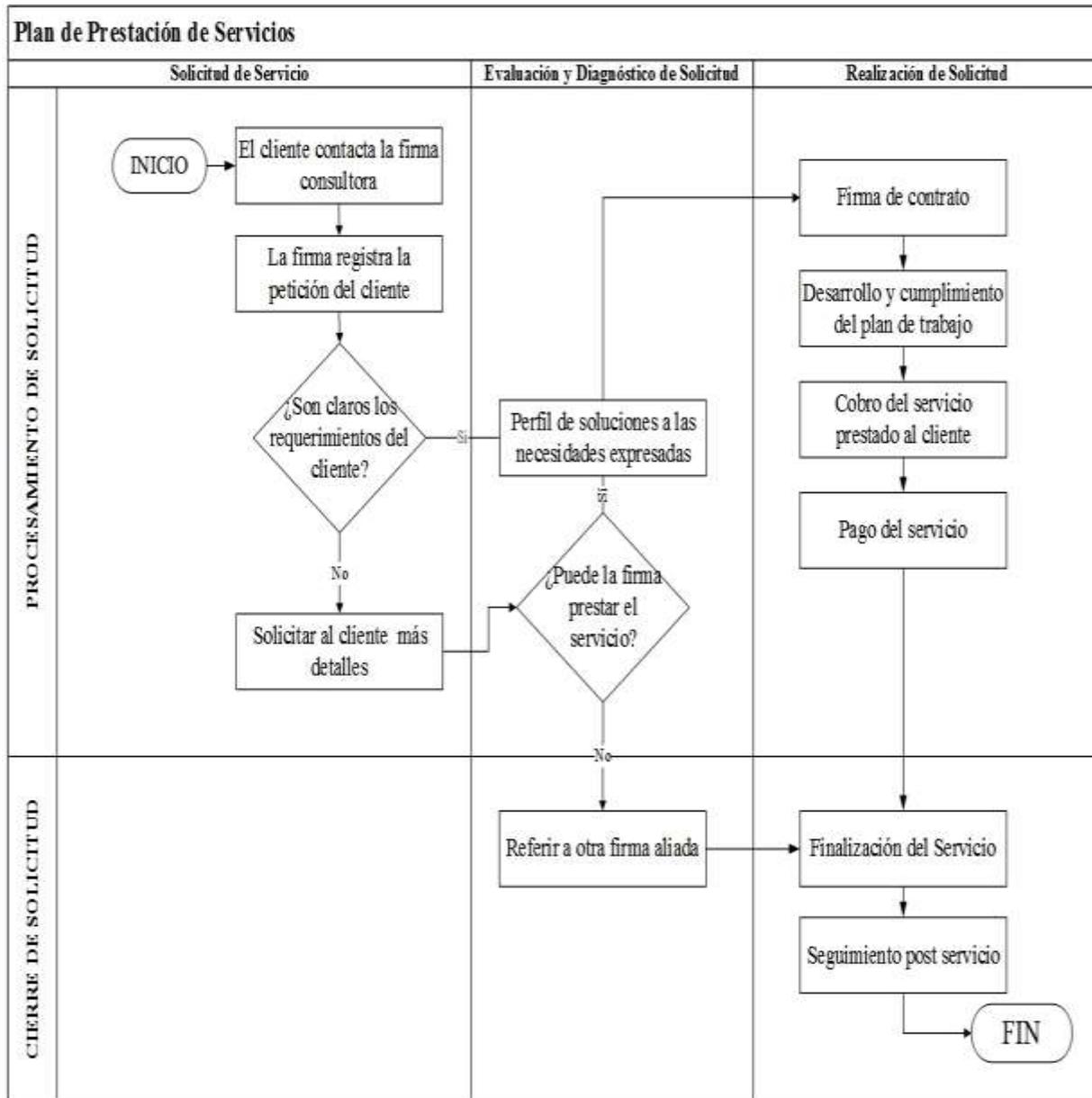


Figura 22. Planificación de procesos para prestación de servicios

4.6.4. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

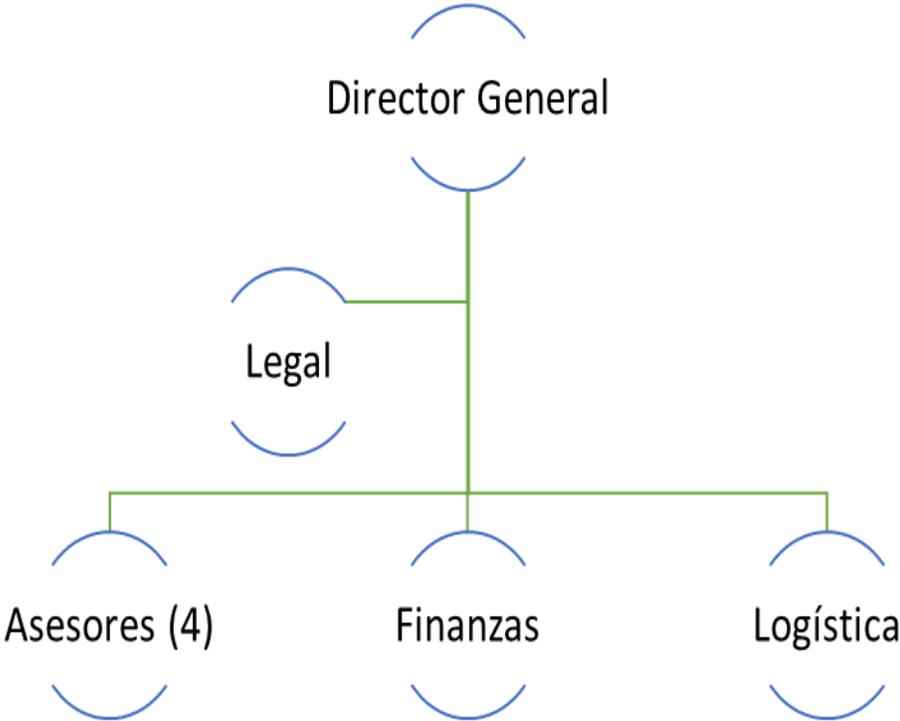


Figura 23. Estructura Organizacional de la firma consultora “Mollitiam Consultores”

Requerimiento de talento humano

El talento humano es el principal recurso de operación en la industria de las asesorías, con lo cual es necesario describir el tipo de profesionales que tendrán la responsabilidad de dar vida a la firma consultora Mollitiam.

Tabla 22. Balance de Profesionales

Profesión:	Especialista en:
Ingeniero en Sistemas	Administración de proyectos Outsourcing
Licenciado en Finanzas/Comercio internacional	Cálculos y Estimaciones financieras. Logística.
Abogado	Licitaciones y contrataciones
Ingeniero Civil	Seguridad Industrial Administración de proyectos

4.7. ESTUDIO FINANCIERO

Luego de haber realizado el estudio de mercado y el estudio técnico de la Prefactibilidad, en esta sección se elaborará una estimación de financiera para determinar si es rentable la creación de la firma consultora. En primera instancia se definirá los parámetros de inversión y luego se desarrollaran los criterios por los que se aceptará o rechazará la misma.

4.7.1 Parámetros de la inversión

En la tabla 23 se muestran los montos para cada uno de los bienes, productos y servicios considerados necesarios para la puesta en marcha de la firma consultora.

En la etapa de Prefactibilidad se considera indispensable la adquisición de un sistema de información gerencial para que la firma consultora sea capaz de administrar en óptimas condiciones la cartera de servicios ofrecidos, sin embargo vale aclarar que es necesario realizar un estudio de factibilidad en el cual se debe incluir en la estimación de la inversión un renglón destinado a la obtención de certificaciones en las diferentes áreas de operación de la firma consultora, siempre y cuando estas sean coherentes con la estrategia de madurez de la firma.

