



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PREFACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
CONSULTORÍAS CONTABLES TRIBUTARIAS PARA  
MIPYMES EN TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

**SUSTENTADO POR:**

**DARWIN ARTURO ROMERO PAVÓN**

**MARCO ANTONIO DÍAZ**

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

**TEGUCIGALPA, F.M**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PREFACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y  
CONSULTORÍAS CONTABLES TRIBUTARIAS PARA  
MIPYMES EN TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**



**ASESOR TEMÁTICO**

**CRISTINA CANDELARIA CRUZ ANDINO**



**MIEMBROS DE LA TERNA**

**PABLO MOYA**

**CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**GERARDO LUJANO**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONSULTORÍAS CONTABLES TRIBUTARIAS PARA MIPYMES EN TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA

Darwin Arturo Romero Pavón y Marco Antonio Díaz

#### Resumen

La presente investigación muestra la pre-factibilidad de la creación de una empresa destinada a brindar servicios contables y tributarios. Dicha pre factibilidad es medida a través de un estudio de mercado, técnico, financiero y legal al finalizar el trabajo de investigación sobre pre factibilidad de una empresa de servicios y consultorías contables y tributarias para MIPYMES en las ciudades de Tegucigalpa y Choloteca, que permitió a los inversionistas tener información al alcance sobre el entorno del producto, la aceptación del producto, las necesidades de inversión, la rentabilidad esperada y el tiempo necesario para visualizar los resultados del proyecto los ingresos de los servicios que ofrecerá M&D Contadores & Consultores, se determinó en primer lugar en el rubro de ingresos por servicios contables para los diferentes tipos de empresas, en segundo lugar los ingresos por las consultorías y en tercero los ingresos por los servicios de contabilidad y consultoría, se consideró un 12% en el incremento anual en la proyección del precio la investigación se basó en la población de Tegucigalpa y Choloteca, el cual de las 137 encuestas aplicadas se consideró 110 para Tegucigalpa y para Choloteca 27 la inversión total será de L. 1, 177,860 y está conformada por fondos propios con 40% y vía financiamiento del 60% la Tasa Interna de Retorno (TIR) tomando ambas ciudades fue del 76.42% y el Valor Actual Neto (VAN) L.3,783,105.00 y el período de recuperación de la inversión será de 2 año y 1 mes.

Palabras Clave: Pre-factibilidad, Contables, Servicios, Consultorías, Tributarios.



## PRE-FEASIBILITY OF A COMPANY TAX ACCOUNTING SERVICES FOR FOR MIPYMES IN TEGUCIGALPA AND CHOLUTECA.

BY:

Darwin Arturo Romero Pavón y Marco Antonio Díaz

Abstract

The present investigation shows the pre-feasibility of M&D accountants and Consultants. Office which pretends to offer accounting and tax services to MIPYMES in the cities of Tegucigalpa and Choluteca. This pre-feasibility is measured through a market, technical, financial, and legal research.

At the end of this research work, the investors will have an overview about the product environment, product acceptance, investment needed, the expected profitability and the time required to reach the return of investment.

This investigation shows the Accounting services as the top income source of M&D accountants and Consultants, followed by the Consulting services, and a third income source would be a mix of both, accounting and consulting services. An annual increase of 12% was considered in our financial forecast.

As stated above, the research was focused in two cities, with a total of 137 surveys applied, 110 surveys in Tegucigalpa and 27 in Choluteca. The total investment would be L.1, 177,860 provided 40% by own funds and 60% external financing.

The internal rate of return (TIR) was stated in 76.42% for both cities, and the Net present value (NPV) in L.3, 783,105.00 the investment payback would be 2 years and a month.

Key words: Pre-Feasibility, Accounting, Services, Consulting, Tax.

## DEDICATORIA

En esta oportunidad, dedicamos este triunfo académico en primer lugar a Dios Todopoderoso, por ser nuestro guía espiritual durante este periodo de estudios para obtener nuestro grado de Maestría en Administración de Proyectos y Dirección Empresarial.

Esta preparación profesional se la dedicamos, a la habilidad, entrega y amor de nuestros padres, hermanos e hijos. De igual manera, a todas aquellas personas que influyeron positivamente en nuestras vidas personales como profesionales.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a nuestro Dios, que nos ha concedido oportunidades y nos ha brindado la sabiduría necesaria para aprovechar en el momento idóneo; cuando a nuestros ojos estábamos perdidos, él estuvo en todo momento, y seguirá a nuestro lado modelando nuestra vida y allanando el camino.

Nuestros padres que han sido como señales en el camino recorrido y que desde niños nos estimularon a tener deseo de conocimiento, cuyo amor incondicional nos ha inspirado en todo momento para alcanzar las metas propuestas.

Nuestra familia y amigos quienes han dedicado tiempo, recursos y esfuerzos alentándonos de alguna forma a no rendirnos ante la adversidad, y mostrando su disposición a apoyarnos aunque sea con una respuesta de silencio.

Finalmente, a quienes colocaron a nuestra disposición su tiempo y que sin restricciones nos han compartido su conocimiento y experiencia, apostando por la generación de profesionales de éxito, nuestros docentes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADOS DEL PROBLEMA .....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLE DE ESTUDIO.....	7
1.5.1 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES.....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYME EN HONDURAS .....	10
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	10
2.3 BASES TEÓRICAS.....	13
2.3.1 ESTUDIO DE MERCADO .....	13
2.3.2 ESTUDIO TÉCNICO .....	18
2.3.3 ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....	21
2.4 MARCO LEGAL Y AMBIENTAL .....	22

2.4.1 MARCO LEGAL.....	23
2.4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL.....	24
2.4.3 EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....	25
2.5 MARCO REFERENCIAL.....	27
2.6 CONCEPTUALIZACION.....	28
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	31
3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	31
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	32
3.3 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.4.1 POBLACIÓN.....	38
3.4.2 MUESTRA .....	38
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	40
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	40
3.5.1 INSTRUMENTOS.....	40
3.5.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	40
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.6.1 CUESTIONARIO DE MERCADO.....	40
3.6.2. ENTREVISTA .....	41
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
3.7.1 FUENTES PRIMARIAS .....	42
3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	42
3.7.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	42

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>43</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL RUBRO.....	43
4.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	44
4.2.2 CARACTERÍSTICAS CLAVES PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	45
4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	50
4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL.....	50
4.5 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO .....	52
4.5.1 ESTUDIO DE MERCADO .....	52
4.5.2 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO .....	62
4.5.3 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS.....	64
4.5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA .....	75
4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	76
4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO.....	76
4.7 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	84
4.7.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	84
4.7.2 ANÁLISIS FODA .....	86
7.3 ORGANIGRAMA .....	87
4.7.4 NECESIDADES DE PERSONAL .....	88
4.8. ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL.....	105
4.8.1 ASPECTOS LEGALES.....	105
4.8.2 ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES .....	108
4.9 ESTUDIO FINANCIERO .....	110
4.9.1 PLAN DE INVERSIÓN .....	112
4.9.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL (PLAN DE FINANCIAMIENTO .....	115
4.9.3 TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA .....	115

4.9.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	115
4.9.5 PRESUPUESTO GASTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO.....	119
4.9.6 CUADROS DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	120
4.9.7 PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO.....	122
4.9.8 ESTADOS DE RESULTADOS .....	123
4.9.9 BALANCE GENERAL.....	125
4.9.10 CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO.....	126
4.9.11 CÁLCULO DE VALOR DE RESCATE .....	127
4.9.12 ANÁLISIS FINANCIERO .....	127
4.9.13 TÉCNICAS DE PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	128
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>138</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	138
5.2 RECOMENDACIONES.....	140
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>142</b>
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	142
6.2 INTRODUCCIÓN .....	142
6.3 ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO.....	146
6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	147
6.5 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO .....	150
6.5.1 ARISTAS ENCONTRADAS – ASPECTOS DE MERCADEO .....	156
6.6 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	160
6.6.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE.....	160
6.7 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO .....	160
6.7.1 CRONOGRAMA.....	161
6.8 GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO .....	163

6.8.1 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS .....	164
6.9 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	165
6.9.1 MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	166
6.10 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	171
6.10.1 IDENTIFICACION DE RIESGOS .....	172
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>180</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>182</b>
<b>A N E X O .....</b>	<b>188</b>
ANEXO 1.....	188

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla 1: Segmentación de las MIPYMES .....	16
Tabla 2: Marco Legal para la Constitución de una Sociedad .....	23
Tabla 3: Matriz de la Congruencia Metodológica .....	31
Tabla 4: Operacionalización de las Variables .....	32
Tabla 5: Población por Ciudades .....	38
Tabla 6: Selección de Muestra .....	39
Tabla 7: MIPYME que llevan o no llevan contabilidad .....	53
Tabla 8: Proyección de la demanda 2013-2021 .....	54
Tabla 9: Proyección de la oferta 2013 -2021. ....	57
Tabla 10: Determinación de la demanda insatisfecha .....	58
Tabla 11: Valores y Principio Organizacionales de la empresa .....	85
Tabla 12: Análisis FODA .....	86
Tabla 13: Salarios del personal de la empresa .....	88
Tabla 14: Planilla patronal de empleados .....	103
Tabla 15: Proyecciones de sueldos anuales .....	103
Tabla 16: Proyecciones de obligaciones patronales .....	104
Tabla 17: Aplicación de Impuesto sobre Volumen de Ventas .....	106
Tabla 18: Supuesto Financiero .....	110
Tabla 19: Supuesto de Gastos .....	111
Tabla 20: Plan de inversión: Propiedad, Planta y Equipo .....	112
Tabla 21: Gastos operativos y Software .....	113
Tabla 22: Proyección de empresas por tipo de servicio en Tegucigalpa y Choluteca .....	116
Tabla 23: Análisis de precio por ciudad .....	117
Tabla 24: Proyección de Ingresos anuales de Tegucigalpa .....	117
Tabla 25: Proyección de Ingresos anuales de Tegucigalpa .....	118
Tabla 26: Proyección de Ingresos anuales de Choluteca .....	118
Tabla 27: Gastos Operativos .....	119
Tabla 28: Propiedad Planta y Equipo .....	121
Tabla 29: Amortización .....	122
Tabla 30: Datos del préstamo .....	122
Tabla 31: Amortización de préstamo .....	123
Tabla 32: Calculo del escudo fiscal .....	123
Tabla 33: Estado de Resultado Acumulado .....	124
Tabla 34: Balance General inicial .....	125
Tabla 35: Flujos de efectivo .....	126
Tabla 36: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados .....	127
Tabla 37: Periodo de recuperación de la inversión .....	128
Tabla 38: Punto de equilibrio del primer año 2017 .....	130
Tabla 39: Punto de equilibrio del tercer año 2019 .....	131
Tabla 40: Punto de equilibrio del quinto año 2021 .....	132

Tabla 41: Estado de Resultado Acumulado Optimista.....	133
Tabla 42: Flujos de efectivo escenario optimista.....	134
Tabla 43: Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario optimista.....	134
Tabla 44: Evaluación VPN Y TIR escenario optimista .....	135
Tabla 45: Estado de Resultado Acumulado pesimista .....	135
Tabla 46: Evaluación Periodo de recuperación (PR) escenario pesimista. ....	136
Tabla 47: Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario pesimista. ....	136
Tabla 48: Evaluación TIR Y VPN escenario pesimista .....	136
Tabla 49: Resultados Comparativo .....	137
Tabla 50: Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción. ....	148
Tabla 51: Gestión de la integración del proyecto. ....	150
Tabla 52: Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto. ....	162
Tabla 53: Fuentes de Información de Estimación de Costos .....	163
Tabla 54: Gastos Pre- operativos, Suministros y Software .....	164
Tabla 55: Mobiliario y Equipo de oficina en Tegucigalpa y Choluteca.....	165
Tabla 56: Matriz de Roles y Responsabilidad.....	167
Tabla 57: Lista de riesgos .....	174
Tabla 58: Análisis Cualitativo del Riesgo y Plan de Acción .....	176
Tabla 59: Escala de la Determinación del riesgo Cualitativo .....	177

## INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Cálculo de la Muestra .....	39
Ecuación 2: Cálculo tasa de rendimiento esperada .....	115

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Diseño de la Investigación.....	37
Figura 2: Rubro de MIPYMES en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.....	43
Figura 3: Tipos de servicios que las MIPYMES desearían contratar con la empresa en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.....	45
Figura 4: Grados de importancia que dan las MIPYMES a las características en momento de contratar un servicio contable o consultoría en la ciudad de Tegucigalpa. ....	46
Figura 5: Grados de importancia que dan las MIPYMES a las características en momento de contratar un servicio contable o consultoría en la ciudad de Choluteca .....	47
Figura 6: Determinación de los beneficios que las MIPYMES consideran obtener al contratar el servicio o consultoría en la Ciudad de Tegucigalpa. ....	48
Figura 7: Determinación de los beneficios que las MIPYMES consideran obtener al contratar el servicio o consultoría en la Ciudad de Choluteca.....	49
Figura 8: Proyección de la demanda.....	54
Figura 9: Frecuencia de Tiempo que las empresas están dispuestas a contratar los servicios.....	55
Figura 10: Proyectada de la Oferta 2013 – 2021. ....	57
Figura 11: Proyección de demanda Insatisfecha 2017-2021. ....	58
Figura 12: Nivel de disposición de contratar los servicios ofrecidos por la empresa, MIPYME en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca. ....	59
Figura 13: Determinación de la importancia que las MIPYMES dan al servicio y consultorías en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca. ....	61
Figura 14: Datos Demográficos Tegucigalpa.....	63
Figura 15: Datos Demográficos Choluteca.....	63
Figura 16: Identificación de segmentos de MIPYME en la ciudad de Tegucigalpa. ....	65
Figura 17: Identificación de segmentos de MIPYME en la ciudad de Tegucigalpa .....	66

Figura 18: Determinación de precios que las empresas estarían dispuestas a pagar por cada servicio o consultoría en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca .....	70
Figura 19: Servicio y Consumidor Final.....	73
Figura 20: Medios publicitarios en los cuales las MIPYMES desean conocer éste tipo de servicios en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca. ....	74
Figura 21: Empresa que lleva el control contable, Tributario y Financiero en su empresa.....	75
Figura 22: Ubicación de la Oficina administrativa. ....	77
Figura 23: Plano de distribución de los espacios .....	78
Figura 24: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Tegucigalpa parte 1 .....	79
Figura 25: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Tegucigalpa parte 2 .....	80
Figura 26: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Choluteca parte 1 .....	81
Figura 27: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Choluteca parte 2.....	82
Figura 28: Flujograma de Servicios de Consultoría .....	83
Figura 29: Líneas de autoridad .....	87
Figura 30: Mobiliario requerido para la empresa .....	114
Figura 31 Estructura de la Aplicabilidad del Proyecto. ....	146
Figura 32. Proceso de Control de Cambios. ....	179

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el escenario económico actual marcado por la crisis financiera internacional, el incremento de la competitividad y la internacionalización de los negocios que permite la competencia directa entre empresas de todo tamaño en cualquier parte del mundo; impone nuevos desafíos a quienes pretenden competir estratégicamente en este mercado global.