Tabla 23. Estimación de la Inversión inicial

INVERSION INICIAL (Detalle de Inversiones) en Bienes de Uso			Monto L.
1	Vehículo de Supervisión	L.	764,865.00
2	4 Computadoras portátiles	L.	59,859.00
3	depósitos en garantía por arrendamiento	L.	88,680.00
4	4 Escritorios Ejecutivos	L.	108,633.00
5	Acondicionamiento de RED	L.	110,850.00
6	Servidor principal	L.	243,870.00
7	Sistema Integrado Gerencial POPA	L.	1,618,410.00
8	Inventario de Papelería e insumos	L.	70,944.00
9	Proyector	L.	26,604.00
10	Impresora Láser Multifuncional	L.	11,085.00
11	4 UPS/baterías	L.	8,868.00
12	4 Sillas Ejecutivas	L.	8,868.00
13	4 Sillas de espera	L.	5,320.80
14	Licencias de Software	L.	37,799.85
15	Internet	L.	1,330.20
16	Proveedor Hostgator	L.	4,977.83
17	Una mesa para Impresora	L.	2,217.00
	Total Inversión en Bienes de Uso	L.	3,173,181.68

Tabla 24. Estimación de Ingresos Corrientes

Descripción		Año1
Asesoría Administración de Proyectos	L.	1,995,300.00
Asesoría Financiera	L.	332,550.00
Asesoría en Seguridad Industrial	L.	399,060.00
Asesoría en Licitaciones y Contrataciones	L.	221,700.00
Asesoría en compra de materiales.	L.	177,360.00
Outsourcing de Profesionales	L.	266,040.00
Total ingresos	L.	3,392,010.00

Tabla 25. Gastos Generales

Descripción		Año1
Sueldos Y Planillas	L.	924,000.00
Prestaciones Sociales (20% de Sueldos Y Planillas)	L.	184,800.00
Arrendamiento de Local	L.	576,420.00
Impuestos Municipales	L.	5,000.00
Servicio de Agua	L.	6,000.00
(+) Servicio Energía	L.	36,000.00
(+) Servicio Telefónico	L.	36,000.00
(+) Servicio de Internet	L.	18,000.00
(+) Mantenimiento	L.	-
(+) Depreciaciones Mobiliario	L.	54,094.80
(+) Amortizaciones Diferidas	L.	333,985.84
(+) Depreciación Vehículo	L.	152,973.00
Total gastos generales	L.	2,327,273.64

Tabla 26. Gastos Financieros

Descripción		Año1
Préstamo de vehículo	L.	116,283.26
Préstamo de sistema	L.	368,380.62

4.7.2 Estado de situación financiera

Se puede observar que en la situación financiera el mayor de los activos está en la parte de sistemas y efectivo, el primero debido al tipo de asesorías que se necesitan prestar aun así teniendo un disponible significativo. La razón de los activos es de 2 a 1, en contra del pasivo, teniendo una capacidad para cumplir con sus compromisos a corto y mediano plazo.

Tabla 27. Estado de Situación Financiera

Descripción		Año1
ACTIVO	L.	3,476,839.29
Activo corriente	L.	
Efectivo y equivalentes	L.	844,711.25
Total activos corrientes	L.	844,711.25
Activos no corrientes	L.	
Vehículos	L.	764,865.00
Mobiliario y equipo de oficina	L.	789,906.68
Sistema Integrado Gerencial POPA	L.	1,618,410.00
Depreciación y amortización acumulada	L.	-
Total activos no corrientes	L.	2,632,128.04
PASIVO Y CAPITAL	L.	3,476,839.29
Pasivo corriente	L.	
Impuestos por pagar	L.	145,018.12
Total pasivos corrientes	L.	145,018.12
Pasivos no corrientes	L.	
Préstamos por pagar	L.	1,992,130.38
Total pasivos no corrientes	L.	1,992,130.38
Capital	L.	1,339,690.79
Capital Social	L.	904,636.43
Utilidad o pérdida del periodo	L.	435,054.36
Utilidad o pérdida acumulada	L.	-

Estado de Resultado

En el estado de resultado se puede apreciar que la razón circulante de los ingresos por servicios es casi 2 a 1, teniendo una utilidad muy significativa para el primer año de L. 435 mil y fracción cumpliendo con sus gastos de operación, teniendo una buena rentabilidad, esta misma se va incrementando de manera muy significativa en los años siguientes.

Tabla 28. Estado de Resultado

Descripción		Año1
Ingresos corrientes	L.	3,392,010.00
Gastos de operación	L.	2,327,273.64
Sueldos Y Planillas	L.	924,000.00
Prestaciones Sociales (20% de Sueldos Y Planillas)	L.	184,800.00
Arrendamiento de Local	L.	576,420.00
Impuestos Municipales	L.	5,000.00
Servicio de Agua	L.	6,000.00
(+) Servicio Energía	L.	36,000.00
(+) Servicio Telefónico	L.	36,000.00
(+) Servicio de Internet	L.	18,000.00
(+) Mantenimiento	L.	-
(+) Depreciaciones Mobiliario	L.	54,094.80
(+) Amortizaciones Diferidas	L.	333,985.84
(+) Depreciación Vehículo	L.	152,973.00
Utilidad o pérdida antes de intereses e impuestos	L.	1,064,736.36
Gastos financieros	L.	484,663.88
Utilidad o pérdida antes de impuestos	L.	580,072.48
Impuesto Sobre la Renta	L.	145,018.12
Impuesto a la Aportación Solidaria	L.	-
Utilidad o pérdida neta	L.	435,054.36

Tabla 29. Flujo de efectivo

Descripción		Año 0		Año1
Utilidad o pérdida del periodo	L.	-	L.	435,054.36
Depreciaciones, estimaciones y amortizaciones	L.	-	L.	541,053.64
Efectivo generado en las operaciones	L.	-	L.	976,108.00
	L.		L.	
Flujo de efectivo generado por actividades de operación	L.		L.	
Impuestos por pagar	L.	-	L.	145,018.12
Total flujo de operación	L.	-	L.	145,018.12
	L.		L.	
Flujo de efectivo por actividades de inversión	L.		L.	
		-		
Vehículos	L.	764,865.00	L.	-
		-		
Mobiliario y equipo de oficina	L.	789,906.68	L.	-
		-		
Sistema Integrado Gerencial POPA	L.	1,618,410.00	L.	-
		-		
Total flujo de inversión	L.	3,173,181.68	L.	-
	L.		L.	
Flujo de efectivo generado por actividades de financiación	L.		L.	
				-
Prestamos por pagar	L.	2,268,545.25	L.	276,414.87
Aporte de capital social	L.	904,636.43	L.	-
				-
Total flujo de financiación	L.	3,173,181.68	L.	276,414.87
	L.		L.	
Saldo inicial de efectivo	L.	-	L.	-
	L.		L.	
Flujo neto de efectivo	L.	-	L.	844,711.25

Tabla 30. Análisis de Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO			
			Inversión Inicial
			L. 3,173,181.68
Tasa de Inflación anual	6	VAN Del Proyecto=	L. 5,867,547.72
Tasa Pasiva Bancaria	10	TIR Del Proyecto=	64%
Riesgo Inherente	5		L. 904,636.43
Tasa Activa Bancaria	17	VAN Social=	L. 8,136,092.97
Tasa Promedio o TREMA	19%	TIR Social=	166%

Se puede observar que en la tabla de índices para el final del proyecto, la utilidad de este es mayor a L. 5 millones, lo cual es productivo asimismo esta utilidad se ve reflejada en la tasa interna de retorno, siendo de un 64% al final de los 5 años. De manera similar usando los recursos de los accionistas, se puede apreciar que la rentabilidad del proyecto es mayor a L. 8 millones, esto se refleja en la tasa interna de retorno siendo mayor a 166%.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los hallazgos presentados en capítulos anteriores, a continuación se plasman las consideraciones finales sobre la investigación.

5.1. CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos del análisis del estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero se deduce que las empresas constructoras aparte de asesorías en administración de proyectos, requieren también de asesorías en las áreas de: control de costos, presupuestos, cálculo y facturación de impuestos, lo que hace que la hipótesis planteada sea válida, la cual establece: **“Una firma consultora enfocada solamente en administración de proyectos no es suficiente para darle cobertura a los requerimiento de las empresas constructoras de la Zona Centro Sur de Honduras”**.
2. En relación al análisis del estudio de mercado mediante el diagnostico de necesidades se pudo determinar que las empresas constructoras están necesitando ayuda especializada en la gestión administrativa de sus empresas haciendo énfasis en el manejo y cumplimiento de normativas fiscales, la principal debilidad está en la facturación y cálculo de impuestos ya que no tienen el tiempo para implementar en su negocio las actualizaciones de las normativas, otra problemática encontrada está en el control de costos, presupuestos, tiempos y cambios de sus proyectos.
3. De acuerdo al análisis de resultados realizado en el estudio de mercado, fue posible determinar que la firma constará con una demanda moderada sin embargo es aceptable ya que el 17% de las empresas constructoras están dispuestas a contratar la ayuda de una firma consultora.
4. El estudio técnico permitió identificar el tipo de profesionales necesarios para prestar los servicios de consultoría, siendo estos: ingeniero civil con especialidad en seguridad industrial, administrador de proyectos, licenciado en finanzas y un abogados, se consideró conveniente para la imagen de la firma ubicarse en las nuevas oficinas de un centro de negocio prestigioso en la capital.

5. El análisis del estudio financiero permitió concluir que sí es rentable la creación de una firma consultora de servicios personalizados, ya que el análisis de la TIR y el VAN al final del proyecto presentan un retorno del 64% y una utilidad mayor a los L. 5 millones, respectivamente.
6. El estudio de Prefactibilidad realizado ha sido de gran utilidad para determinar el grado de factibilidad y rentabilidad que permita profundizar en los estudios y poder concretar la implementación del proyecto.