En las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca desarrollan sus actividades grandes empresas, pero la mayor parte de la actividad comercial y de producción de bienes y servicios es desarrollada por empresas Micro, Pequeña y Mediana, definidas conceptualmente como MIPYMES, paralelamente se refleja otra realidad y es el poco conocimiento que tienen éstas con relación a los procesos administrativos, operativos, tributarios y contables y su influencia en los resultados de la gestión en las mismas, precisamente este grupo de empresarios micro, pequeños y medianos motivan nuestra preocupación, ya que se considera que deben recibir procesos de asesoramiento y capacitación que les permitan lograr un desarrollo sostenido, generando valor agregado en sus productos y servicios para ser competitivos de cara al nuevo escenario global que presenta el mercado actual. (Rodriguez, 2015)

Asimismo la parte contable, financiera y tributaria de todo ente económico constituye la piedra angular del éxito, ya que permite cuantificar, medir y mejorar los resultados económicos expresados en términos monetarios, debido a la baja calidad de los servicios contables (internos o externos) y en su defecto; a la falta de registros contables y tributarios en la mayoría de las MIPYMES surge el proyecto de crear una empresa de servicios y consultorías contables y tributarias para estas empresas, ya que es considerado un mercado insatisfecho, además de jugar un rol importante dentro de la economía hondureña.

Con el propósito de aportar al desarrollo de las MIPYMES de ambas ciudades con la creación de nuevas fuentes de ingreso y trabajo, se ha enfocado este estudio a potencializar las actividades comerciales de éstas, a través de una cultura tributaria y contable-financiera enfocada con las NIIF para PYMES, que los incentive y permita cumplir con las normativas de carácter

obligatorio y por ende mantener sus estados financieros de manera fidedigna para la correcta toma de decisiones que ayuden a hacerlas más competitivas (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).

El proyecto plantea el problema de investigación, justificación y los objetivos generales y específicos del mismo. Posicionar el proyecto en un marco de referencia, con el propósito de tomar en cuenta aspectos que puedan contribuir al aprendizaje del negocio, conociendo los orígenes y la evolución del mismo en el transcurso de los tiempos.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En un momento trascendental para el país en el que se circunscribe cada día más en un ambiente dinámico y competitivo como resultado de una economía global, las empresas necesitan contar con información oportuna, propicia y fluida, referente a las distintas áreas de la empresa que le permita tomar decisiones para ser más productivas y rentables.

En los últimos trece años se ha observado un crecimiento de las grandes empresas, medianas y pequeñas. Según ramas de actividad existen 32,665 establecimientos en las diversas ramas (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), 2013), con una población económicamente activa (PEA) de 446,860 personas, divididas entre hombres (236,845) y mujeres (210,015) (Organización Internacional del Trabajo, 2013) con un ingreso per cápita de 4,036, las ciudades de interés para este estudio son el Distrito Central, Choluteca. Las personas asalariadas solo en el Distrito Central, son de 264,328 y los no asalariados que tienen negocios propios son de 143,724, en la ciudad de Choluteca tiene una población económicamente activa (PEA) de 24,974 personas (Instituto Nacional de Estadística, 2008).

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) se ha convertido en un importante centro de atención, debate en la región del resto de Centroamérica, esto se debe en buena medida a su paradójica situación; que éstas son extremadamente importantes en la generación de empleos y a la vez se encuentran al margen de las actividades más dinámicas de la economía. Según estudios realizados por la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) en el 2013, a nivel nacional existen más de 590,437 MIPYMES (considerando únicamente las empresas no

agrícolas, y aquellos que emprenden sus negocios de manera personal similares a una MIPYME - 463,107), que generan aproximadamente 1,167,780 empleos. Solo en el casco urbano de Tegucigalpa se concentran 26,521 MIPYMES (Excluyendo aquellos que emprenden sus negocios de manera personal similares a una MIPYME) (Secretaría de Industria y Comercio de Honduras / Banco Interamericano de Desarrollo, 2013).

Las MIPYMES deben enfocarse a mantener la información como un recurso, puesto que ésta es un indicador fiable de las fortalezas y debilidades a su interior, sin ella no se podrían tener parámetros que indiquen si se están utilizando de la mejor forma los recursos disponibles o si se están obteniendo los resultados planeados. Entre estos indicadores se puede destacar la información financiera-contable, que a una fecha determinada proporciona un resumen viable, entendible y clasificado de los resultados obtenidos por la empresa. Estos carecen de impacto en las organizaciones si no se les da el tratamiento e interpretación adecuados para la toma de decisiones acertadas de acuerdo a sus niveles de competitividad y rentabilidad, lo cual en su defecto es una de las principales causas del fracaso.

El International Accounting Standard Board (IASB) ha calculado que a nivel mundial el 95% de todas las entidades caen dentro de la clasificación de PYME por ello se espera que esta normativa (NIIF) sea de aplicación masiva. Esta perspectiva es similar a la composición de las entidades del país, en tal sentido “El reto para la profesión contable y las empresas es significativo, ya que se está a las puertas de un cambio significativo en la manera en que las empresas y los contadores preparan la información financiera (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).

Las entidades debieron empezar a utilizar las NIIF para que sus Estados Financieros fueren elaborados y presentados, siguiendo las bases de reconocimiento, medición, presentación y divulgación establecidos en la Normativa, a partir del primero de Enero 2012 (Según Resolución No. JTNCA 001/2010 resuelva tercero literal b), publicada el 16 de septiembre del 2010, sección A Gaceta 32,317), sin embargo a la fecha son pocas las empresas que están en total o parcial aplicación). (Colegio Hondureño de Profesionales Universitarios en Contaduría Pública de Honduras, 2011).

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, en muchas naciones, incluido nuestro país, las empresas que comúnmente están expuestas al efecto expresado anteriormente son las MIPYMES que en su mayoría carecen de registros contables, y las que los poseen carecen de esencia para la toma de decisiones aún en situaciones de crisis económicas a escala mundial.

Tomando en cuenta las exigencias actuales en cuanto a brindar información clara y ordenada para efectos financieros y fiscales, las MIPYMES se están enfrentando a diversos retos, que de no ser asumidos podrían generar una aceleración al declive de sus operaciones y poner en riesgo su competitividad y por ende su rentabilidad, ya que las MIPYMES deben de proporcionar información financiera amparada bajo las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) para PYME y cumplir con todas las obligaciones formales y materiales exigidas bajo leyes fiscales del país para garantizar el principio de Negocio en Marcha.

Las razones por las cuales las MIPYMES no tienen formación financiera son por falta de acceso a empresas que brinden este servicio.

#### 1.3.1 ENUNCIADOS DEL PROBLEMA

Según lo expresado por el jefe de auditoría de campo de la sección de pequeños y medianos contribuyentes de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) en su experiencia de más de 25 años, han observado que alrededor del 90% de los contribuyentes mercantiles son negocios micros, pequeños y medianos que utilizan a contadores externos para llevar sus registros contables. De lo anterior denota que en la mayoría de empresas que han sancionado, se debe a errores cometidos por el contador. Aspectos tales como: mal cálculo del impuesto sobre la renta, incremento deliberado de las compras gravadas, doble facturación, entre otros. Lo que en un principio parecía atractivo para la empresa, como ser el hecho de pagar pocos impuestos gracias a algunas tácticas inadecuadas del contador, posteriormente se convierte en una dificultad que en muchos casos conduce al pago de multas altas y en el extremo el cierre temporal o definitivo de los negocios. (Perdomo, 2016).

Debido a las actuales disposiciones fiscales, las MIPYMES enfrentan una situación bastante sensitiva ya que deberán de alinearse en lo absoluto a la normativa vigente, situación para la cual estas empresas no están preparadas en su totalidad, y que de no hacerlo, éstas quedarán expuestas a las sanciones establecidas.

Muchas de las MIPYMES tienen limitado su crecimiento como consecuencia de la inexperiencia de sus fundadores en algunas de las áreas que conforman a la empresa, por lo que efectúan un ineficiente manejo de ellas.

Las MIPYMES consideran las capacitaciones como secundarias (no prioritarias) a pesar de los diferentes programas implementados para soporte de éstas, en 2013 las capacitaciones en aspectos administrativos, financieros y contables estaban así: 8% Micro, 14% Pequeña y 11% Mediana (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), 2013), estas estadísticas muestran la realidad que enfrentan las empresas citadas para adaptarse a los retos actuales descritos.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las MIPYMES en Honduras no cuentan con información confiable financiera, carecen de la información para tomar decisiones y para vender cuentas fidedignas a posibles inversionistas.

Las MIPYMES no están interesadas en capacitaciones de temas contables sino en el quehacer de sus actividades.

Las MIPYMES no pueden ofrecer sus bienes y servicios como ser al gobierno y a las grandes empresas, esto se debe a la falta de una estructura administrativa.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al desarrollo del trabajo, es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la demanda actual de los servicios de consultorías contables y tributarias, y cuáles son los precios ofrecidos por la competencia directa?

2. ¿Cuáles son los costos, gastos y la inversión necesaria para la creación de una empresa dedicada a los servicios y consultorías contables y tributarias?

3. ¿Qué aspectos de tipo organizacional son necesarios para la administración exitosa de esta empresa de servicios y consultorías contables y tributarias?

4. ¿Cuáles son los requerimientos legales y costos necesarios para la constitución de una empresa de servicios y consultorías contables y tributarias?

5. ¿Cuál es la rentabilidad financiera que se generaría por la operación de esta empresa de servicios y consultorías contables y tributarias?

## 1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la pre factibilidad financiera para la creación de un negocio que se dedique a prestar servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES, por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio organizacional, un estudio legal – ambiental y un estudio financiero con el propósito de proporcionar información a los inversionistas interesados en llevarlo a cabo en las Ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, Honduras.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio de mercado que genere información en cuanto a conocer la aceptación del servicio final: Consultorías Contables y Tributarias y de esta forma conocer la potencial demanda de la prestación del servicio, así como otros datos relevantes para poder realizar el análisis técnico y financiero.

2. Realizar un estudio técnico que permita conocer la localización, equipo, insumos y espacio requerido, así como los fondos necesarios para realizar el proyecto, el origen de dichos fondos y los datos relevantes que afectarán el desarrollo del mismo a futuro.

3. Realizar un estudio organizacional en el que se especifiquen los lineamientos básicos para la administración del negocio, que sirvan de dirección para la toma de decisiones.

4. Realizar un estudio de tipo legal-ambiental que incluya información referente al marco jurídico que rige la creación del negocio y su continuidad en el mercado amparado por la legislación hondureña, identificando los costos legales aproximados que generaría la creación y apertura de la empresa.

5. Realizar un estudio financiero mediante el cual se analicen los rendimientos que se obtendrán de este negocio y conocer si será capaz de mantenerse operando.

## 1.5 VARIABLE DE ESTUDIO

### 1.5.1 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES

Con el propósito de sustentar este análisis de pre factibilidad se definen las variables independientes y dependientes las cuales se describen a continuación:

#### Variable Dependiente

- Pre factibilidad de una empresa de servicios y consultorías contables tributarias para MIPYMES en Tegucigalpa y Choluteca.

#### Variables Independientes:

- Datos demográficos
- Oferta
- Competencia
- Demanda.
- Precio por servicio
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Valor Presente Neto (VPN)

## 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Estudio de pre factibilidad para crear una empresa de Consultorías Contables y Tributarias con servicio personalizado que radique en prestar atención directa al cliente, en su domicilio, en temas contables y tributarios, mantener la cartera de clientes bien asesorados y actualizados, ya que las leyes, normas y reglamentos tributarios y contables son muy susceptibles a cambios continuos, siendo importante para los propietarios de las empresas estar al día en el conocimiento de dichos cambios y conocimiento de las leyes oportunamente para una adecuada toma de decisiones.

En las Ciudades de Tegucigalpa y Choluteca existen pocas empresas dedicadas al servicio y consultoría contable y tributaria que estén dedicadas a prestar el servicio desde su oficina, y se dedican por lo general a la declaración de impuestos, la mayoría de los propietarios de negocios y empresas no conocen con claridad todos los servicios que ofertan estas consultorías o asesorías contables y es probable que no contraten sus servicios. Los servicios que se ofertarán afianzarán la confianza del cliente con la empresa; y permitirán una comunicación directa la cual servirá para detectar los problemas en los que se encuentran las empresas y poder brindar las soluciones más adecuadas, optimizando tiempo y recursos.

Los servicios que se van a brindar son de dos tipos: el primero en nuestras oficinas con asesores técnicos experimentados y bien capacitados, y el segundo mediante visitas directas a los clientes en sus propios locales comerciales con la asistencia de un asesor tributario y contable especializado. El estudio de pre factibilidad de una empresa de servicios y consultoría contables y tributarias es importante porque permite un beneficio directo a las empresas que van a estar plenamente asesoradas y les generará un ambiente de tranquilidad y confianza en el aspecto empresarial frente a las obligaciones que hay que cumplir con el Estado.

El estudio del proyecto en parte ayudará a determinar los tipos de servicios que se prestarán a las MIPYMES ofreciendo un valor agregado, lo cual generará empleo, oportunidad de negocio logrando una mayor rentabilidad del mismo. Con base en lo antes descrito y aplicando los siguientes criterios, ya que son los que justifican la realización del proyecto a ejecutar, la investigación es pertinente y conveniente porque brinda información necesaria para asentar y

poner en marcha el negocio o servicio, pues se pretende determinar cuál es la situación actual del uso de los servicios y nivel de aprovechamiento de los mismos.

**Conveniencia:** el presente estudio será de beneficio directo para posibles inversionistas que decidan incursionar en el sector de servicios y consultorías contables y tributarias en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca. También en apoyar la idea de establecer un negocio propio o de los socios para que lo puedan continuar futuras generaciones y apoyar en cierta forma a las MIPYMES.

**Relevancia Social:** Contribuir a la generación de empleo constante a los empleados y diferentes proveedores que presten sus servicios, beneficiando de esta manera a muchas familias de las ciudades involucradas.

**Implicaciones Prácticas:** la realización o ejecución del proyecto proporcionará al mercado meta una ayuda específica, especializada y práctica para cada una de las MIPYMES, que permitirá tener registros contables actualizados, evitando pérdidas por pago de multas por incumplimientos fiscales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

**Valor Teórico:** se conocerá la importancia de la existencia de empresas de servicio dedicadas a ofrecer servicios y consultorías contables y tributarias, porque incluirá datos e información importante que ayudará para la obtención de una gestión de proyectos de inversión privada.

## 1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se orienta al estudio de pre factibilidad de una empresa dedicada a prestar servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES en un lugar estratégico de las Ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, Honduras.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYME EN HONDURAS**

En el contenido de este capítulo se expone información referente a la comprensión del tema, considerando las bases teóricas necesarias para la elaboración de la investigación, soportadas mediante la recopilación de información relacionada con los principales estudios a realizar (estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio legal y ambiental y estudio financiero), y de esta forma presentar un análisis detallado y teórico de los principales aspectos a tener en cuenta para la investigación.

### **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de este estudio se debe destacar la importancia de los servicios de consultorías contables y tributarias en las MIPYMES en nuestro país, qué tipos de consultorías se desarrollan, en qué consisten, la importancia de las consultorías para el desarrollo tanto de las empresas como de los países. Asimismo saber los conceptos de los servicios y su importancia en este proyecto para dar un buen servicio que es fundamental.

Un Servicio es un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, a algo o a alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. Actividad económica que comúnmente crean un producto intangible (Render, 2009).

Consultoría: Existen numerosas definiciones del término consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría definiéndola como el proceso que proporciona ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de

una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio, entre ellas que la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas, que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización (cliente) para poner al descubierto los problemas de gestión. (Tecuatl, 2014).

La contabilidad: se refiere a la información que describe los recursos, las obligaciones y las actividades financieras de una entidad económica (Robert Meigs, 2000).

Contabilidad Fiscal: La preparación de las declaraciones de impuestos sobre en un campo especializado dentro de la contabilidad (Robert Meigs, 2000).

Las normas internacionales de información financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el consejo de normas internacionales de contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) con el propósito de unificar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Las NIIF permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones.

Se pretende que la *NIIF para las PYMES* sea utilizada por las pequeñas y medianas entidades (PYMES). Esta sección describe las características de las PYMES. Las pequeñas y medianas entidades son entidades que: (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplo de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales potenciales y las agencias de calificación crediticia. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).

MIPYMES: La ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa la define como toda persona natural o jurídica propietaria de una micro, pequeña o mediana empresa, dedicada a actividades productivas, ya sean estas de comercio, servicios o producción, porque según la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa podemos definir lo siguiente:

Su objeto es promover el desarrollo económico nacional a través del fomento para la creación de micro, pequeña y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Período de recuperación: “cantidad de tiempo específico que se utilice en la regla de inversión por período de recuperación”. Sólo se emprenden las inversiones con las que se recupera la inversión inicial dentro de ese lapso de tiempo (Jordan, 2010).

Tasa Interna de Retorno (TIR) “tasa de interés que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo sea igual a cero” (Jordan, 2010, pág. 155).

Valor Agregado: “Es algo que se entrega de forma adicional a lo que comúnmente se entrega”.

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

Variable: Según lo menciona Seclén Ubillús (s.f.) es la característica observable o que se puede cuantificar y que puede cambiar de acuerdo a como se comporta otra variable (David Levine, 2006, pág. 95).

Viable: Dicho de un asunto: Que por sus circunstancias tiene probabilidades de poder llevarse a cabo.

La Moda: es el valor del conjunto de datos que aparecen con mayor frecuencia (David Levine, 2006, pág. 76).

## 2.3 BASES TEÓRICAS

En este apartado se describe el sustento del tema de investigación, el cual se hace mediante el desarrollo de los argumentos existentes y el análisis de la información para dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 2.3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Se obtendrá información de fuentes primarias de personas naturales y jurídicas a través de un instrumento de medición diseñado para tal fin y de fuentes secundarias, que coadyuve a determinar la demanda, oferta, precios y cualquier otra variable de interés relacionada con el mercado meta vinculado a la puesta en marcha de la empresa de servicios y consultorías contables y tributarias en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

El departamento de servicio al cliente ofrece información sobre la satisfacción de los clientes o los problemas de servicios. Las investigaciones realizadas para un departamento pueden proporcionar información útil (Armstrong, 2008, pág. 8).

De la recopilación de datos surgirá información acerca de datos demográficos, aceptación del producto, la disposición al consumo, el precio aceptable, la publicidad necesaria de acuerdo al cliente objetivo, la frecuencia de consumo y otras necesidades del cliente (Armstrong, 2008, pág. 79).

El estudio de mercado ayudará a los inversionistas a tomar la decisión acerca de invertir o no en el negocio considerando factores cualitativos.

Es importante analizar el entorno macroeconómico en el cual se desarrollará el proyecto de inversión, el cual espera ponerse en práctica en Honduras, específicamente en las Ciudades de Tegucigalpa y Choluteca por lo que diversos factores macroeconómicos son de interés para conocer el entorno del negocio.

De acuerdo con el Banco Central de Honduras (2014 -2015) la economía mundial en el año 2013 creció un 3%, en gran parte atribuido por el crecimiento de la economía de Estados Unidos de América que presentó un crecimiento de un 1.9% y a la tendencia positiva de otras economías emergentes como China, India y otros países asiáticos (Banco Central de Honduras).

#### 2.3.1.1 ENTORNO MACROECONÓMICO

Es importante analizar el entorno macroeconómico en el cual se desarrollará el proyecto de inversión, el cual espera ponerse en práctica en Honduras, específicamente en las Ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, por lo que diversos factores macroeconómicos son de interés para conocer el entorno del negocio.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de diciembre de 2015, no observó variación con relación a noviembre. La inflación interanual registrada fue de 2.36%, inferior a la del mismo mes de 2014 (5.82%), informó el Banco Central de Honduras (BCH).

Con este resultado, la variación en referencia se sitúa por debajo del límite inferior del rango meta contemplado para el presente año en el Programa Monetario 2015-2016, como consecuencia de la adecuada conducción de la política monetaria, a los menores precios del petróleo a nivel mundial y a las condiciones favorables que prevalecieron en la oferta de productos alimenticios.

De acuerdo con las perspectivas publicadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento mundial fue de 3.1% en 2015 (3.4% en 2014), y las proyecciones son 3.4% para 2016 y 3.6% para 2017, estimulado por las economías de los mercados emergentes (4.0%) y por la ligera recuperación de las economías avanzadas (1.9%) (Banco Central de Honduras, 2015).

El crecimiento de la economía hondureña, en términos reales, mejoró durante los dos últimos años, con un aumento de 3.6% en 2015, superior en 0.5 puntos porcentuales (pp) a la registrada en 2014 (3.1%), por encima del rango estimado en la revisión del Programa Monetario 2015-2016 (3.0%-3.5%); siendo este desempeño impulsado por el dinamismo observado principalmente en las actividades de Intermediación Financiera, Industria Manufacturera,

Comunicaciones, Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca y Electricidad. Por su parte, la construcción mostró un repunte al mostrar signos de recuperación, después de presentar caídas interanuales, por dos años consecutivos (Banco Central de Honduras, 2015).

La oferta global de bienes y servicios se incrementó en 4.1% (2.4% en 2014) impulsado por la producción interna (3.6%) y las importaciones (4.9%), ampliando la brecha comercial del país por las importaciones de bienes de consumo y materias primas para la industria especialmente la destinada a la generación eléctrica con fuentes renovables, contrarrestada con la reducción de la factura petrolera (combustibles y lubricantes), provocada por la caída observada en el precio del crudo (Banco Central de Honduras, 2015).

Considero que para el año 2017 Honduras ha crecido en un 3.9% todo esto por el comportamiento que han tenidos los años anteriores tomando como base el 2014 que la economía creció hasta el 3.1% y en el 2016 un 3.6%. Todo el crecimiento repunta a que Honduras mejorara la calidad de la educación y diversificar las fuentes de ingresos urbanas y rurales. Pero aún más el área rural, ya que la mayoría de los Hondureños que viven en pobreza residen en zonas rurales y dependen de la agricultura para subsistir. A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica.

Sin embargo, todo esto va depender si se concretan los programas de inversión que se tienen definidos por algunos agentes privados y que si los programas también tienen apoyo a estas inversiones por parte del gobierno.

### 2.3.1.2 ENTORNO MICROECONÓMICO

El proyecto de inversión se desarrollara en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca dedicadas al servicio de consultorías contables y tributarias.

En Honduras la MIPYME ha enfrentado históricamente una serie de dificultades para su desarrollo y crecimiento, algunas inherentes a sus propias características y otras particularmente relacionadas con la situación económica, social y educativa del país. También por la apertura de

mercados que ha enfrentado a las MIPYMEs con la presión de la competencia internacional de un mundo globalizado.

El dominio MIPYME es clasificado en tres segmentos basándose en el análisis de las ventas y el número de empleados de los negocios. Los segmentos son:

**Tabla 1: Segmentación de las MIPYMEs**

Tamaño de la empresa	Rango de ventas Anuales	Rango de empleados
Micro	Menor a L700,000	1 a 10
Pequeña	De L700,000 a L2,000,000	11 a 25
Mediana	Más de L2,000,000	26 en adelante

**Fuente:** (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), 2013).

La mayoría de los dueños o socios principales de las MIPYMEs son personas que oscilan en un promedio de edad entre los 45 y 47 años, son hondureños y se identifica que son personas que han tenido en promedio 10 años de estudio formal (secundaria) lo que les permite ser posibles receptores de recibir servicios de desarrollo empresarial, educación financiera, entre otros (Siglo, 2013).

En cuanto a infraestructura, el Estado provee de condiciones físicas para que se puedan desarrollar las empresas, entre estas condiciones se pueden mencionar: agua, luz, telecomunicaciones y vías terrestres por medio de un sistema de caminos pavimentados, puertos y aeropuertos.

### 2.3.1.3 MERCADO OBJETIVO

El servicio está dirigido a las MIPYMEs de las áreas de Tegucigalpa y Choluteca, la falta de tiempo y recursos económicos son los principales motivos para que un dueño de una MIPYME no asista a capacitaciones. Se identifica que dado que en las MIPYMEs, el 85% a nivel micro, 90% a nivel pequeño y un 89% a nivel medio, los dueños son a su vez los gerentes de las mismas y estos realizan diversas funciones día a día (administrar, vender, cobrar, servicio

al cliente, etc.), se ven limitados a asistir a capacitaciones por falta de tiempo (Secretaría de Industria y Comercio).

#### 2.3.1.4 ATENCIÓN AL CLIENTE

El cliente es lo más importante hay que tener en cuenta que se deben ofertar aquellos productos o servicios que el consumidor desea adquirir y que a la empresa le interese vender. Es preciso pues cambiar factores como gama de servicios, precios rentables, calidad, elección del momento oportuno, selección del sector del mercado que mejor se ajuste a la característica del servicio.

El cliente siempre tiene la razón ya que todo negocio tiene un objetivo. Cualquier elemento que sirva para conocer mejor la conducta de ese cliente es de interés para un empresario agresivo y ambicioso que intente abrir nuevos mercados (ST-CONAMIPYME, 2006).

#### 2.3.1.5 COMPETENCIA Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Cada vez aparecen más productos que aparentemente poseen las mismas características del producto original. Además de confundir a veces al consumidor y de acrecentar la competencia, la aparición de productos sustitutivos tiene influencia directa en el precio de los mismos.

Hay productos como la gasolina o los cigarrillos que no tienen productos que los sustituyan, por lo que en este caso el consumidor debe aceptar el precio que se ponga si quiere disfrutar de ellos. Se dice entonces que la demanda es inelástica con respecto al precio.

Otros productos, como los relacionados con la comunicación por mensajería o las empresas de telefonía, han encontrado en los últimos años la competencia de productos sustitutivos provenientes de la adaptación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo el correo electrónico. En este caso, el consumidor es más sensible al precio, por lo que se dice que la demanda es inelástica con respecto a este. En este caso, los precios disminuyen y el margen de beneficio es escaso, puesto que además de la calidad se compite con el precio del producto.

Pero no siempre el consumidor se lanza a comprar el producto sustitutivo por razones de precio. La relación de confianza del consumidor con un producto es mayor cuanto más complejas sean las necesidades satisfechas por ese producto.

En este caso, al consumidor no le importa pagar más por un producto que ya conoce y que le da óptimos resultados antes de arriesgarse a un nuevo producto, aunque sea más barato. Además, el producto original (el más caro) se ve beneficiado cuando el producto sustitutivo es una copia mala y barata de sí mismo (Nordhaus, 2007, pág. 705).

#### 2.3.1.6 OFERTA

La oferta es la relación entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio cuando todos los demás factores que influyen en los planes de venta permanecen constantes. La oferta dependerá de los precios de los recursos utilizados en la producción de un bien, de los precios de los bienes relacionados que se producen, de los precios esperados en el futuro, del número de proveedores y de la tecnología (Parkin, 2009, pág 66).

#### 2.3.1.7 DEMANDA

La demanda es la relación entre la cantidad demandada más alta de un bien y su precio cuando todos los demás factores que influyen en los planes de comprar permanecen constantes. La demanda depende de los precios de los bienes relacionados.

Para identificar la demanda insatisfecha, es necesario realizar análisis de datos tomando información de la fuente directa: “El potencial consumidor”, quién exteriorizará sus necesidades y gustos, mediante la realización de las consultas correctas, las cuales son realizadas principalmente mediante un cuestionario de mercado (Parkin, 2009,pág 72).

#### 2.3.2 ESTUDIO TÉCNICO

Estudio técnico. Tomando como base, la información secundaria disponible en libros, revistas especializadas y el internet para la puesta en marcha de una empresa de servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES, se definirán los requisitos técnicos mínimos requeridos como ubicación óptima de la oficina, infraestructura y tamaño óptimo de la oficina, distribución de la oficina y equipamiento mínimo.

Este estudio es importante para la toma de decisión con datos cuantitativos por la razón de que es base de la evaluación financiera, debido a que los datos técnicos recopilados se convierten en la base para su elaboración.

#### 2.3.2.1 TECNOLOGÍA DISPONIBLE

En la prestación de servicios conlleva al acondicionamiento de un local y el equipo requerido en las oficinas administrativas, es de suma importancia, con el propósito de tener un ambiente cómodo y confortable para atender a los clientes, con un ambiente agradable de trabajo, se equipará la oficina con el siguiente mobiliario y equipo.

#### 2.3.2.2 LOCALIZACIÓN

La localización de una empresa debe establecerse en un lugar estratégico, accesible, seguro y que cuente con los servicios básicos y accesos disponibles para llevar a cabo las operaciones. El montaje de una empresa conlleva un proceso cuidadoso de selección, tanto del local como de su ubicación; ya que son factores determinantes en la demanda que ésta pueda tener. Además de fácil acceso, deberá contar con todos los servicios básicos y sanitarios que se requieren; amplitud, comodidad y seguridad para clientes y empleados.

#### MACROLOCALIZACIÓN

Consiste en decidir la zona general en donde se instalará la empresa o negocio. También llamada macro zona, es el estadio de localización que tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto.

En primer lugar la empresa *de* servicios de Contabilidad, tributación y Consultorías, estará localizada en la Republica de Honduras específicamente el Departamento de Francisco Morazán, en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. se determina de acuerdo a factores estratégicos, tales como: cantidad de población de la Ciudad; también se considera la infraestructura vial, acceso de proveedores, acceso a instituciones financieras y otros aspectos clave. A continuación se presenta el mapa de Honduras, en el cual se detalla para el departamento de Francisco Morazán específicamente la ciudad de Tegucigalpa. Para el segundo la ciudad escogida es la ciudad de Choluteca.

## MICROLOCALIZACIÓN

Se elige el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio. La accesibilidad permite a los consumidores encontrarlo fácilmente, mediante vías de acceso libre, pavimentado y rotulación que identifique el negocio y su ubicación. Vista panorámica de la ciudad de Tegucigalpa.