5.2. RECOMENDACIONES

1. El diagnóstico de necesidades permitió observar que la principal problemática enfrentada actualmente por las empresas constructoras está en dar cumplimiento a las normativas fiscales, por lo que se recomienda ofrecer soluciones especializadas que faciliten el cálculo de impuestos y el manejo de razones financieras.
2. El estudio de mercado demostró que existe demanda por los servicios de consultoría, sin embargo el porcentaje de intención para adquirirlos es bajo, por lo que se sugiere implementar medidas rigurosas de mercadeo que permitan mejorar la disposición de compra de los clientes potenciales y así asegurar la salud financiera y operacional de la empresa.
3. Se ha podido observar que las empresas consultoras a nivel internacional muestran una tendencia de ofrecer capacitaciones y entrenamiento ya sea en las instalaciones de la firma consultora o en las instalaciones de sus clientes, se considera que es necesario para la siguiente etapa, incluir este servicio en el diseño presentado en el estudio técnico.
4. El estudio financiero ha mostrado indicadores favorables para la rentabilidad de la empresa, sin embargo es de gran importancia realizar estudios de sensibilidad que permitan observar panoramas que puedan hacer peligrar la salud financiera de la empresa, uno de los factores críticos de riesgos identificados en el estudio apunta que de no tomar las medidas preventivas idóneas la empresa puede quedar en un estado de iliquidez, es recomendable adoptar una postura estricta para el manejo de presupuestos y tiempos en los que se espera recuperar la inversión.
5. Dar seguimiento al estudio de Prefactibilidad y continuar con la siguiente etapa consistente en la realización de estudios más detallados para determinar la factibilidad de la creación de la firma consultora.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se presenta una alternativa de respuesta a los hallazgos presentados en el capítulo 4 de este trabajo de tesis. La aplicabilidad está conformada por dos segmentos, el primero consiste en un plan de gestión del proyecto el cual consiste en: definición del alcance del proyecto, principales hitos o entregables, estructura de desglose de trabajo, cronograma de actividades, presupuesto detallado por actividades, detalle de personal con roles y responsabilidades, plan de respuesta a riesgos, gestión de los interesados y gestión de cierre del proyecto. El segundo segmento consiste en la evaluación financiera proyectada a cinco años.

Título de Propuesta

Creación Firma Consultora De Servicios Especializados Para Empresas Constructoras En La Zona Centro-Sur De Honduras

6.1. INTRODUCCIÓN

El presente documento cuenta con la información que se requiere para la buena ejecución del proyecto denominado “Creación firma de consultoría Mollitiam Consultores” la cual brindará servicios especializados para empresas constructoras de la Zona Centro-Sur de Honduras.

En el documento se desarrolla el plan de Gestión de proyectos, herramienta de mucha importancia para desarrollar el proyecto que incluye el alcance del proyecto, presupuesto, cronograma, descripción de actividades a realizar, también contiene información sobre los involucrados, indicaciones para actuar y tomar las decisiones en cuanto a los riesgos principales de la creación y operación de la firma consultora.

Con el fin de realizar un trabajo coherente con la información presentada en capítulos anteriores se desarrolló una matriz de verificación de concordancia con el plan de gestión que a continuación se propone.

6.2. SEGMENTO 1: PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

En el segmento 2 de la aplicabilidad se desarrollará el plan de gestión del proyecto, mismo que está conformado por el alcance del proyecto, el acta de constitución y las metodologías de gestión implementadas en la fase de ejecución de la iniciativa de creación de la firma.

6.2.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Tabla 31. Definición del Alcance del Proyecto

Proyecto: Creación firma de consultoría “Mollitiam Consultores”
Fecha: 01 febrero 2016
Planteamiento del problema (necesidad, oportunidad) y Justificación:
<p>La principal debilidad que comparten la mayoría de las empresas constructoras de Honduras se encuentra en la administración de sus negocios. Algunos de los problemas se pueden enumerar de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de control en costos y tiempos.2. Dificultad para calcular correctamente las obligaciones tributarias.3. Mantenerse alineados con los objetivos de la empresa. <p>Con el proyecto se buscará ofrecer una solución a la deficiente cobertura de firmas consultoras que ofrezcan servicios de tercerización especializados para las empresas de la industria de la construcción, constituidas en la Zona Centro Sur de Honduras carentes de estructuras y metodologías de administración eficientes.</p>
Objetivos del proyecto:
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar un plan de gestión del proyecto.2. Lograr la creación de la firma consultora “Mollitiam Consultores”.

Producto final del proyecto:

Puesta en marcha de la firma de consultorías “Mollitiam Consultores”, la cual atenderá a sus clientes en la torre de negocios Centro Morazán ubicada sobre el bulevar Morazán de Tegucigalpa.

Entregables del proyecto:

1. Plan de gestión del proyecto.
2. Documentos del proyecto.
3. Creada la firma consultora
4. Puesta en marcha de la firma consultora.

Supuestos:

1. Más del 17% de las empresas constructoras pedirán los servicios de consultoría.
2. Otorgado el crédito bancario para la inversión inicial de la empresa.
3. Profesionales altamente calificados conforman el activo principal de la firma consultora.

Restricciones:

1. Trámites legales engorrosos para la creación de la empresa en el tiempo programado.
2. Altas tasas de los créditos bancarios.

6.2.2. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Título:		
Acta de constitución del proyecto		
Código	Fecha	Revisión
MC-01	01/02/2015	

6.2.2.1. ENTREGABLES DEL PROYECTO

Tabla 32. Principales hitos o entregables del proyecto

EDT	Nombre de hito o entregable del proyecto	Fecha de entrega
1.1.1.4	Entregado plan de gestión de proyectos	viernes 12/02/16
1.2.4	Creada la firma consultora	viernes 20/05/16
1.3.2	Puesta en marcha de la firma consultora	lunes 23/05/16
1.4.2	Actualizados documentos del proyecto	martes 24/05/16

6.2.2.2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO DEL PROYECTO



Figura 24. Estructura de Desglose de Trabajo del Proyecto

6.2.2.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Tabla 33. Cronograma de actividades del proyecto

EDT	Actividades	Inicio	Fin	Duración
1	Creación de firma de consultorías "Mollitiam Consultores"	01/02/2016	24/05/2016	82días
1.1	Administración de proyectos	01/02/2016	23/05/2016	81días
1.1.1	Planificación del proyecto	01/02/2016	12/02/2016	10días
1.1.1.1	Desarrollo cronograma de trabajo	01/02/2016	05/02/2016	5días
1.1.1.2	Presupuesto	01/02/2016	05/02/2016	5días
1.1.1.3	Plan de gestión de proyectos	01/02/2016	12/02/2016	10días
1.1.1.4	Entregado plan de gestión de proyectos	12/02/2016	12/02/2016	0días
1.1.2	Seguimiento y control	01/02/2016	23/05/2016	81días
1.1.2.1	Reuniones de socios	01/02/2016	23/05/2016	81días
1.1.2.2	Reporte de avances	15/02/2016	16/05/2016	66días
1.2	Desarrollo de la propuesta	15/02/2016	20/05/2016	70días
1.2.1	Creación del equipo de trabajo	15/02/2016	26/02/2016	10días
1.2.2	Constitución legal de la firma consultora	29/02/2016	29/04/2016	45días
1.2.3	Búsqueda de fuentes de financiamiento	02/05/2016	20/05/2016	15días
1.2.4	Creada la firma consultora	20/05/2016	20/05/2016	0días
1.3	Implementación de la propuesta	23/05/2016	23/05/2016	1días
1.3.1	Inicio de operación	23/05/2016	23/05/2016	1días
1.3.2	Puesta en marcha de la firma consultora	23/05/2016	23/05/2016	0días
1.4	Cierre	24/05/2016	24/05/2016	1días
1.4.1	Entrega del proyecto	24/05/2016	24/05/2016	1días
1.4.2	Actualizados documentos del proyecto	24/05/2016	24/05/2016	0días

6.2.2.4. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Tabla 34. Costos planificados para la creación de la firma consultora

Actividades	Presupuesto	febrero	marzo	abril	mayo
Creación de firma de consultorias "Mollitiam Consultores"	L. 3,289,681.68	L. 33,500.00	L. 26,000.00	L. 26,000.00	L. 3,204,181.68
Administración de proyectos	56,500.00	23,500.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Planificación del proyecto	10,000.00	10,000.00	-	-	-
Desarrollo cronograma de trabajo	3,500.00	3,500.00	-	-	-
Plan de gestión de proyectos	3,500.00	3,500.00	-	-	-
Entregado plan de gestión de proyectos	3,000.00	3,000.00	-	-	-
Seguimiento y control	46,500.00	13,500.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Reuniones de socios	42,500.00	12,500.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reporte de avances	4,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Desarrollo de la propuesta	40,000.00	10,000.00	15,000.00	15,000.00	-
Creación del equipo de trabajo	10,000.00	10,000.00	-	-	-
Constitución legal de la firma consultora	30,000.00	-	15,000.00	15,000.00	-
Implementación de la propuesta	3,173,181.68	-	-	-	3,173,181.68
Inicio de operación	3,173,181.68	-	-	-	3,173,181.68
Cierre	20,000.00	-	-	-	20,000.00
Entrega del proyecto	20,000.00	-	-	-	20,000.00
Total	3,289,681.68	33,500.00	26,000.00	26,000.00	3,204,181.68
Total acumulado			59,500.00	85,500.00	3,289,681.68