Tiene el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la planta industrial, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de poder lograr la más alta rentabilidad o producir el mínimo costo unitario.

### 2.3.2.3 MAQUINARIA E INSUMOS

El equipo de oficina debe estar en un local construido de materiales de concreto y piso de cerámica, el equipo debe ser multifuncional de última generación. Las condiciones ambientales del local son adecuadas ya que estará equipado con los requerimientos de salubridad indispensables: Agua potable, drenaje para aguas lluvias y negras, además de otros servicios básicos como son; energía eléctrica, línea telefónica, aire acondicionado, adecuadas a las necesidades de la empresa

### 2.3.2.4 PROCESO DEL SERVICIO Y CONSULTORIA

El personal administrativo un día de la semana contacta al cliente solicitando prepare el paquete de documentación semanal, recolecta la documentación en las oficinas del cliente y la entrega al administrador general quien asigna la documentación a los oficiales de acuerdo a la carga de trabajo asignada. La documentación solicitada será la siguiente: copia de la facturación, depósitos, Reportes de ventas, Compras, copia de los libros de ventas y compra, baucher de cheque emitido, Estados de cuentas bancarias y cualquier otro necesario para la actualización de la contabilidad. En el caso de la facturación, deposito siempre se manejan dos copias una para archivo y otra para contabilidad ambas de diferentes colores.

Según Decreto 255-2002, artículo 441 y 446 del Código Tributario. Los comerciantes pueden llevar su contabilidad en forma manual, en hojas sueltas, sistema magnético o cualquier otro

sistema generalmente aceptado. Los comerciantes al por menor llevarán por lo menos, un libro encuadernado, forrado, y foliado en el asentarán las compras y ventas que hagan en al crédito o de contado. En este mismo libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones de su giro; con especificación de los valores que forman el activo o el pasivo. El comerciante notificara a los entes fiscalizadores como va llevar la contabilidad.

Según Decreto: 393-2013, artículo 48 cuando la autoridades tributarias soliciten la contabilidad o parte de ella para su verificación, deberán ser presentados dentro de un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles para que el ente tributario realice el proceso de fiscalización, revisión, o comprobación de la contabilidad. En caso de fuerza mayor debidamente comprobado, por una sola vez, hasta por tres (3) días hábiles se podrá ampliar el plazo.

### 2.3.3 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Considerando los resultados de los estudios previos, (Estudio de mercado y técnicos), se establecerá el recurso humano requerido en cada uno de los puestos de trabajo necesarios, también se definirá el perfil de cada puesto, la estructura organizativa idónea, la misión, la visión y todos los demás elementos que definirá la futura cultura organizacional, así como el funcionamiento administrativo de la organización.

#### 2.3.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El considerar la visión, misión, objetivos y valores es clave para todo negocio, representan las creencias de la administración, lo que son y esperan ser y todo aquello que esperan lograr, estos deben ser diseñados de tal forma que estén en línea con los requerimientos de los empleados y de esta forma, el cumplimiento de los objetivos personales vaya en congruencia con los del negocio.

#### 2.3.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

FODA, es un acróstico de fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

### 2.3.3.3 ORGANIGRAMA

El organigrama en la empresa permite estructurar las diferentes responsabilidades y relaciones dentro de ésta. Presenta de forma gráfica diferentes aspectos dentro de la empresa. El más conocido es el general, pero luego cada área, o según el criterio, esto puede variar. Requiere para su realización un esquema donde se listen las tareas a realizar y a quién le compete dentro de los manuales y reglamentos de la empresa.

Establecer relaciones de autoridad y coordinación: este esquema también favorece marcar los canales de comunicación y la jerarquía a la hora de establecer centros de control.

### 2.3.3.4 PERSONAL CALIFICADO

El personal debería ser contratado de manera permanente devengando sueldos de acuerdo al mercado laboral, considerando las actividades que se desarrollan. Entre los puestos más difíciles de cubrir en el mercado local están los que requieren formación específica, como auditores con experiencia, personal de contabilidad y finanzas, con determinadas competencias. La selección del personal idóneo depende de las habilidades del personal que contrata y de los métodos adecuados de selección.

Para la creación de la empresa, en el cual se centra esta investigación, se considerarán las mejores prácticas de administración de recursos humanos, considerando desarrollar al personal y sus habilidades existentes y fomentar la creación de nuevas.

## 2.4 MARCO LEGAL Y AMBIENTAL

Como un apartado para describir la sujeción a leyes, regulaciones y reglamentos, se incluyen las directrices legales y ambientales a que estará sujeto el negocio, en consonancia con la jurisdicción de la República de Honduras y lo referente a Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central y Choluteca. Considerando la legislación hondureña, se verificarán las condiciones jurídicas que favorecen o no, la puesta en marcha de una empresa de servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES, así como los requisitos que deben cumplirse para el funcionamiento de dicha empresa.

## 2.4.1 MARCO LEGAL

### CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD

**Tabla 2: Marco Legal para la Constitución de una Sociedad**

CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	LEYES	RESPONSABILIDADES TRIBUTARIAS	
<p>Propiedades de Responsabilidad Limitada existen bajo una razón social o una denominación seguida por las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o su abreviatura S, en C., con número de socios dos o más, con un capital de L.25, 000.00 (veinte y cinco mil). Limitada al capital aportado. Los socios solo están obligados a pagar sus aportaciones.</p> <p>Según el código de comercio para obtener este tipo de personería jurídica se debe hacer mediante una escritura pública (Artículo 14 del código de comercio) y esta se solicita ante un Notario Público al cual se le proporcionará la siguiente información. Decreto 73-1950</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Comercio. Decreto 73-1950</li> <li>• Código del Trabajo. Decreto 189-1959.</li> <li>• Ley de Protección al Consumidor. Decreto 24-2008.</li> <li>• Ley de Impuesto sobre la Renta (y sus derivaciones Ganancias de Capital, aportación Solidaria y Activo Neto). Decreto 51-2003.</li> <li>• Ley de Equidad Tributaria. Decreto-51-2003.</li> <li>• Ley de Equilibrio Financiero y la Protección Social. Decreto 194-2002.</li> <li>• Ley de Simplificación Administrativa. Decreto 255-2002.</li> <li>• Ley de Impuesto sobre Ventas. Decreto 24-1963.</li> <li>• Ley de Municipalidades. Decreto 134-1990.</li> <li>• Plan de Arbitrios (impuestos, contribuciones y tasas que apliquen). Acuerdo 141-2002.</li> <li>• Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Decreto 80-2001.</li> <li>• INFOP. Decreto 10-1972.</li> </ul>	<p>El Registro Tributario Nacional es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas que tienen obligaciones ante la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).</p> <p>Cuando las leyes tributarias así lo establezcan, los contribuyentes o responsables deberán presentar las declaraciones según calendario tributario.</p>	<p>El permiso de operación documento lo extiende la municipalidad para garantizar que la empresa funciona conforme a las leyes municipales.</p> <p>Los libros contables son autorizados por La Secretaría Municipal autoriza los libros contables, por lo que para realizar este trámite deberá presentarse en la oficina de la Secretaría Municipal; en el caso de Tegucigalpa, está ubicada en el plantel de la AMDC de la Colonia 21 de octubre y solicitar los requisitos respectivos a esta dependencia.</p>

Fuente: Congreso Nacional de Honduras (C.N.H)

#### 2.4.1.1 RESPONSABILIDAD LABORAL

Los beneficios al personal están contemplados en el Código de Trabajo de la República de Honduras el cual es aplicado a todas las empresas, el contrato de trabajo y las obligaciones legales subsecuentes son asumidas al inicio de una relación de trabajo, aun cuando solamente se establezca un acuerdo verbal (Sitio de internet relacionado con el tema (Código del trabajo)).

#### 2.4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL

A través de la Responsabilidad social ambiental, las empresas contribuyen activa y voluntariamente con el país, el ambiente y la sociedad. Tenemos el compromiso de contribuir para que todas las cifras y problemáticas de nuestro país tengan cambios positivos que impacten a nuestras sociedades, porque estamos convencidos de que sólo creando cadenas de valor iremos poco a poco construyendo el mundo que necesitamos. Parte de nuestra responsabilidad ambiental es el uso racional de la energía eléctrica, cumpliendo con reglas que contribuyen al mejor uso de este recurso minimizando el consumo del mismo con medidas como: dejar pagadas todas las luces, desconectadas las baterías, ucp de las computadoras, impresoras y elementos eléctricos; uso medido de los aires acondicionados, etc.; otra medida responsable social ambiental es acumular el papel de desperdicio para otorgarlo a empresas de reciclaje que hacen un mejor uso del mismo; también contribuimos con el apoyo a estudiantes de nuestra área profesional previos a graduarse con miras a que realicen sus prácticas profesionales dentro de la empresa, entre otras.

##### 2.4.2.1 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

Considerando que existe un marco legal vigente que regula el impacto ambiental generado por toda actividad realizada por el ser humano y que literalmente lo cita el artículo 5 de la Ley General del Ambiente ( Decreto 104-93): Los proyectos, instalaciones industriales o cualquier otra actividad pública o privada, susceptible de contaminar o degradar el ambiente, los recursos naturales o el patrimonio histórico cultural de la nación, serán precedidos obligatoriamente de una evaluación de todo impacto ambiental (EIA) que permita prevenir los posibles efectos negativos.

Esta es una pequeña empresa de servicio de consultorías que no hace mención en el reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de impacto Ambiental, el Artículo 29 indica que: todos los proyectos, obras o actividades que por su naturaleza estén debajo de la categoría 1, se califican de muy bajo impacto o riesgo ambiental, por tanto, no están sujetos a cumplir con trámites de licencia ambiental.

Por tanto, sí se cumple con el marco legal estipulado a nivel nacional, y como responsabilidad ambiental se cumple con las medidas ambientales mínimas que debe manejarse, como el mantenimiento de las instalaciones sin afectar las aledañas, la colecta y depósito de residuos sólidos en donde indica la zona del domicilio, las conexiones de agua potable y alcantarillado sanitario a las redes de la zona legalmente viables y cualquier otra que contribuya a mitigar los impactos ambientales. En caso de crecer a largo plazo, se consideraría la posibilidad de ser sujetos a una evaluación ambiental para descartar o validar una licencia ambiental emitida por MIAMBIENTE, institución reguladora de las medidas ambientales.

#### 2.4.3 EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

Este estudio arroja los resultados sobre la factibilidad de la empresa que se pretende emprender, indicando si la inversión se recuperará, cuánto es el rendimiento esperado y el tiempo en que se espera recuperar la inversión.

Este estudio se alimenta del estudio de mercado tomando datos como precios y demanda esperada; del estudio técnico mediante la toma de datos de costos, períodos para diferir gastos y costos, maquinaria, vidas útiles, tasas de rendimiento y otros; del estudio organizacional por necesidades de personal y costos de planilla; y del estudio legal y ambiental, por asuntos fiscales, contribuciones, tasas y sujeción a impuestos, como costos a incurrir por permisos sanitarios.

##### 2.4.3.1 EMPRENDEDURISMO

En la actualidad existen recursos que son más importantes que el dinero y el tiempo, y superar las dificultades, son hechos que se deben aprender a administrar y superar, se ha visto como grandes personalidades han hecho alusión a estos temas, Benjamín Franklin en determinado momento dijo “Las tres cosas más difíciles en este mundo son: guardar un secreto,

perdonar un agravio y aprovechar el tiempo”, también Albert Einstein dijo “Entre las dificultades se esconde la oportunidad”. En el tiempo actual, en el país es difícil encontrar un empleo, por lo que se hace necesario emprender nuevos retos como lo es la creación de negocios, generar ingresos y, de igual forma generar fuentes de empleo.

Este trabajo se presenta a partir de una idea innovadora, la cual se analizará desde la perspectiva financiera con el propósito de conocer lo rentable de ponerla en práctica. Para ello es necesario realizar una inversión inicial, la cual debe considerar diversos aspectos para la puesta en marcha del negocio, como ser: necesidades de maquinaria y sus costos, gasto por sueldos, capital de trabajo, imprevistos, materia prima, gasto por alquiler y diseño, entre otros. Todo ello debe cuantificarse para determinar las necesidades de capital y definir si deben requerirse otras fuentes de financiamiento como ser préstamos hipotecarios, prendarios o fiduciarios, para lo cual las instituciones financieras proveen de recursos de financiamiento adecuados para el tamaño de empresa y el perfil de los inversores.

#### 2.4.3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Se establecerán los indicadores económicos y financieros necesarios para determinar la rentabilidad de la inversión, así como la preparación de los estados de resultados, balance general, flujos de efectivo e indicadores de rentabilidad (Tasa interna de retorno y el valor actual neto).

#### 2.4.3.3 VARIABLES FINANCIERAS

Entre las variables que se analizan en el estudio y que sirven para la toma de decisión se encuentran:

Período de recuperación: “cantidad de tiempo especificada que se utiliza en la regla de inversión por período de recuperación. Sólo se emprenden las inversiones con las que se recupera la inversión inicial dentro de ese lapso de tiempo (Jordan, 2010).

Tasa Interna de Retorno (TIR) “tasa de interés que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo sea igual a cero” (Jordan, 2010, pág. 155).

Valor Agregado: Es algo que se entrega de forma adicional a lo que comúnmente se entrega.

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

#### 2.4.3.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad de los resultados de un proyecto (VAN) a cambio de un parámetro análisis que pasa si se permite conocer que variables de riesgo son importantes.

Una variable es importante dependiendo de la participación porcentual en los beneficios o costos, y rango de valores.

El análisis de sensibilidad permite determinar la dirección de cambio en el VAN. El análisis de quiebre permite determinar cuándo una variable puede cambiar hasta que su VAN se vuelva negativa.

Es importante mencionar que se puede realizar un análisis de tipo horizontal y vertical a la información financiera, que consiste en realizar una comparación de los estados financieros de un período con otro, comparando en valores absolutos la variación presentada (horizontal) y comparando el crecimiento con respecto a las ventas (vertical), generando en tal sentido un porcentaje de crecimiento o decrecimiento, el cual es útil al momento de comparar datos históricos que estén disponibles, o en este caso dos estados de resultado que han sido proyectados.

## 2.5 MARCO REFERENCIAL

PKF-Tovar López, es una firma de Auditoría y Asesoría en Negocios, que ejerce su práctica profesional desde el año de 1981; y representa en Honduras en forma exclusiva a PKF Internacional.

Dada la alta calidad y valores éticos ejercidos en la prestación de sus servicios durante esos años, está considerada por el mercado local empresarial y financiero dentro de las primeras Firmas de

Audidores y Consultores registrada en la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). También cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, que presta sus servicios a una amplia gama de empresas privadas, públicas en los diferentes sectores económicos, incluyendo a diversos organismos financieros Internacionales.

PKF- Tovar López tiene experiencia en siete áreas de servicios principales, aunque estos servicios no son "todo incluido". En todo el mundo las firmas miembros ofrecen servicios basados en las necesidades individuales de clientes y mercados. Nuestro objetivo es adaptar nuestros servicios para satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes y no a imponer productos fabricados. En las siete áreas de servicio descrito, se encuentra un amplio panorama de los enormes recursos mundiales disponibles de las firmas miembro PKF.

- Auditoría y Asesoramiento
- Impuestos
- Finanzas Corporativas
- Planificación Financiera
- Consultoría de Gestión
- Consultoría de hotelería
- Consultoría de TI



## 2.6 CONCEPTUALIZACION

Impuestos: También llamado tributos o gravámenes son las prestaciones en dinero que exige el estado a las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines, sin estar obligado a una contraprestación equivalente (Viana, 2003, pág 21).

Son Contribuyentes: Las persona natural o jurídica, independientemente de su capacidad civil, las personas jurídicas, incluyendo las sociedades civiles y mercantiles, o entidades que de acuerdo

con el derecho público o privado tengan la calidad de sujetos de derecho, Las demás entidades o colectividades que constituyan una unidad patrimonial y que adquieran un carácter de contribuyente (Viana, 2003, pag 97).

El impuesto sobre la renta es aquel que grava los ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos, e ingreso es toda clase de rendimiento, utilidad, ganancia, renta, interés, producto, provecho, participación, sueldo, jornal, honorario y en general cualquier percepción en efectivo, en valores, en especie o en crédito, que modifique el patrimonio del contribuyente (Viana, 2003, pág 106).

Activo Neto (AN): Se entiende por activo neto al valor monetario de todos los activos que figuran en el Balance General del contribuyente, menos las reservas por cuentas por cobrar y las depreciaciones acumuladas permitidas por la ley de impuesto sobre la renta. No se aceptan deducciones por activos amortizables o agotables, solamente los valores depreciables, el activo neto solo aplica para personas jurídicas (Viana, 2003, pág 125).

Ley de impuesto sobre venta (ISV): Se aplicará en forma acumulativa en la etapa de importación y en cada etapa de venta de que sean objeto las mercaderías o servicios de acuerdo con lo establecido en esta ley (Viana, 2003, pág 140).

*Exención Tributaria:* es la que dispensa a los contribuyentes o responsables del pago del respectivo tributo. Esta sin embargo no exime al contribuyente o responsable de los deberes de presentar declaraciones, retener tributos, declarar su domicilio y otras consignadas en el código (Viana, 2003).

Muestra: en estadística, una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística (David Levine, 2006, pág 3).

Arancel: impuesto que grava cada unidad del bien importado por un país (Viana, 2003,pág 103).

Activo: propiedad física o derecho intangibles que tiene un valor económico (Robert Meigs, 2000, pág 4).

Entidad de negocio: Es una unidad económica dedicada a actividades de negocio identificables (Robert Meigs, 2000, pág 41).

Pasivos: Son deudas que representan flujos de efectivo futuros negativos para la empresa. La persona u organización con la cual se tiene la deuda se llamada acreedor (Robert Meigs, 2000, pág 43).

Depreciación: reducción del valor de una activo (Gitman, 2003, pág 87).

Inversión Inicial: Flujo negativo del efectivo relevante para un proyectos propuesto en el tiempo cero (Gitman, 2003, pág G-8).

Contabilidad Tributaria: La preparación de la declaración de impuestos sobre la renta es un campo especializado dentro de la contabilidad (Robert Meigs, 2000, pág 5).

Auditoria Interna: Es el estudio de la estructura de control interno y la evaluación de la eficiencia de muchos aspectos diferentes de las operaciones de la compañía (Robert Meigs, 2000, pág 25).

Dumping: situación en la que una empresa establece un precio inferior a sus costos o fija un precio menor en mercado extranjero de lo que cobra en el mercado nacional (Armstrong, 2008, pág 26).

Servicios Financieros: Es el área de finanzas que se encarga del diseño y producción de asesoría y productos financieros para individuos, empresas y gobierno (Gitman, 2003, pág 3).

Balance General: documento que muestra el valor contable de una empresa en fecha particular (Gitman, 2003, pág 38).

Valor de mercado: precio al cual los compradores y vendedores negocian los activos de una empresa (Jordan, 2010, pág 23).

Valor futuro: valor de una suma después de invertirla a lo largo de uno o más periodos. También se conoce como valor compuesto (Gitman, 2003, pág G-15).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los procedimientos, técnicas, mecanismos y métodos utilizados para el desarrollo de la investigación.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLOGICA

Para garantizar la coherencia y congruencia entre los elementos del diseño de la investigación para el presente estudio, se ha preparado la siguiente matriz metodológica:

**Tabla 3: Matriz de la Congruencia Metodológica**

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
“Pre factibilidad en la Implementación de una Empresa de Consultorías Contables Tributarias con Servicio Personalizado para las MYPIMES en la Ciudad de Tegucigalpa y Choluteca.”	Determinar la factibilidad financiera para la creación de un negocio que se dedique a prestar servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES, por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio organizacional, un estudio legal – ambiental y un estudio financiero con el propósito de proporcionar información a los inversionistas interesados en llevarlo a cabo en la Ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. y Choluteca, Honduras.	Realizar un estudio de mercado que genere información en cuanto a conocer la aceptación del servicio final: Consultorías Contables y Tributarias y de esta forma conocer la potencial demanda de la prestación del servicio, así como otros datos relevantes para poder realizar el análisis técnico y financiero.	¿Cuál es la demanda actual de los servicios consultorías, contables y tributarias y cuáles son los precios ofrecidos por la competencia directa?
		Realizar un estudio técnico que permita conocer la localización, equipo, insumos y espacio requerido, así como los fondos necesarios para realizar el proyecto, el origen de dichos fondos y los datos relevantes que afectarán el desarrollo del mismo a futuro.	¿Cuáles son los costos, gastos y la inversión necesaria para la creación de una empresa dedicada a los servicios consultorías, contables y tributarias?
		Realizar un estudio organizacional en el que se especifiquen los lineamientos básicos para la administración del negocio, que sirvan de dirección para la toma de decisiones.	¿Qué aspectos de tipo organizacional son necesarios para la administración exitosa de esta empresa Servicios de consultorías, contables y tributarias?

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
		Realizar un estudio de tipo legal-ambiental que incluya información referente al marco jurídico que rige la creación del negocio y su continuidad en el mercado amparado por la legislación hondureña, identificando los costos legales aproximados que generara la creación y apertura de la empresa.	¿Cuáles son los requerimientos legales y costos necesarios para la constitución de una empresa de servicios consultorías, contables y tributarias?
		Realizar un estudio financiero mediante el cual se analicen los rendimientos que se obtendrán de este negocio y conocer si será capaz de mantenerse operando.	¿Cuál es la rentabilidad financiera que se generaría por la operación de esta empresa de servicios consultorías, contables y tributarias?

**Fuente: Propia**

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una vez identificadas las variables se procede a definir las en forma conceptual y operacional para que su significado sea entendido por todos y se especifiquen las actividades u operaciones que deben realizarse para poder medirlas.

**Tabla 4: Operacionalización de las Variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM Ver Anexo No.1
Oferta de	Es la cantidad de servicios que un cierto número de oferentes están	Disponibilidad de los distintos servicios de la empresa ofrecerá, los cual medirán por las	Volumen de empresas que requieren de los servicios de	Tipo de servicios a disposición de Contratación.	Pregunta 9

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM Ver Anexo No.1</b>
Servicios	dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio.	empresas encuestadas. .	Consultoría contables tributarias.	Beneficios obtenidos por la subcontratación de servicios.	Pregunta 11
Competencia	Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajas para sí.	Identificar cuáles son los principales Competidores en el área de consultoría Contable- tributaria- . Base de datos proporcionados por las empresas encuestadas y colegios gremiales.	Cantidad de empresas que ofrecen consultorías- contables tributarias.	Proveedor actual del servicio contable - tributario	Pregunta 3
				Forma sistemática en que se elabora la contabilidad de la Empresa	Pregunta 5
				Grado de importancia de las características del servicio.	Pregunta 10
Demanda	Cantidad de bienes o servicios que el consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado.	Requerimiento de la empresa para satisfacer una necesidad a corto Mediano o largo plazo, en cuanto al servicio de consultoría contable tributaria. El cual será medido por la cantidad de empresas encuestadas y que están interesadas en obtener un servicio de calidad.	Los diferentes servicios contables tributarias (Consultoría fiscal, contabilidades, revisiones especiales entre otros.) que estarán dispuesta a pagar las empresas encuestadas.	Actualmente se cuenta con servicios contables tributarios	Pregunta 2
				Nivel de Importancia de los servicios contables tributarios	Pregunta 6
				Conocimiento del funcionamiento de la subcontratación de servicios.	Pregunta 7

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM Ver Anexo No.1</b>
				Disposición de subcontratación de servicios.	Pregunta 8
Precio por Servicio	Pago o recompensa asignada a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.	Valor monetario que las empresas están dispuestas a pagar por los servicios. El cual será medido en lempiras de forma mensual en cada una de las encuestas.	Selección de alternativas de las cantidades de dinero que las empresas estarían dispuestas a pagar por los servicios.	Promedios de Venta anuales del cliente	Pregunta 13
				Criterios para determinar el costo del servicio.	Pregunta 12
				Cantidad disponible a pagar por los servicios.	14
Rentabilidad del Proyecto	Es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total	Beneficios obtenidos una vez considerados los diferentes costos en que se incurre para producir y comercializar un producto.	Viabilidad Financiera del Proyecto.	FLUJO DE CAJA	
				VAN	
				TIR	
	Invertido o los fondos propios.			EVA	
				ANALISIS SENSIBILIDAD	

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM Ver Anexo No.1</b>
Datos demográficos	Los datos demográficos son los elementos que constituyen la información general en el estudio de la población humana de forma general.	Necesidad de recolectar los datos generales de las MIPYME, para brindar el servicio y consultorías contable, tributarias. EL cual será medido al momento que el encuestado llene los datos generales.	Donde podemos destacar datos generales de la persona o representante de la empresa.	Edad, Sexo, Ingresos y Nivel académico	Pregunta  0

### 3.3 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION

#### 3.3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

Se consideró que la presente investigación utiliza un enfoque mixto, debido a que se recolecto y analizaron datos numéricos, pero también se tomaron aspectos cualitativos como ser percepción del consumidor.

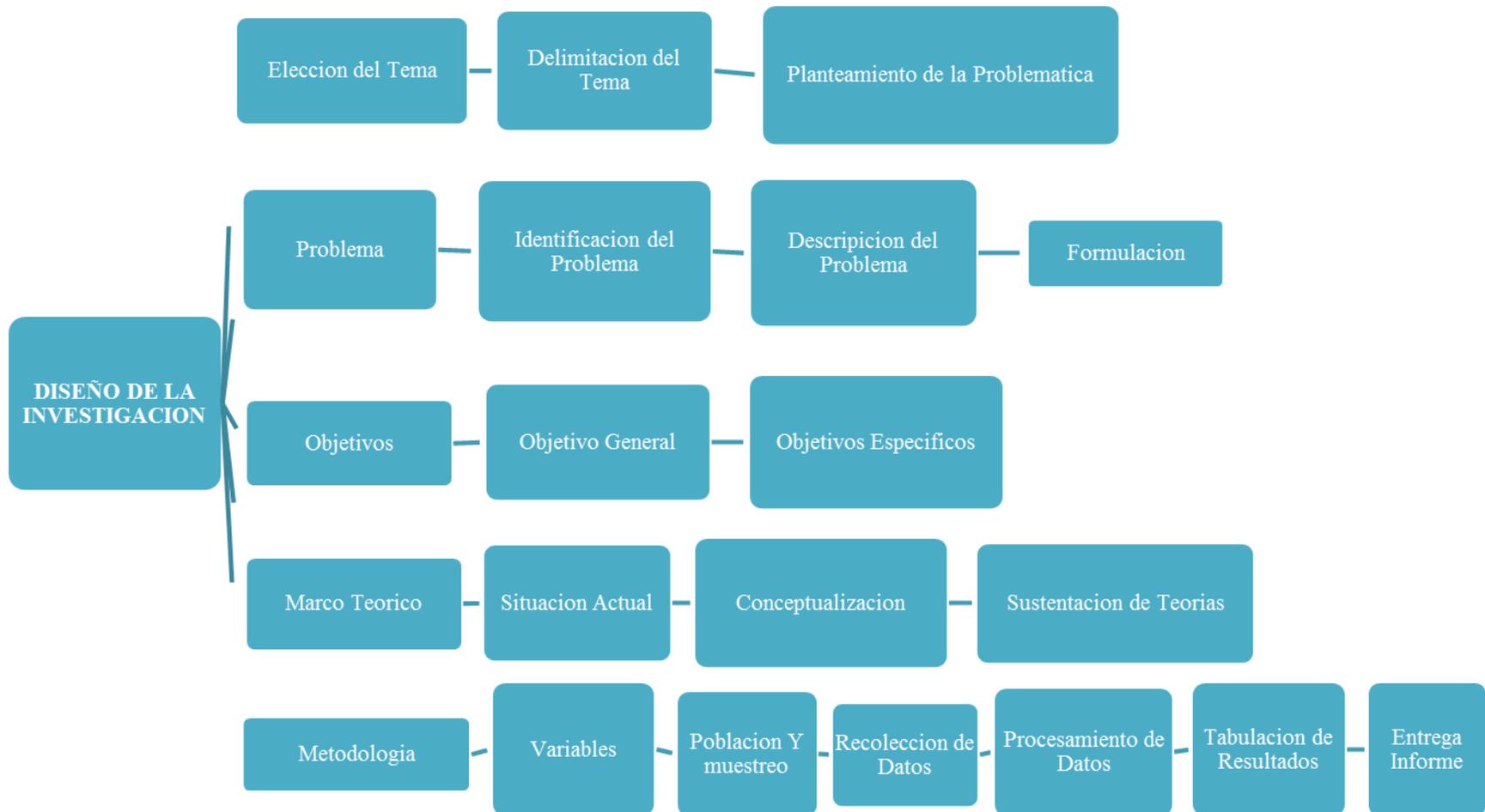
#### 3.3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios de Factibilidad o Pre factibilidad y además correlacional, por su naturaleza utilizan un alcance descriptivo, menciona que los estudios descriptivos “Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

### 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que no se realiza ninguna manipulación de las variables independientes; y dado que la recolección de la información, se realiza en una única ocasión; por lo tanto, el diseño es de carácter transversal.

Se efectuaron entrevistas a clientes potenciales de la “Empresa de Servicios de consultorías contables M&D”, también a su personal (personal administrativo, cajeros, Gerente Administrativo) en el periodo La investigación de campo se realizó en Tegucigalpa y Choluteca, preciso en empresas debidamente clasificadas como MYPIMES en las Cámaras de Comercio e Industria de dichas ciudades y con algunos empresarios dueños de empresas seleccionadas aleatoriamente y proporcional al número de empresas inscritas debidamente.