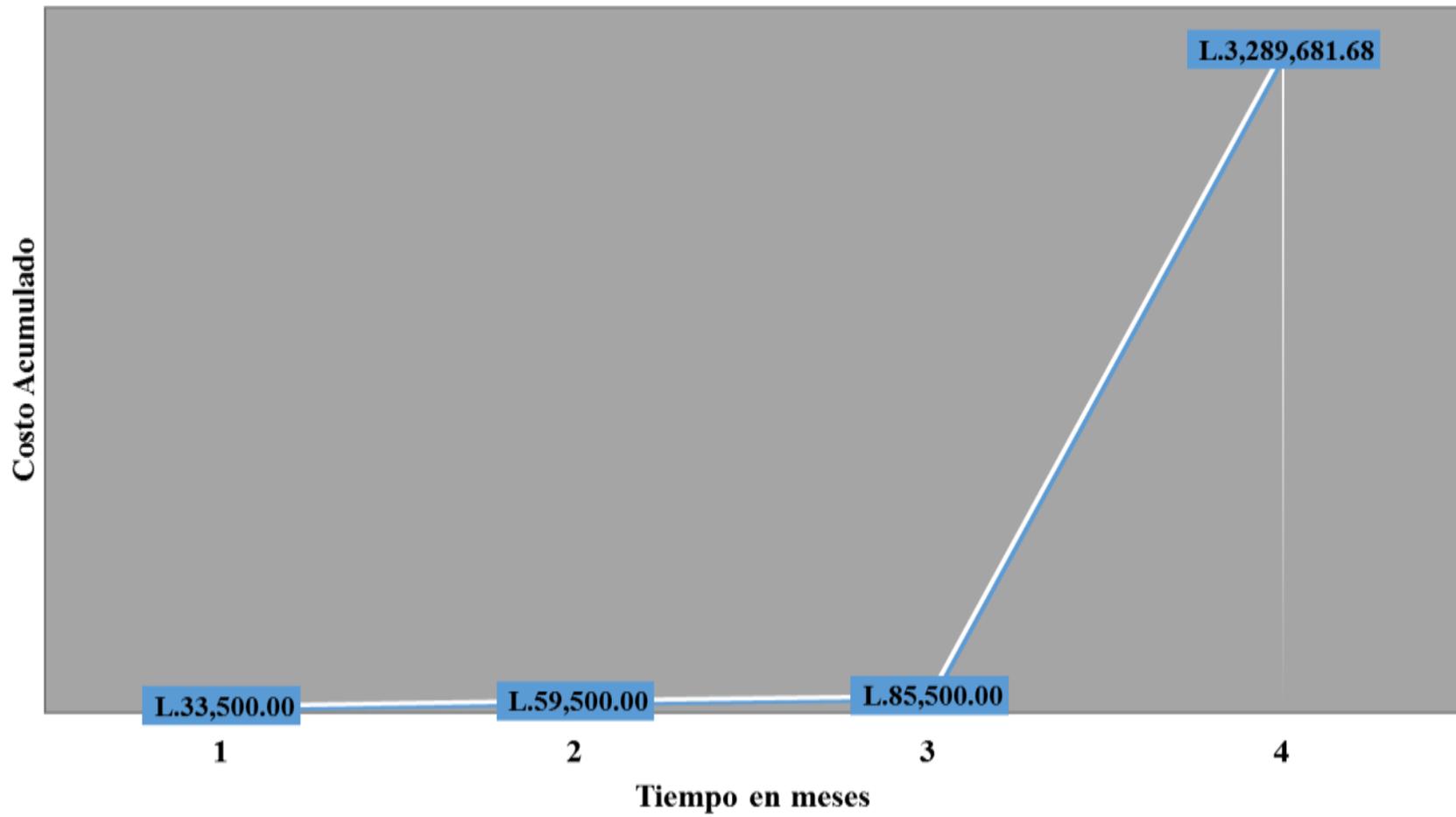


Figura 25. Curva S, costos planificados (Valores en Lempiras)

6.2.2.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Tabla 35. Definición de Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidades	Conocimiento	Habilidades	Experiencia
Director de proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del cronograma de trabajo. 2. Plan de gestión del proyecto. 3. Seguimiento y control. 4. Inicio de operación. 5. Entrega del proyecto. 	Metodologías de administración de proyectos, siguiendo los lineamientos del PMI.	Blandas: Excelente comunicación Generar confianza Gestión: Liderazgo Resolución de problemas Superar la resistencia al cambio	Líder de proyectos Implementación de metodologías de gestión de proyectos
Encargado de presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto. 2. Búsqueda de fuentes de financiamiento. 	Normativas crediticias Convenios de préstamos solidarios Fuentes de financiamiento alternativas	Blandas: Facilidad para expresar ideas. Técnicas: Manejo de razones Financieras Negociación estratégica.	Elaboración de presupuesto de inicio de operaciones Regulaciones tributarias Análisis financiero
Encargado Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución legal de la firma consultora. 	Código de comercio Leyes que afecten la operación de la empresa	Blandas: Facilidad de expresión Eficiencia en la gestión de trámites legales	Gestión de trámites para habilitación comercial de nuevas empresas
Encargado metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del equipo de trabajo. 	Metodologías de administración empresarial y cultura organizacional	Blandas: Comunicación con los interesados del proyecto Superar la resistencia al cambio	Encargado de personal Contratación de personal

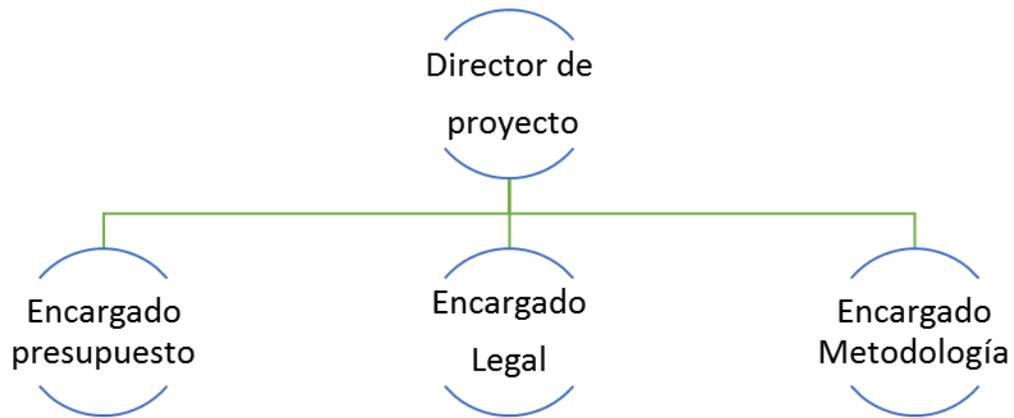


Figura 26. Organigrama del proyecto

Tabla 36. Detalle de Asignación de roles y responsabilidades del proyecto

EDT	Actividades del Proyecto	Roles			
	Creación de firma de consultorías "Mollitiam Consultores"	Director de Proyecto	Encargado Presupuesto	Encargado legal	Encargado metodología
1.1	Administración de proyectos				
1.1.1	Planificación del proyecto				
1.1.1.1	Desarrollo cronograma de trabajo	R	C	C	C
1.1.1.2	Presupuesto	A	R	C	C
1.1.1.3	Plan de gestión de proyectos	R	C	C	C
1.1.2	Seguimiento y control				
1.1.2.1	Reuniones de socios	R	I	I	I
1.1.2.2	Reporte de avances	R	I	I	I
1.2	Desarrollo de la propuesta				
1.2.1	Creación del equipo de trabajo	A	C	C	R
1.2.2	Constitución legal de la firma consultora	A	C	R	C
1.2.3	Búsqueda de fuentes de financiamiento	A	R	C	C
1.3	Implementación de la propuesta				
1.3.1	Inicio de operación	R	I	I	I
1.4	Cierre				
1.4.1	Entrega del proyecto	R	I	I	I
RACI					
	Responsable	R			
	Aprueba	A			
	Consulta	C			
	Informa	I			