**Figura 1: Esquema de Diseño de la Investigación.**

### 3.4.1 POBLACIÓN

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010), la población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

La población fue determinada de acuerdo al segmento de mercado al que se desea alcanzar o mercado meta, para ello se consideraron los parámetros siguientes:

Se tomó la información proporcionada por la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa y Choluteca, en la ciudad de Tegucigalpa se consideró el estudio realizado en 2013 referenciado anteriormente la cual determina un total de MIPYME de 26,521 y en el caso de Choluteca nos brindaron el listado de las empresas inscritas a la Cámara de Comercio que asciende a 6,372 empresas.

Para el tamaño de la muestra se tomó en consideración las empresas en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

**Tabla 5: Población por Ciudades**

<b>CIUDADES</b>	<b>MIPYMES</b>
<b>Tegucigalpa</b>	26,521
<b>Choluteca</b>	6,372
<b>TOTAL</b>	<b>32893</b>

Fuente: Propia

### 3.4.2 MUESTRA

El tipo de muestreo a emplear fue el no probabilístico, ya que se seleccionó solo a las micro, pequeñas y medianas empresas (población a la cual está dirigido el servicio); se realizó una etapa de reconocimiento de los lugares en los cuales se puede ubicar a los clientes objetivos, por lo que se levantaron las encuestas en las empresas y lugares donde se presume mayor existencia de empresas con los atributos deseados para ser objeto de estudio.

El tipo de muestreo a emplear fue el no probabilístico, debido a que no se comprobaron hipótesis o resultados, y el tipo de muestreo es por conveniencia.

Basados en la población de 32,893 MYPIME se utilizará la siguiente fórmula

$$n = \frac{N\hat{p}\hat{q}[z]^2}{\hat{p}\hat{q}[z]^2 + (N - 1)E^2}$$

### Ecuación 1 Cálculo de la Muestra

Donde

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población 32,893
- Z = Nivel de confianza 1.64
- p = Probabilidad esperada de que se cumpla la condición 0.5
- q = Probabilidad esperada de que no se cumpla la condición 0.5
- e = Margen de error deseado 7.00%

$$n = \frac{32893 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.64)^2}{0.5 \times 0.5 (1.64)^2 + (32893 - 1) \times (0.07)^2}$$

$$n = \frac{22,117.25}{161.84}$$

$$n = 136.84 \approx 137.00$$

En base al resultado obtenido anteriormente, se aplicará un muestreo por cuotas:

**Tabla 6: Selección de Muestra**

<b>Ciudades</b>	<b>Ponderación</b>
Tegucigalpa	110
Choluteca	27
<b>Total</b>	<b>137</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para esta investigación son las Micro, Pequeña y Mediana empresas de las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, pues el proyecto de investigación está orientado a este segmento de empresas, de las cuales se han seleccionado ambas ciudades por conveniencia.

## 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.5.1 INSTRUMENTOS

Se aplicó un cuestionario a los gerentes o dueños de las MIPYMES por medio de una entrevista personal, telefónica o vía internet. (Ver Anexo 1)

### 3.5.2 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Se procedió a escoger las técnicas de datos a aplicar y a la elaboración del instrumento de medición válido y confiable. Se seleccionó la encuesta o cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Roberto Hernandez Sampieri, 2006), se elaboró un solo tipo de encuesta que será aplicada a los propietarios y/o socios de las MIPYMES potenciales económicamente activos en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

## 3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La encuesta consiste en el diseño de un cuestionario, estructurado con el objetivo de dar respuesta y medir las variables establecidas para el desarrollo de este componente.

Estas preguntas están orientadas a conocer las percepciones que se tienen con servicios similares e indagar sobre las características deseadas en los participantes y en las distintas empresas.

### 3.6.1 CUESTIONARIO DE MERCADO

Se procedió a escoger las técnicas de datos a aplicar y a la elaboración del instrumento de medición válido y confiable. Se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de

datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Roberto Hernandez Sampieri, 2006), se elaboró un solo tipo de encuesta que será aplicada a los propietarios y/o socios de las MIPYMES potenciales económicamente activas en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

Las preguntas de los cuestionarios fueron de tipo cerrado, se redactaron algunas preguntas cerradas dicotómicas y pluricotómicas (de opción única y múltiple). Para la redacción y el planteamiento de las preguntas se consideraron los aspectos siguientes:

Elaboración de preguntas sencillas, directas y necesarias que no causen aburrimiento al entrevistado, evitando aquellas cuya información no contribuya a los objetivos de la investigación.

Distribución adecuada y que no provoque cansancio a los encuestados.

Utilización de un lenguaje adecuado al nivel de las personas a la que se dirigió el instrumento.

Indicado el nivel de medición y determinada la manera en que se codificarán los instrumentos de recolección de datos y se procedió a realizar una prueba piloto en diversas zonas de la ciudad de Tegucigalpa (Bo. Centro, Col. Kennedy, centros comerciales), siendo un total de 10 encuestas a fin de verificar si la encuesta era claramente comprendida y que las preguntas estuvieran redactadas correctamente para evitar posibles problemas de interpretación.

### 3.6.2. ENTREVISTA

Las entrevistas se hacen mediante el uso de un cuestionario estructurado que sirve de guía para la obtención de la información referente a diversos temas, principalmente de tipo: comercialización, técnico, financiero y logístico.

### 3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recolección de datos y soporte de la investigación, se examinaron diversas fuentes de información de tipo histórica y actualizada, entre las cuales se describen las fuentes primarias y secundarias.

#### 3.7.1 FUENTES PRIMARIAS

Considerando que es un proyecto de pre factibilidad, el enfoque mixto se recopilará información por medio de fuentes primarias, tales como personas naturales y jurídicas, a través de un instrumento de medición diseñado para tal fin.

#### 3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizarán fuentes secundarias, Como bases de datos, informes del Banco Central de Honduras (BCH), Secretaria de Industria y Comercio (SIC), Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa(CCIT), Cámara de Comercio e Industria de Choluteca (CCICH), Banco Centro americano de Integración Económica (BCIE); así como publicaciones económicas, estudios previos, etc., que coadyuve a determinar la demanda, oferta, precios.

La información de fuentes secundarias se utilizó para soportar la información de fuentes primarias, presentando un análisis de datos e información relevante.

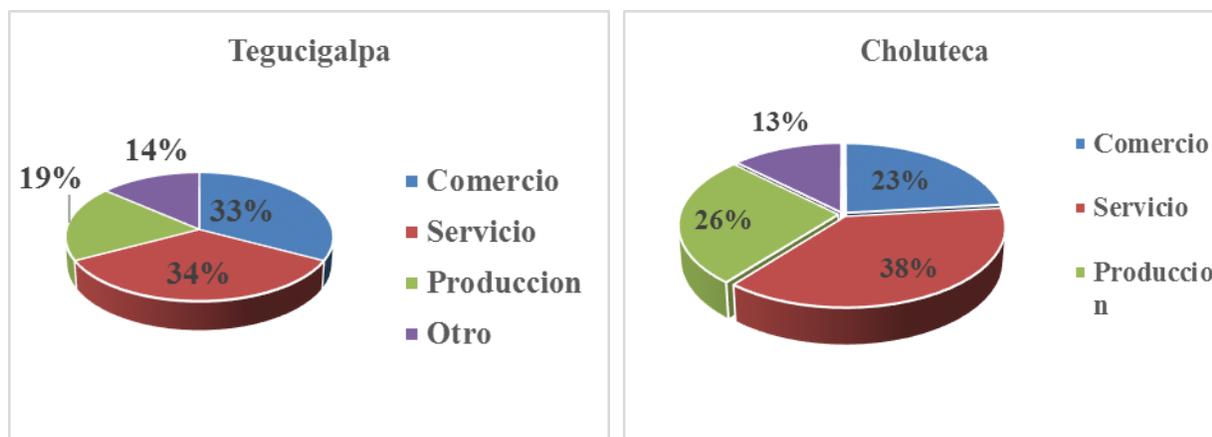
#### 3.7.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Para la realización del trabajo, la principal limitante es el factor tiempo, esto debido a la corta duración del curso y la necesidad de cumplir con las asignaciones laborales del día a día.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 DESCRIPCIÓN DEL RUBRO

En esta sección se consultó del rubro o actividad principal del negocio, considerando el Comercio, Servicio, Producción y Otros.



**Figura 2: Rubro de MIPYMES en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**

Fuente: Propia

Del total de las empresas encuestadas en ambas ciudades se observó que las empresas que más predominan son las del rubro de servicio con 34% y 38% para Tegucigalpa y Choluteca respectivamente, seguidos por el rubro del comercio en Tegucigalpa con 33% y del sector de Producción en Choluteca con un 26%.

Se puede observar que los porcentajes son similares y equiparados en ambas ciudades tanto como los rubros de comercio y servicio en Tegucigalpa, como los sectores de servicio, producción y comercio en Choluteca.

En Tegucigalpa los sectores de Servicios y comercio serán adonde se enfocarán los esfuerzos para alcanzar mayor número de clientes ya que el 67% están comprendidas en ambos rubros, así como en Choluteca serán los rubros de servicios y producción con el 64%. Esto no quiere decir que los demás rubros no serán atendidos, si no que será en menor escala a medida la empresa vaya adquiriendo una curva de crecimiento.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

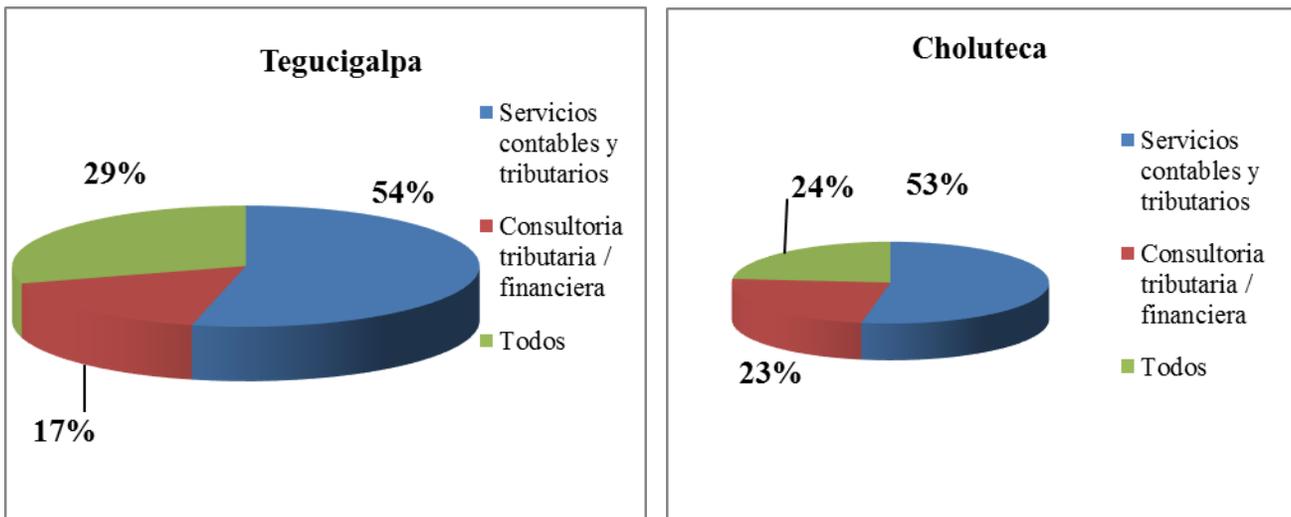
Brindar asesoría y consultoría en las áreas de administración de sistemas, contable y tributaria en su empresa, para lo cual se atenderá a domicilio, retirando toda la documentación y entregando todos los balances y declaraciones realizadas.

### 4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE ESTÁN OFRECIENDO

La empresa brindará servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, abarcando la revisión y registro de todas las transacciones comerciales generadas por la empresa contratista, incluyendo la preparación de la conciliación bancaria, la actualización de las cuentas del mayor general y cierre mensual, como parte del ciclo de contabilidad mensual, presentaciones de declaraciones fiscales y municipales y consultorías requeridas.

En este caso específico el producto es intangible y no resulta la propiedad de algo que se pueda medir o tocar lo que se pretende es vender un servicio diferenciado con trato personalizado y contacto permanente con los clientes, a través de:

- Servicios y consultorías de alta calidad amparados bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Servicios y consultorías realizados por profesionales con alto y amplio conocimiento en el área financiero-contable-tributario.
- El servicio y consultoría se presta dependiendo de las características y necesidades del cliente a través de distintos servicios: contabilidad, estados financieros, aspectos legales y tributarios, consultorías etc.)



**Figura 3: Tipos de servicios que las MIPYMEs desearían contratar con la empresa en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**

Fuente: Propia

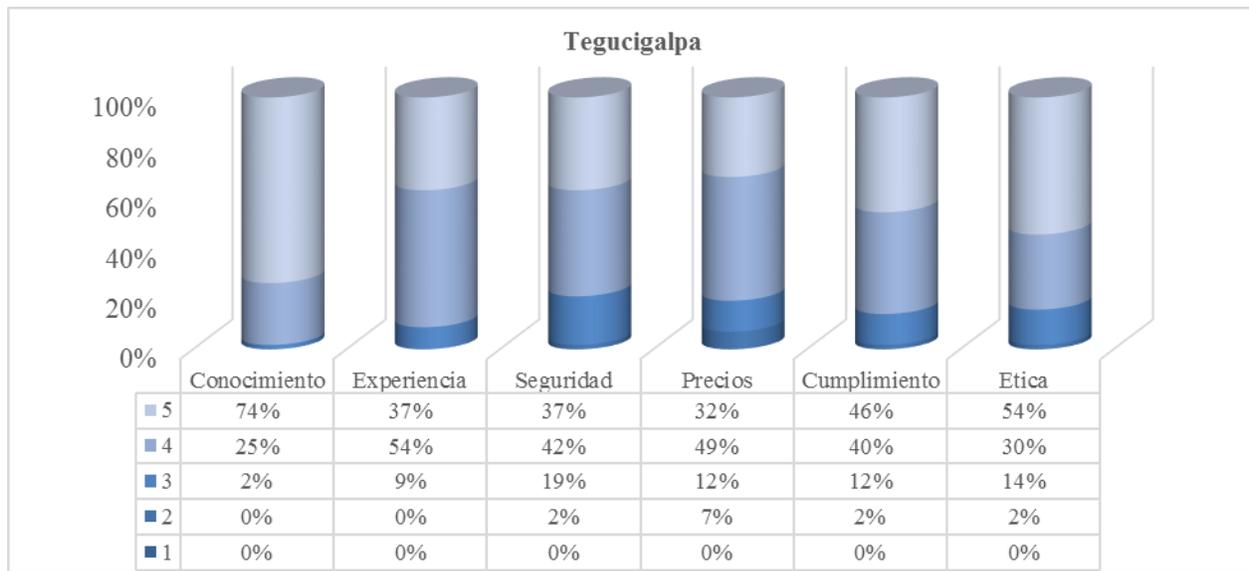
En ambas ciudades Tegucigalpa y Choluteca el servicio de preferencia que estarían dispuestos a contratar las MIPYMEs son los servicios Contables y tributarios en un 54% y un 53% respectivamente en cada ciudad; respecto a las empresas que están dispuestas a contratar ambos servicios los resultados son 29% y 24% para Tegucigalpa y Choluteca y por último, 17% y 23% para consultorías tributarias y financieras para ambas ciudades respectivamente.

El servicio con mayor preferencia que los empresarios contratarían son los contables y tributarios, lo que significa que es el producto con mayor grado de demanda que la empresa consultora tendrá, esto significa capacitación constante con el personal encargado de entregar la documentación en tiempo y forma de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.

#### 4.2.2 CARACTERÍSTICAS CLAVES PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS

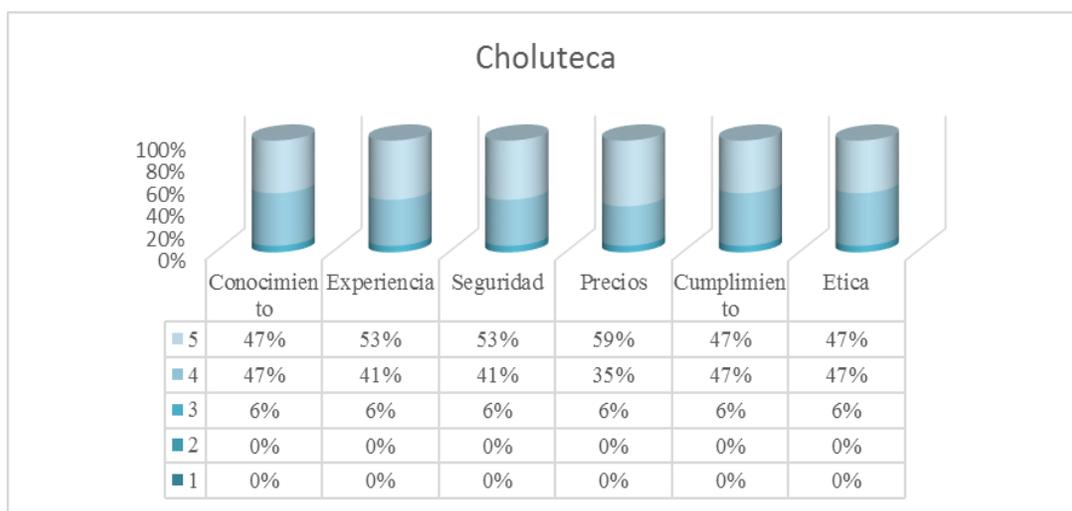
En este caso específico el producto/o servicio es intangible y no resulta la propiedad de algo que se pueda medir o tocar lo que se pretende es vender un servicio diferenciado con trato personalizado y contacto permanente con los clientes, a través de:

- Conocimiento
- Experiencia profesional
- Seguridad tributaria y legal
- Precios
- Cumplimiento en tiempo y forma
- Ética Profesional



**Figura 4: Grados de importancia que dan las MIPYMES a las características en momento de contratar un servicio contable o consultoría en la ciudad de Tegucigalpa**  
**Fuente: Propia**

Se verifico que las personas dueñas o encargadas de las empresas acerca de los atributos que buscan en los servicios de contabilidad y consultorías financieras predomina el conocimiento que se tenga para el asesoramiento contable tributario con el 74%, también buscan Ética y experiencia en un 54% de igual manera para ambas características.



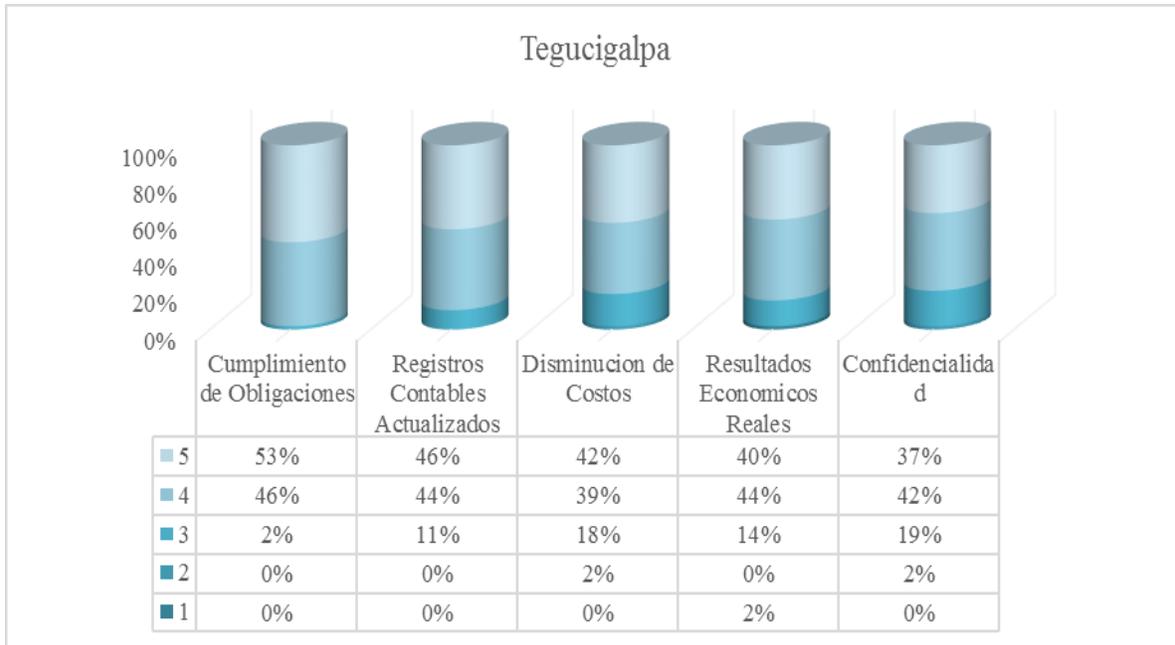
**Figura 5: Grados de importancia que dan las MIPYMEs a las características en momento de contratar un servicio contable o consultoría en la ciudad de Choluloteca**

**Fuente: Propia**

En relación a la ciudad de Choluloteca la percepción se distancia un poco respecto a los resultados obtenidos en Tegucigalpa, observamos que en esta ciudad el empresario promedio prefiere obtener un buen precio o un precio barato al contratar servicios contables y/o consultoría, el cual es el 59% de los casos entrevistados, en segundo lugar, lo ocupan dos atributos de calidad del servicio como lo es la experiencia y la seguridad de la información tributaria con un 53%.

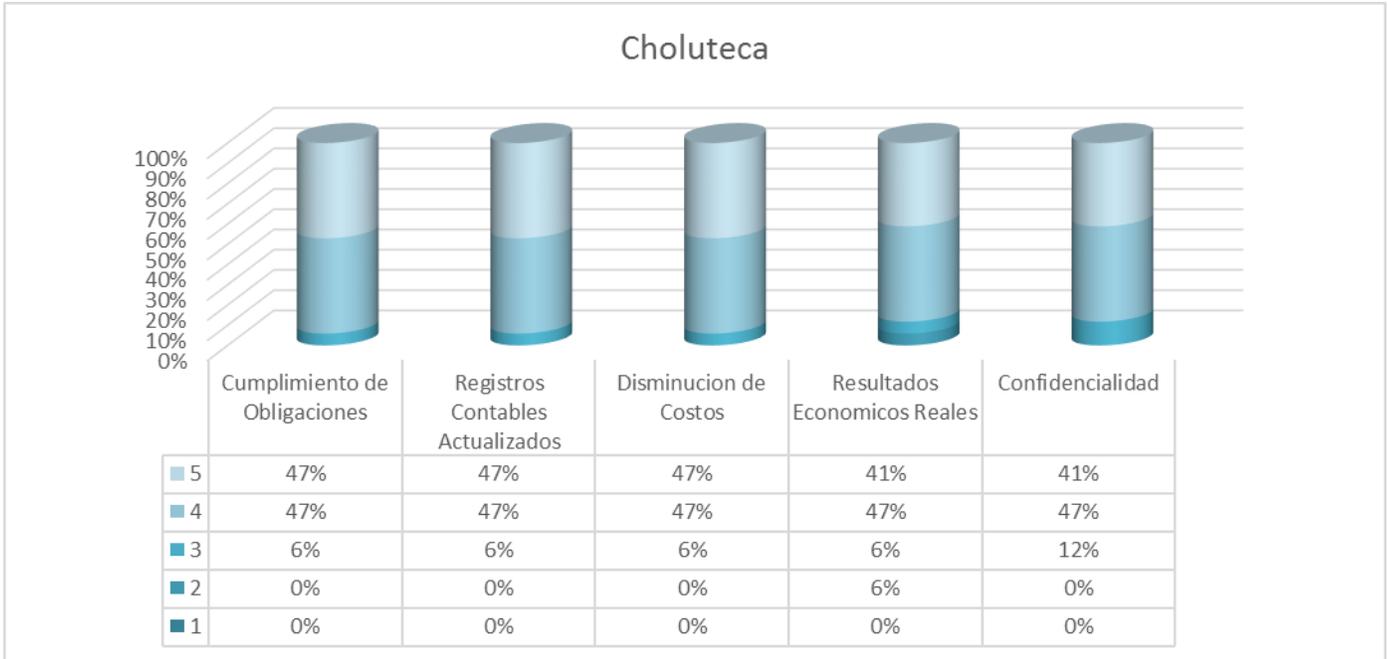
Como esfuerzo de competitividad de la empresa para poder ingresar al mercado no atendido se enfocarán esfuerzos en aumentar los principales atributos y características que los potenciales clientes buscan y esperan de un servicio profesional como el que se ofrecerá.

Sin duda que los valores empresariales y organizacionales serán de suma importancia para que la firma consultora se mantenga competitiva en un mercado que es agresivo y busca concentrar la mayor cantidad de clientes posibles; dichos valores serán plasmados dentro de la cultura organizacional de M&D Consultores a raves de la visión y misión de la misma.



**Figura 6: Determinación de los beneficios que las MIPYMES consideran obtener al contratar el servicio o consultoría en la Ciudad de Tegucigalpa**  
**Fuente: Propia**

Sobre los beneficios que los empresarios consideran que esperarían al obtener estos servicios, la opinión es dividida en la ciudad de Tegucigalpa, el 53% consideran que tendrían cumplimiento de obligaciones tanto contables, tributarias y financieras, le sigue en alusión los registros contables actualizados y disminución de costos con 46% y 42% respectivamente.



**Figura 7: Determinación de los beneficios que las MIPYMES consideran obtener al contratar el servicio o consultoría en la Ciudad de Choluteca**

Fuente: Propia

En la ciudad de Choluteca las percepciones de los beneficios que el empresario pretende obtener de los servicios contratados se encuentra dividida, se resume de la siguiente manera: un 47% quiere tener cumplimiento de las obligaciones tributarias, registros contables actualizados, así como confidencialidad de los documentos.

Los resultados que se obtuvieron en ambas ciudades determina que los clientes potenciales buscan tener un buen servicio de calidad con ética y profesionalismo en donde ellos puedan sentirse confiados del trabajo que se contrata; estos beneficios los clientes de la empresa los obtendrán enfocando esfuerzos en valores agregados que se brindara como empresa.

Los resultados que se obtuvieron en ambas ciudades determina que los clientes potenciales buscan tener un buen servicio de calidad con ética y profesionalismo en donde ellos puedan sentirse confiados del trabajo que se contrata; estos beneficios los clientes de la empresa los obtendrán enfocando esfuerzos en valores agregados que se brindara como empresa. Se

considerará que los empresarios desean una combinación satisfactoria de estos beneficios y las características necesarias que les permitan mantener de manera segura, oportuna, y confidencial sus resultados reales y oportunos.

#### 4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Primordialmente el proyecto en evaluación sirve como herramienta para el inversionista en tener un panorama acerca de si su inversión será rentable o no.

El análisis del mercado es necesario para determinar si existen personas dispuestas a consumir el producto.

También es necesario determinar los costos necesarios para llevar a cabo el proyecto y los respectivos ingresos generados de acuerdo a la demanda esperada.

De los aspectos organizacionales se desprenden los costos por sueldos, y toda la perspectiva del negocio en cuanto a su estrategia, visión, misión y valores.

Para constituir legalmente un negocio deben realizarse ciertas erogaciones con el objeto de obtener permiso y realizar las inscripciones de rigor.

Finalmente la rentabilidad es generada en caso de que el valor presente de los flujos futuros del negocio compuestos principalmente por la venta y costos del producto, sea mayor al valor de la inversión inicial aportado por el inversionista.

La posibilidad de brindar esta información al inversionista en un solo documento se debe a la recopilación de diversa información referente a mercado, datos técnicos, panorama organizacional, aspectos legales y ambientales y finalmente economía y finanzas, lo que permite tomar la decisión y asumir el riesgo sobre la inversión.

#### 4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio.

El derecho al uso exclusivo de una marca se adquiere mediante su inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial.

Para los efectos de la presente Ley se entenderá que una marca se encuentra en uso, cuando los productos o servicios que con ellas se distinguen han sido puestos en el comercio o se encuentran disponibles en el mercado bajo esa marca, en la cantidad y del modo que normalmente corresponde teniendo en cuenta la dimensión del mercado nacional.

Debido a las actividades a las cuales se dedicará la empresa, únicamente le corresponde registrar su marca o sea el nombre de la empresa. Seguidamente se debe acudir a la ventanilla del registro de marcas y Patentes para solicitar la búsqueda de antecedentes de la marca que se desea registrar y presentar los siguientes documentos.

#### LOGO Y ESLOGAN DE LA EMPRESA

El nombre que se seleccionó luego de dos ideas propuestas de los socios fue: M&D acompañada de su eslogan CALIDAD Y CONOCIMIENTO A SU SERVICIO.

A continuación se muestran el logo para representar a la empresa:



**Figura 8: Logo de la empresa**  
**Fuente: Propia**

El Logo seleccionado “*M & D Contadores & Consultores*”, representa los nombre de los dos socios seguido de la amplitud del servicio “*Servicios Contables y Tributarios*” indicando agilidad y profesionalismo en los servicios brindados.

Con el eslogan “*Calidad y Conocimiento a su Servicio*” se pretende introducir en la mente del consumidor una alternativa a la cual pueden acudir en relación a los retos que se enfrentan día a día en la parte financiera y fiscal, con la idea de que el servicio que se ofrece es diferente en términos de calidad.

#### 4.5 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

La volatilidad y la incertidumbre que impera en Honduras en cuanto a seguridad jurídica, a causa de asuntos políticos, violencia, regulaciones y otros asuntos, se considera que es el factor que representa más riesgo para un negocio; puesto que el inversionista no tiene el respaldo Gubernamental en cuanto al aseguramiento de que su inversión y sus operaciones están protegidas por la ley.

En los factores económicos, la medición evalúa, entre otros factores, el riesgo político. En este apartado Honduras obtuvo una puntuación de 51.3, muy por debajo de la media.

Otro asunto de riesgo son las cuestiones del mercado en sí mismo, porque los resultados de mercadeo arrojan variables a favor del negocio, sin embargo, otros factores como la competencia, aumento en los precios y costos relacionados con la inflación, los gustos de las personas y otros asuntos, pueden influir en la decisión del cliente potencial en cuanto a comprar o no los productos.