Balance Del Recurso Humano Necesario Para El Proyecto

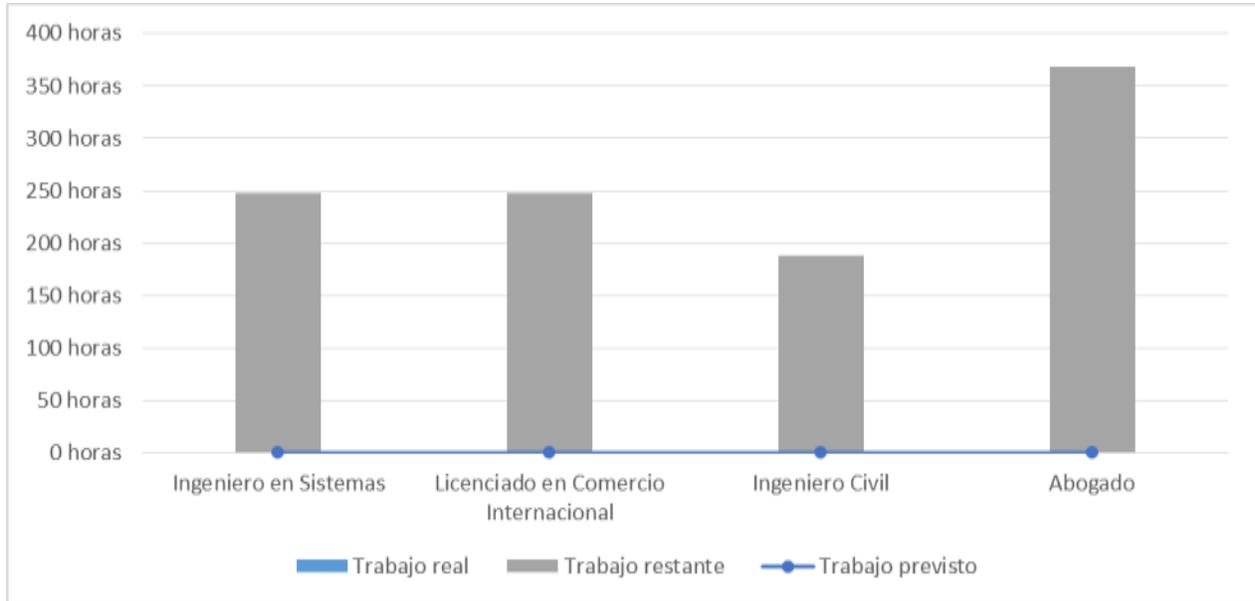


Figura 27. Balance del recurso humano necesario para el proyecto

Tabla 37. Recurso humano involucrado en el proyecto

Nombre del Recurso	Comienza trabajo	Finaliza trabajo	Tiempo de ejecución
Ingeniero en Sistemas	lunes 01/02/16	lunes 23/05/16	248 horas
Licenciado en Comercio Internacional	lunes 01/02/16	lunes 23/05/16	248 horas
Ingeniero Civil	lunes 01/02/16	lunes 23/05/16	188 horas
Abogado	lunes 29/02/16	lunes 23/05/16	368 horas

6.2.2.6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Reuniones con los involucrados internos del proyecto

Las reuniones con los involucrados internos se realizarán semanalmente, donde se les presentará el avance del proyecto conforme a las líneas bases establecidas al inicio del proyecto y se hará entrega de los informes semanales.

Si estas reuniones coinciden con la fecha de cierre del proyecto se realizaran para revisar el cierre de los mismos.

Reportes de avance a los involucrados internos del proyecto

El administrador de proyectos será responsable de reportar quincenalmente los avances del proyecto a los involucrados internos del mismo. Los siguientes ítems deben ser objeto de divulgación hacia el equipo de proyecto y a los involucrados internos del mismo: alcance, objetivos, avance de ejecución de acuerdo al cronograma y presupuesto de trabajo, atrasos.

6.2.2.7. GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

La metodología utilizada para la gestión de riesgos en el proyecto será en base a lo establecido al PMBOK 5th edición. En el capítulo 4 de este trabajo se detallaron en la Tabla A9 los riesgos de la firma consultora, de esta tabla se seleccionaron los riesgos cuya severidad es considerada Alta.

A continuación en la tabla se presenta una matriz de respuesta y acciones a los riesgos encontrados.

Tabla 38. Matriz de Respuesta a los riesgos

Categoría	Descripción del riesgo	Respuesta	Acciones
Financiero	1 Fluctuación en tasas de interés	Transferir	Negociar los préstamos con tasa fija en moneda local, por un periodo mayor a los 5 años.
	2 Falta de liquidez	Mitigar	Implementar planes rigurosos de administración financiera
	4 Falta de financiamiento del sistema bancario	Mitigar	Aceptar la aportación de nuevos socios interesados en participar de los negocios de la firma.
	5 Bajo nivel de ventas	Mitigar	Emprender una campaña agresiva de publicidad
Industria	1 Barreras de entrada y salida	Eliminar	Cumplir con eficiencia los procesos legales de apertura de la empresa. Contratar a personal altamente calificado.
	3 Reducida cuota de mercado	Aceptar	Aceptar un mayor número de socios. Ofrecer soluciones diferentes a las de la competencia con el fin de retener la cuota de mercado lograda.
Operativo	1 Demanda débil	Mitigar	Ofrecer beneficios limitados a los nuevos clientes que soliciten los servicios.
País	3 Ajustes fiscales	Aceptar	Implementar los ajustes en la administración financiera del negocio.

6.2.2.8. GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Para cada uno de los artículos que conforman la lista de mobiliario y equipo, así como los servicios contratados para el inicio de operaciones, detallados en el estudio técnico del capítulo 4 será necesario utilizar la plantilla de adquisiciones que a continuación se adjunta.

Tabla 39. Control de Adquisiciones del proyecto

Adquisiciones de productos o servicios
Proyecto: Creación firma de consultoría “Mollitiam Consultores”
Fecha: día/mes/año
Nombre del Proveedor:
Descripción de entregables (mobiliario, equipo, productos, servicios):
Tiempo límite de entrega:

Servicios colaterales (Si aplica):
Costos:

6.2.2.9. GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Interesados ofrece grandes beneficios a la gestión de proyectos ya que ofrece herramientas de apoyo al administrador de proyectos que facilitan el manejo de la resistencia por parte de los interesados, aumentando considerablemente el éxito del proyecto.

En la tabla A11 se identifican los interesados involucrados en el proyecto para la creación de la firma consultora.

Tabla 40. Identificación de los interesados del proyecto

Interesados Internos	Interesados Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la empresa: • Gerente de proyecto • Encargado de presupuesto • Encargado legal • Encargado metodológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones gubernamentales: <ul style="list-style-type: none"> • Instituto de la Propiedad • Dirección Ejecutiva de Ingresos • Alcaldía Municipio del Distrito Central • Instituciones financieras • Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa • Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción

La metodología de gestión estará fundamentada en la utilización de métodos de comunicación descritos en la sección 6.2.2.6 de este capítulo.

6.2.2.10. CIERRE DEL PROYECTO

Activos de los procesos de la organización:

1. Escritura de constitución.
2. Firmada acta de constitución del proyecto.
3. Certificado de Información Tributaria (RTN), expedido por la Dirección Nacional de Ingresos, con la información personal y tributaria actualizada.
4. Nota de inicio de operaciones.

6.3 SEGMENTO 2: EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD

Tabla 41. Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD						
Escenarios	VAN del Proyecto Sensibilizada (Valores en Lempiras)		TIR del Proyecto Sensibilizada	VAN Social Sensibilizada (Valores en Lempiras)		TIR Social Sensibilizada
Disminución del 10% en Ingresos	L.	694,683.72	14%	L.2,963,228.97		82%
Aumento del 10% En Costos Operativos		2,367,418.22	19%	4,635,963.47		93%
Aumento Total del 10% en Costos y disminución del 10% en Ingresos		783,060.87	7%	3,051,606.12		64%

En análisis de la TIR y el VAN sensibilizada por proyecto muestra que, aun aumentando el 10% de sus costos operativos y disminuyendo el 10% de los Ingresos Corrientes observamos que es un proyecto rentable alcanzando más de L. 700 mil con una tasa de rentabilidad del 7%, igual a la establecida que es del 7%.

En análisis de la TIR y el VAN sensibilizada por socios muestra que, aun aumentando el 10% de sus costos operativos y disminuyendo el 10% de los Ingresos Corrientes, observamos que es un proyecto rentable alcanzando más de L. 3 millones con una tasa de rentabilidad del 64% igual a la establecida que es del 7%.

Análisis de Punto de Equilibrio

Se puede observar en la fig. A4 que el punto de Equilibrio se da en 25 consultorías, con un valor estimado promedio de L. 106,000.31, con un costo fijo de L. 2.6 millones obteniendo así un ingreso total de L. 2.6 millones.

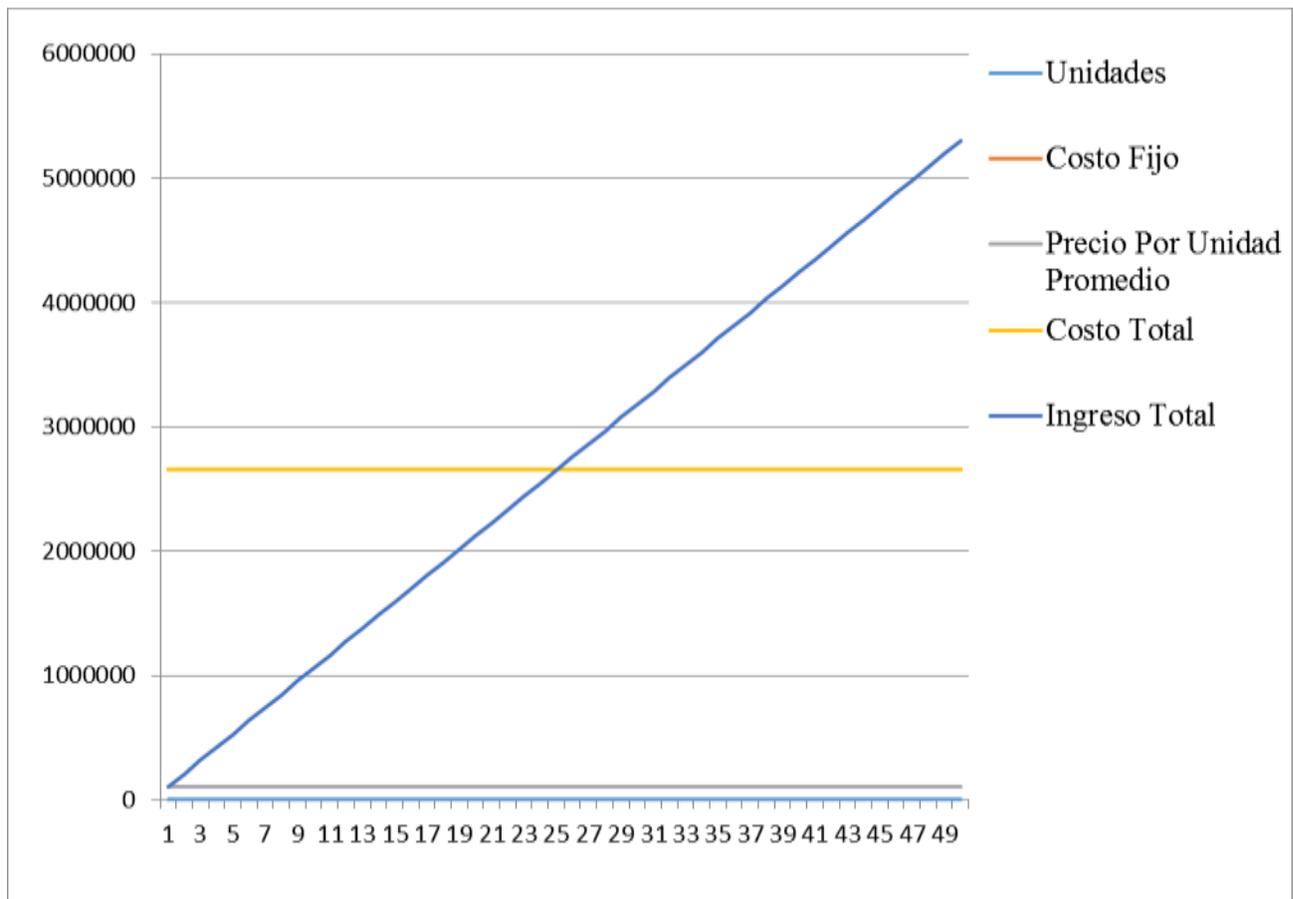


Figura 28. Punto de equilibrio en la generación de servicios

6.3.2 ESTIMACIONES FINANCIERAS PROYECTAS

Tabla 42. Estimación de Ingresos Corrientes Proyectados

Descripción	INGRESOS CORRIENTES PROYECTADOS				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Asesoría Administración de Proyectos	1,995,300.00	2,214,783.00	2,458,409.13	2,728,834.13	3,029,005.89
Asesoría Financiera	332,550.00	369,130.50	409,734.86	454,805.69	504,834.31
Asesoría en Seguridad Industrial	399,060.00	442,956.60	491,681.83	545,766.83	605,801.18
Asesoría en Licitaciones y Contrataciones.	221,700.00	246,087.00	273,156.57	303,203.79	336,556.21
Asesoría en compra de materiales.	177,360.00	196,869.60	218,525.26	242,563.03	269,244.97
Outsourcing de Profesionales	266,040.00	295,304.40	327,787.88	363,844.55	403,867.45
Total ingresos	3,392,010.00	3,765,131.10	4,179,295.52	4,639,018.03	5,149,310.01

Tabla 43. Gastos Generales Proyectados

Descripción	GASTOS GENERALES PROYECTADOS				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Sueldos Y Planillas	924,000.00	924,000.00	1,016,400.00	1,118,040.00	1,229,844.00
Prestaciones Sociales (20% de Sueldos Y Planillas)	184,800.00	184,800.00	203,280.00	223,608.00	245,968.80
Arrendamiento de Local	576,420.00	532,080.00	532,080.00	532,080.00	532,080.00
Impuestos. Municipales	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Servicio de Agua	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
(+) Servicio Energía	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
(+) Servicio Telefónico	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
(+) Servicio de Internet	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
(+) Mantenimiento	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(+) Depreciación. Mobiliario	54,094.80	43,009.80	28,599.30	28,599.30	22,835.10
(+) Amortizaciones. Diferidas	333,985.84	263,041.84	241,653.00	241,653.00	241,653.00
(+) Depreciación Vehículo	152,973.00	152,973.00	152,973.00	152,973.00	152,973.00
Total gastos generales	2,327,273.64	2,205,904.64	2,280,985.30	2,402,953.30	2,531,353.90

Tabla 44. Gastos Financieros

Descripción	GASTOS FINANCIEROS				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Préstamo de vehículo	116,283.26	98,422.74	76,857.05	50,817.53	19,376.08
Préstamo de sistema	368,380.62	317,328.91	252,582.99	170,469.52	66,329.78

Estado de situación financiera proyectado

Se puede observar que en la situación financiera el mayor de los activos está en la parte de sistemas y efectivo, el primero debido al tipo de asesorías que se necesitan prestar aun así teniendo un disponible significativo.

Tabla 45. Estado de Situación Financiera

Descripción	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ACTIVO	3,476,839.29	4,129,968.89	4,974,157.92	6,028,482.85	7,330,926.91
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes	844,711.25	1,956,865.49	3,224,279.82	4,701,830.05	6,421,735.21
Total activos corrientes	844,711.25	1,956,865.49	3,224,279.82	4,701,830.05	6,421,735.21
Activos no corrientes					
Vehículos	764,865.00	764,865.00	764,865.00	764,865.00	764,865.00
Mobiliario y equipo de oficina	789,906.68	789,906.68	789,906.68	789,906.68	789,906.68
Sistema Integrado Gerencial POPA	1,618,410.00	1,618,410.00	1,618,410.00	1,618,410.00	1,618,410.00
Depreciación y amortización acumulada	-	-	-	-	-
	541,053.64	1,000,078.28	1,423,303.58	1,846,528.88	2,263,989.98
Total activos no corrientes	2,632,128.04	2,173,103.40	1,749,878.10	1,326,652.80	909,191.70
PASIVO Y CAPITAL	3,476,839.29	4,129,968.89	4,974,157.92	6,028,482.85	7,330,926.91
Pasivo corriente					
Impuestos por pagar	145,018.12	293,042.44	420,661.05	554,433.30	709,675.07
Total pasivos corrientes	145,018.12	293,042.44	420,661.05	554,433.30	709,675.07

Continuación de Tabla 45. Estado de Situación Financiera

Descripción	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Pasivos no corrientes					
Prestamos por pagar	1,992,130.38	1,646,803.28	1,215,164.58	675,372.88	-
Total pasivos no corrientes	1,992,130.38	1,646,803.28	1,215,164.58	675,372.88	0.00
Capital	1,339,690.79	2,190,123.16	3,338,332.29	4,798,676.66	6,621,251.83
Capital Social	904,636.43	904,636.43	904,636.43	904,636.43	904,636.43
Utilidad o pérdida del periodo	435,054.36	850,432.37	1,148,209.13	1,460,344.38	1,822,575.17
Utilidad o pérdida acumulada	-	435,054.36	1,285,486.73	2,433,695.86	3,894,040.23
	-	-	-	-	-

Estado de Resultado proyectado

En el estado de resultado se puede apreciar que la razón circulante de los ingresos por servicios es casi 2 a 1, teniendo una utilidad muy significativa para el primer año de L. 435 mil y fracción cumpliendo con sus gastos de operación, teniendo una buena rentabilidad, esta misma se va incrementando de manera muy significativa en los años siguientes.

Tabla 46. Estado de Resultado Proyectado

Descripción	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos corrientes	3,392,010.00	3,765,131.10	4,179,295.52	4,639,018.03	5,149,310.01
Gastos de operación	2,327,273.64	2,205,904.64	2,280,985.30	2,402,953.30	2,531,353.90
Sueldos Y Planillas	924,000.00	924,000.00	1,016,400.00	1,118,040.00	1,229,844.00
Prestaciones Sociales (20% de Sueldos Y Planillas)	184,800.00	184,800.00	203,280.00	223,608.00	245,968.80
Arrendamiento de Local	576,420.00	532,080.00	532,080.00	532,080.00	532,080.00

Continuación de Tabla 46. Estado de Resultado Proyectado

Descripción	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Impuestos. Municipales	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Servicio de Agua	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
(+) Servicio Energía	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
(+) Servicio Telefónico	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
(+) Servicio de Internet	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
(+) Mantenimiento	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(+) Depreciación. Mobiliario	54,094.80	43,009.80	28,599.30	28,599.30	22,835.10
(+) Amortizaciones. Diferidas	333,985.84	263,041.84	241,653.00	241,653.00	241,653.00
(+) Depreciación Vehículo	152,973.00	152,973.00	152,973.00	152,973.00	152,973.00
Utilidad o pérdida antes de intereses e impuestos	1,064,736.36	1,559,226.46	1,898,310.22	2,236,064.73	2,617,956.11
Gastos financieros	484,663.88	415,751.65	329,440.04	221,287.05	85,705.87
Utilidad o pérdida antes de impuestos	580,072.48	1,143,474.81	1,568,870.18	2,014,777.68	2,532,250.25
Impuesto Sobre la Renta	145,018.12	285,868.70	392,217.55	503,694.42	633,062.56
Impuesto a la Aportación Solidaria	-	7,173.74	28,443.51	50,738.88	76,612.51
Utilidad o pérdida neta	435,054.36	850,432.37	1,148,209.13	1,460,344.38	1,822,575.17

Tabla 47. Flujo de efectivo proyectado

Descripción	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad o pérdida del periodo	-	435,054.36	850,432.37	1,148,209.13	1,460,344.38	1,822,575.17
Depreciaciones, estimaciones y amortizaciones	-	541,053.64	459,024.64	423,225.30	423,225.30	417,461.10
Efectivo generado en las operaciones	-	976,108.00	1,309,457.01	1,571,434.43	1,883,569.68	2,240,036.27

Continuación de Tabla 47. Flujo de efectivo proyectado

Descripción	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de efectivo generado por actividades de operación						
Impuestos por pagar	-	145,018.12	148,024.32	127,618.61	133,772.25	155,241.77
Total flujo de operación	-	145,018.12	148,024.32	127,618.61	133,772.25	155,241.77
Flujo de efectivo por actividades de inversión						
Vehículos	764,865.00	-	-	-	-	-
Mobiliario y equipo de oficina	789,906.68	-	-	-	-	-
Sistema Integrado Gerencial POPA	1,618,410.00	-	-	-	-	-
Total flujo de inversión	3,173,181.68	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo generado por actividades de financiación						
Prestamos por pagar	2,268,545.25	276,414.87	345,327.10	431,638.71	539,791.70	675,372.88
Aporte de capital social	904,636.43	-	-	-	-	-
Total flujo de financiación	3,173,181.68	276,414.87	345,327.10	431,638.71	539,791.70	675,372.88
Saldo inicial de efectivo	-	-	844,711.25	1,956,865.49	3,224,279.82	4,701,830.05
Flujo neto de efectivo	-	844,711.25	1,956,865.49	3,224,279.82	4,701,830.05	6,421,735.21

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza, G. (2015, noviembre). Oficinas Centro Morazán. Recuperado a partir de <http://www.alianza.hn/oficinas/>
- ASCE. (2008). *Civil Engineering Body of Knowledge for the 21st Century* (2.^a ed.). Estados Unidos: American Society of Civil Engineers. Recuperado a partir de http://www.asce.org/uploadedFiles/Education_and_Careers/Body_of_Knowledge/Content_Pieces/body-of-knowledge.pdf
- BCH. (2015, junio). Comportamiento de la Construcción Privada. Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/boletin_construccion/comportamiento_construccion_ii_trim_2015.pdf
- Bolinches, C. (2015, abril 6). Deloitte, PwC, KPMG y EY se disparan con la consultoría [Revista financiera]. Recuperado 14 de noviembre de 2015, a partir de <http://www.expansion.com/empresas/2015/04/06/5522ddcbca4741f42a8b456e.html>
- Chaín, N. S. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (1.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=400>
- CHICO. (2015). Boletín Estadístico: Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción.
- Congreso Nacional. (2014). Código de Comercio. Recuperado a partir de <https://www.ccit.hn/wp-content/uploads/2013/12/Codigo-del-Comercio.pdf>
- Cordero, M. (2014). El Comercio de Bienes y Servicios en Centroamérica, 2014. CEPAL. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37201/S1420808_es.pdf?sequence=1
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2002). *ADMINISTRACION* (7.^a ed.). MEXICO: INTERNATIONAL THOMSON EDITORES S.A.

- Hill Gerard M, G. M. (2014). *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum*. Recuperado a partir de <http://www.infosectoday.com/IT%20Today/PMO%20Article.pdf>
- Kerzner, H. (2006). *Project Management* (9.^a ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). MEXICO: Pearson Educación.
- La Gaceta. (2007). Ley de Propiedad Industrial. Recuperado a partir de <http://www.poderjudicial.gob.hn/juris/Leyes/LEY%20DE%20PROPIEDAD%20INDUSTRIAL%20%28actualizada-07%29.pdf>
- López, R. N. O., Encalada, J. M., & Diez, O. J. (2012). Gestión Del Conocimiento E Innovación En Empresas Del Sector Servicios En Yucatán, México/Knowledge Management and Innovation in Companies of the Service Sector in Yucatán, México. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 7, pp. 1075-1085). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1326256875/abstract/FB01AC4DA403442EPQ/9>
- Malhotra, N. (2010). *Investigación de mercados* (5.^a ed.). México: Pearson Educación.
- ManpowerGroup. (2012).Cómo aprovechar el mayor recurso de América Latina? Talentismo sustituye al capitalismo. Recuperado a partir de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/WEF_%20Talentism_20120411_ESP.pdf
- Morales, J. A., & Morales, A. (2009). *Proyectos de Inversión. Evaluación y Formulación* (1.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5959#>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley. Recuperado a partir de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=c1922720-2be6-4224-b724-a276885c569b%40sessionmgr114&vid=0&hid=127&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=335366&db=edsebk>

Ovalle Castiblanco, A. M., & Forero Páez, Y. (2012). CARACTERIZACIÓN DEL OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS DE MANIZALES Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS. (Spanish). *CHARACTERIZATION OF OUTSOURCING FIRMS MANIZALES AND SURROUNDING MUNICIPALITIES. (English)*, 11(2), 87-100.

Pemer, F., & Werr, A. (2009, junio). *Professionalizing the Use of Management Consulting Services*. Stockholm School of Economics, Sweden. Recuperado a partir de http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Pemer%20Frida_Werr%20Andreas.pdf

PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)* (5.^a ed.). Estados Unidos: PMI Publications.

PMI. (2015). Pulse of the Profession. Capturing the value of Project Management. Recuperado a partir de http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx?_ga=1.177253095.336257659.1445437188

PwC. (2014). Informe Anual 2014. Recuperado a partir de <http://www.pwc.es/es/informe-anual-2014/assets/informe-anual-2014.pdf>

Rodríguez, D. (2015, septiembre 20). Con 18 megaobras potenciarán la economía de Honduras - Diario La Prensa. Recuperado 2 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.laprensa.hn/honduras/882214-410/con-18-megaobras-potenciar%3%A1n-la-econom%3%ADa-de-honduras>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación* (5.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Tabrizi, B. (2015). 75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional. Recuperado 14 de diciembre de 2015, a partir de <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A EMPRESAS

Encuesta sobre Administración de Proyectos para las empresas constructoras en Tegucigalpa

Buen día, somos estudiantes de UNITEC y estamos realizando una investigación de mercado para la implementación de metodologías de Administración de Proyectos en las empresas constructoras constituidas en Zona Centro Sur de Honduras. Con esta encuesta no se desea vender ningún producto o servicio, solamente se busca conocer su opinión.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque la respuesta más apropiada

1. ¿Tiene su empresa una Oficina de Administración de Proyectos o PMO?
Sí No
2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue (Sí), por favor seleccione el tipo de PMO implementada.
Apoyo
Control
Directiva
3. En qué áreas de su empresa se utilizan prácticas estandarizadas de Administración de Proyectos
Se utilizan prácticas estandarizadas en toda la empresa
Se utilizan prácticas estandarizadas en la mayoría de los departamentos, pero no en todos
Se utilizan prácticas estandarizadas en algunos departamentos
Las prácticas estandarizadas no son utilizadas en la empresa
4. ¿Su empresa actualmente cuenta con:..?
Formación continua para el personal sobre el uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos
Un proceso formal para la transferencia de conocimiento de una parte de la organización a otro (conocido como "transferencia de conocimiento")
Un proceso formal para desarrollar las competencias del director de proyectos
Ninguna de las anteriores
5. En general, ¿Qué tan calificados están los miembros de su equipo para completar el proyecto?
Extremadamente calificados
Muy calificados
moderadamente calificados

Poco calificados
 Nada calificados

6. Haciendo una estimación, ¿qué porcentaje de proyectos completados en su empresa en los últimos 12 meses han...?

	% Estimación				
	<20	20	40	60	80
Exitosamente cumplido con las metas e intenciones de negocio originales del proyecto					
Finalizado en el tiempo inicial programado					
Experimentado cambios no controlados en el alcance del proyecto					
Fueron considerados fracasos					

7. ¿Cree usted que su empresa entiende perfectamente el valor de la Administración de Proyectos?
 Sí No
8. ¿Cuál sería el principal motivo para implementar metodologías de Administración de Proyectos en su empresa?
- Mejorar el rendimiento general de la empresa
 - Tener una planificación clara de las actividades del proyecto
 - Tener mejor control de tiempo y costos y recursos
 - Mejorar la calidad de los productos/ servicios
 - Tener un plan de gestión de riesgos
 - Tener una estructura estandarizada que facilite la dirección de los diferentes proyectos en cartera.
 - Otros _____
9. ¿Consideraría contratar una firma consultora de Administración de Proyectos para que le ayude a implementar prácticas estandarizadas, por ejemplo: una Oficina de Administración de Proyectos en su empresa?
 Sí No
10. ¿Estaría dispuesto (a) a solicitar servicios de capacitaciones sobre prácticas de Administración de Proyectos, fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias del personal que labora en su empresa?
 Sí No

ANEXO 2. ENTREVISTA DUEÑOS DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A DUEÑOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Objetivo: Realizar un diagnóstico de necesidades de las empresas de la industria de la construcción e identificación de las áreas débiles en la administración de sus proyectos.

Indicación: contesta cada una de las siguientes interrogantes según su conocimiento y experiencia en la administración de proyectos y los resultados de su empresa.

1. ¿Bajo qué normas o estándares se realiza la gestión de proyectos en su empresa?
2. ¿Qué tan efectivo considera usted ha sido el desempeño de los proyectos en cartera?
3. ¿Cuáles considera han sido los principales obstáculos que han interferido en el desempeño de sus proyectos?
4. ¿Cuenta con indicadores de medición de desempeño para evaluar los avances en sus proyectos?
5. ¿Considera importante implementar prácticas estandarizadas de fortalezcan la gestión de sus proyectos en su empresa? por favor explique su respuesta.
6. ¿Para cuáles aspectos de la administración de sus proyectos consideraría usted necesario contratar una firma consultora especializada?
7. ¿Cuáles son las competencias y habilidades y conocimientos que más valora de su talento humano?
8. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones profesionales para el personal a cargo de los proyectos de su empresa?
9. ¿En qué áreas le gustaría fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de su talento humano?
10. ¿Cómo ve el desempeño de su empresa dentro de cinco años?

ANEXO 3. ENTREVISTA A CLIENTES DE EMPRESAS

ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A CLIENTES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Objetivo: Conocer de los clientes de las empresas constructoras entrevistadas, si los servicios entregados cumplieron con las expectativas en mente.

Indicación: contesta cada una de las siguientes interrogantes según su experiencia con la empresa constructora contratada.

1. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió contratar a la empresa?
2. ¿Cómo calificaría el desempeño de la empresa en aspectos de manejo del tiempo, costos y calidad del servicio ofrecido?
3. ¿Cuáles recomendaciones haría a la gerencia de la empresa?

¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa? Por favor explique su respuesta

ANEXO 4. RESPUESTA A ENTREVISTA: DUEÑOS DE EMPRESA

ENTREVISTA EMPRESA MONTELIMAR

Objetivo: Realizar un diagnóstico de necesidades de las empresas de la industria de la construcción e identificación de las áreas débiles en la administración de sus proyectos.

Indicación: contesta cada una de las siguientes interrogantes según su conocimiento y experiencia en la administración de proyectos y los resultados de su empresa.

1. ¿Bajo qué normas o estándares se realiza la gestión de proyectos en su empresa?

R// bajo la mejores prácticas constructivas y buenos estándares de calidad enmarcados dentro de la normativa legal de nuestro país

2. ¿Qué tan efectivo considera usted ha sido el desempeño de los proyectos en cartera?

R//dentro de los objetivos trazados en los proyectos en cartera tenemos factores que calificar o indicadores que siempre medimos como ser costos, calidad de obra, tiempo en ejecución de obra los cuales considero un resultado porcentual en ellos del 90%

3. ¿Cuáles considera han sido los principales obstáculos que han interferido en el desempeño de sus proyectos?

R// el factor clima monto de la obras a realizar iliquidez financiera

4. ¿Cuenta con indicadores de medición de desempeño para evaluar los avances en sus proyectos?

R// medimos los proyectos por el tiempo, costo, y satisfacción del cliente. No más

5. ¿Considera importante implementar prácticas estandarizadas de fortalezcan la gestión de sus proyectos en su empresa? Por favor explique su respuesta.

R// si necesitamos capacitar más en la parte de administración de proyectos en implementar un mecanismo de gestión de compras de insumos al igual crear un puesto de trabajo

- 6. ¿Para cuáles aspectos de la administración de sus proyectos consideraría usted necesario contratar una firma consultora especializada?**

R// en la facturación y manejo contabilidad con responsabilidad de los impuestos a pagar

- 7. ¿Cuáles son las competencias y habilidades y conocimientos que más valora de su talento humano?**

R// falta de mercadeo con habilidades que les hacemos frente con dejar buena huella donde trabajamos para que nuestro trabajo hable por si solo que él sea la referencia de nuestra empresa con el mejor tiempo en ejecución de obras y buena calidad en los mismos. También hacemos uso de las buenas relaciones personales empresariales que tenemos y somos una empresa proactiva

- 8. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones profesionales para el personal a cargo de los proyectos de su empresa?**

R// SI

- 9. ¿En qué áreas le gustaría fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de su talento humano?**

R// administración de proyectos

- 10. ¿Cómo ve el desempeño de su empresa dentro de cinco años?**

R// ser la empresa de construcción mejor posicionada en el mercado región sur y expandirnos en toda la república incursionando con proyectos a nivel estatal.

ENTREVISTA EMPRESA MONTELIMAR

Objetivo: Realizar un diagnóstico de necesidades de las empresas de la industria de la construcción e identificación de las áreas débiles en la administración de sus proyectos.

Indicación: contesta cada una de las siguientes interrogantes según su conocimiento y experiencia en la administración de proyectos y los resultados de su empresa.

1. ¿Bajo qué normas o estándares se realiza la gestión de proyectos en su empresa?

R: Para proyectos comerciales depende mucho de las relaciones comerciales que tiene la G.G. Para proyectos residenciales se toma en cuenta los indicadores económicos, las políticas de incentivo que ofrece el gobierno, etc.

2. ¿Qué tan efectivo considera usted ha sido el desempeño de los proyectos en cartera?

R: En proyectos comerciales ha sido satisfactoria, los proyectos de ofibodegas han resultado económicamente atractivos. Los proyectos residenciales se mueven muy lentamente y la construcción por veces se detiene.

3. ¿Cuáles considera han sido los principales obstáculos que han interferido en el desempeño de sus proyectos?

R: La situación economía del país, falta de control en el costo de la tierra, tasas bancarias altas para préstamos de construcción.

4. ¿Cuenta con indicadores de medición de desempeño para evaluar los avances en sus proyectos?

R: No.

5. ¿Considera importante implementar prácticas estandarizadas de fortalezcan la gestión de sus proyectos en su empresa? por favor explique su respuesta.

R: Sería una práctica beneficiosa que involucre procedimientos que contemplen el conocimiento de los indicadores que inciden en la rentabilidad de un proyecto.

6. ¿Para cuáles aspectos de la administración de sus proyectos consideraría usted necesario contratar una firma consultora especializada?

R: Estudio de mercados

7. ¿Cuáles son las competencias y habilidades y conocimientos que más valora de su talento humano?

R: Tecnología, experiencia en nuestro rubro, excelentes relaciones comerciales con la banca y empresarios

8. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitaciones profesionales para el personal a cargo de los proyectos de su empresa?

R: Yo sí, aquí no les gusta mucho eso, muy poca inversión en capacitación de empleados.

9. ¿En qué áreas le gustaría fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de su talento humano?

R: Recursos humanos, Compras, Costos y presupuestos

10. ¿Cómo ve el desempeño de su empresa dentro de cinco años?

R: Prometedor

ANEXO 5. RESPUESTA A ENTREVISTA: CLIENTE

ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A CLIENTES DE EMPRESA MONTELIMAR

Objetivo: Conocer de los clientes de las empresas constructoras entrevistadas, si los servicios entregados cumplieron con las expectativas en mente.

1. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió contratar a la empresa Monte Limar (cambiar dependiendo del cliente entrevistado)?

Por su prestigio en la construcción de viviendas, además los modelos que construyen son diferentes y únicos, agregando la economía en sus precios.

2. ¿Cómo calificaría el desempeño de la empresa en aspectos de manejo del tiempo, costos y calidad del servicio ofrecido?

En tiempo de entrega de la vivienda construida no cumplieron con la fecha que se propuso, en costos son accesibles y con diferentes modelos ofrecen variedad en precios, y con la calidad no utilizan materiales de primera calidad, así la casa terminada muestra deficiencias con sus accesorios y con poco tiempo presentan fisuras en sus paredes y techos.

3. ¿Cuáles recomendaciones haría a la gerencia de la empresa?

Construir otra lotificación con una mejor ubicación, más céntrica de la ciudad para el ahorro de tiempo de traslado hacia la misma. Otra recomendación es que cumplan con la fecha prometida para entrega de la casa.

4. ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa [Grupo W o Monte Limar] (cambiar dependiendo del cliente entrevistado)? Por favor explique su respuesta

Claro que sí, siempre y cuando cumplan con los requerimientos que uno solicita en tiempo y forma.