##### 4.5.1 ESTUDIO DE MERCADO

En una época tan cambiante como la actual se requiere estar preparado a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es necesario llevar a cabo un estudio de mercado ya que se puede establecer un sinnúmero de investigaciones que servirán para instalar una nueva empresa consultora.

Con el presente estudio mercadológico se pretende determinar la factibilidad y viabilidad de una empresa de consultorías contables tributarias con servicio personalizado para las MYPIMES en la ciudad de Tegucigalpa y Choluteca. Para ello se ha decidido plantear, mediante la estimación de la oferta y la demanda, la factibilidad del proyecto. Por tal motivo se ha establecido como una prioridad dar a conocer el nivel de aceptación entre los consumidores que actualmente utilizan el servicio.

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA

**Tabla 7: MIPYME que llevan o no llevan contabilidad**

### MIPYMES QUE LLEVAN O NO LLEVAN CONTABILIDAD

DESCRIPCION	TEGUCIGALPA	PORCENTUAL	CHOLUTECA	PORCENTUAL
Lleva Contabilidad	16178	61%	3568	56%
No lleva Contabilidad	10,343	39%	2804	44%
<b>TOTAL MIPYME</b>	<b>26,521</b>	<b>100%</b>	<b>6372</b>	<b>100%</b>

### EMPRESAS QUE LLEVAN CONTABILIDAD EXTERNA NO SATISFECHAS

Nivel de Contador externo	6,365		1,784	
Satisfechas	4,837	76%	1,285	72%
Insatisfechas	1,528	24%	500	28%
<b>TOTAL MIPYME</b>	<b>6,365</b>	<b>100%</b>	<b>1,784</b>	<b>100%</b>

### TOTAL EMPRESAS QUE NO LLEVAN CONTABILIDAD O INSATISFECHAS DISPUESTAS

#### AL CAMBIO

**TOTAL DEMANDA**

**11,871**

**3,303**

**Fuente: Propia**

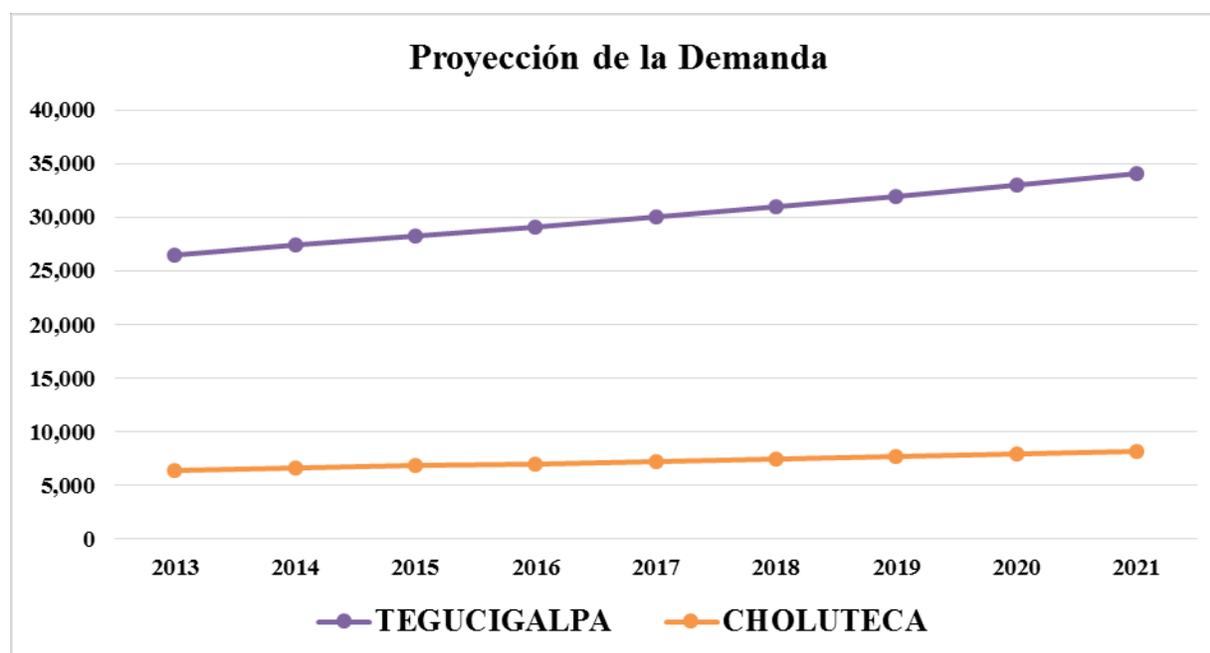
Como anteriormente se mencionó en la ciudad de Tegucigalpa para el año 2013 había aproximadamente 26,521 MIPYME, de las cuales el 39% no lleva contabilidad y el 61% si lleva y en la ciudad de Choluteca hay aproximadamente 6,372 MIPYME, de las cuales el 44% no lleva contabilidad y el 66% si lleva.

**Tabla 8: Proyección de la demanda 2013-2021**

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

<b>AÑOS</b>	<b>IPC PROMEDIO</b>	<b>TEGUCIGALPA</b>	<b>CHOLUTECA</b>
2013	BASE	26,521	6,372
2014	3.17%	27,362	6,574
2015	3.17%	28,229	6,782
2016	3.17%	29,124	6,997
2017	3.17%	30,047	7,219
2018	3.17%	31,000	7,448
2019	3.17%	31,982	7,684
2020	3.17%	32,996	7,928
2021	3.17%	34,042	8,179

(Fuente Banco Central de Honduras IPC Promedio 2015)



**Figura 8: Proyección de la demanda**

Fuente: Propia

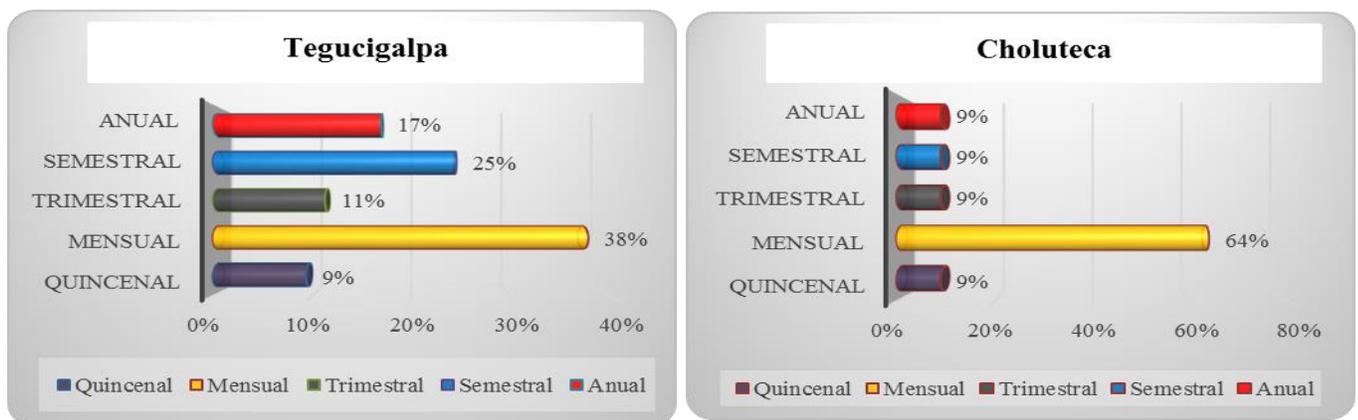
La demanda se proyecta en base al Índice de Precio del Consumidor (IPC) del 3.17% promedio al 2015, considerando que las empresas encuestadas en su mayoría, son relacionadas al sector servicios y pertenecen en una gran parte a comerciantes individuales o empresas netamente familiares siendo esta su fuente única de ingresos, y por ende se ven afectados por las variaciones del IPC. (Ver figura 2)

La demanda Proyectada de este servicio utilizando para ello una variable macroeconómica como es el índice de precio del consumidor (IPC) que proporcionará la tendencia de crecimiento (decrecimiento según el caso) económico de país. Utilizando como años base 2017 dicha proyección en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2021.

La proyección en base al IPC proporciona un crecimiento significativo que se aplica a la demanda que se tiene desde el año 2013, esto se observa claramente en la tabla de proyección de la demanda.

### ANÁLISIS DE LA OFERTA

Según los datos recabados en las encuestas la gran mayoría de estos profesionales únicamente prestan el servicio de forma mensual, semestral y únicamente para la presentación de declaraciones mensuales a la Comisión Administrativa Tributaria, por lo cual la mayoría de los propietarios de las MIPYMES no reciben un servicio de calidad integral de la mayoría de estos profesionales.



**Figura 9: Frecuencia de Tiempo que las empresas están dispuestas a contratar los servicios**  
Fuente: Propia

En la ciudad de Tegucigalpa el 38% de las MIPYMES encuestadas estarían dispuestas a contratar los servicios de consultorías contables mensualmente, el 25% dispondrían contratar los servicios de manera semestral, mientras que de manera anual y trimestral, es el 17% y 11% respectivamente.

Mientras que, en la ciudad de Choluteca, el 64% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a contratar los servicios de consultorías contables de manera mensual, para los intervalos de tiempo anual, semestral, trimestral y quincenal, los empresarios contratarían los servicios de consultorías y asesorías contables por el orden de 9% cada uno.

Podemos concluir, que el comportamiento de las empresas en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca difiere en los criterios de tiempos en la contratación de los servicios, ya que en Tegucigalpa el 80% de la micro, pequeña y mediana empresa usarían los servicios de manera mensual, semestral y anual, observamos que en Choluteca el 64% lo usaría de manera mensual; por diferentes razones:

- Tegucigalpa es un mercado empresarial mayor que el de Choluteca, por lo que la competencia es más grande, esto hace que se minimicen costos de este tipo en las MIPYMES.
- Los controles tributarios del gobierno a través de la Comisión Administrativa Tributaria puede suponerse mayor en Tegucigalpa que en otras ciudades del interior del país, así el caso de Choluteca.

La cantidad ofrecida del servicio contable y consultorías dependerá directamente de los contratos que las empresas deseen hacer con M & D Contadores y Consultores S. de R. L. y los servicios que se ofertará dependerán de los requerimientos y las necesidades y tamaño de las empresas.

La oferta de este servicio estará determinada también por factores tales como el precio de venta, la regulación del estado y la competencia.

A mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementará; es decir si la empresa cuenta con trabajo, recursos humanos y capital en cantidad y calidad suficiente, propiciara el incremento de la oferta.

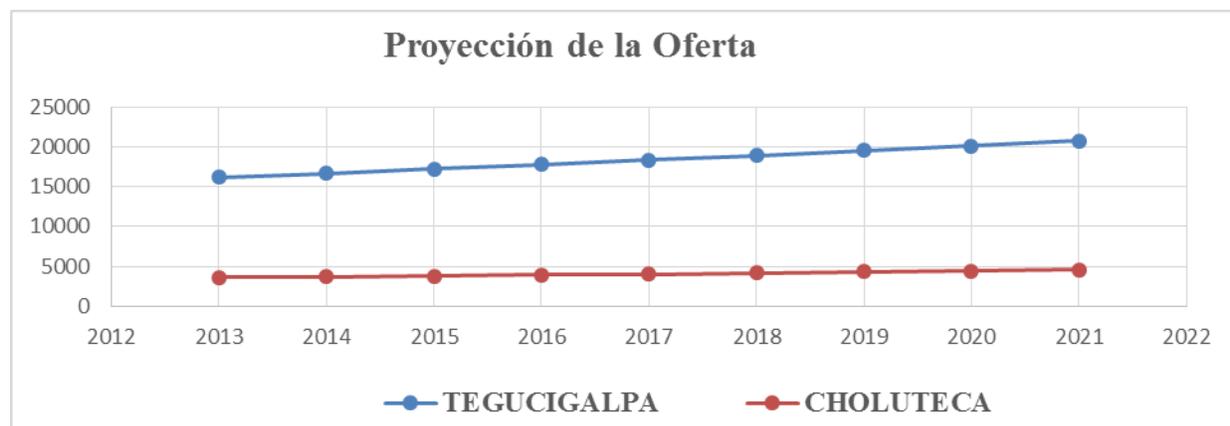
## PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Para la proyección de la oferta como se mencionó con anterioridad se tomó como referencia la cantidad proyectada de empresas MIPYMES para los años que se muestran, y el porcentaje de empresas que ya cuentan con el servicio contable ya sea interno o externo, los cuales desde ese punto de vista ya constituyen nuestra competencia directa.

**Tabla 9: Proyección de la oferta 2013 -2021.**

PROYECCIÓN DE LA OFERTA						
AÑOS	TEGUCIGALPA			CHOLUTECA		
	MIPYME PROYECTADA	% OFERTA CONTABLE	OFERTA EN MERCADO	MIPYME ROYECTADA	% OFERTA CONTABLE	OFERTA EN MERCADO
2013	26,521	61%	16,178	6,372	56%	3,568
2014	27,362	61%	16,691	6,574	56%	3,681
2015	28,229	61%	17,220	6,782	56%	3,798
2016	29,124	61%	17,766	6,997	56%	3,919
2017	30,047	61%	18,329	7,219	56%	4,043
2018	31,000	61%	18,910	7,448	56%	4,171
2019	31,982	61%	19,509	7,684	56%	4,303
2020	32,996	61%	20,128	7,928	56%	4,440
2021	34,042	61%	20,766	8,179	56%	4,580

Fuente: Propia



**Figura 10: Proyectada de la Oferta 2013 – 2021.**

Fuente: Propia

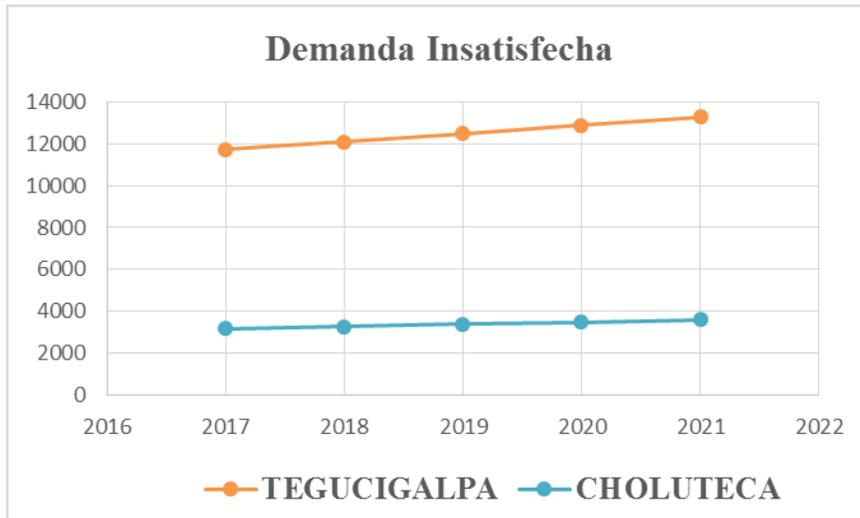
## DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

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

**Tabla 10: Determinación de la demanda insatisfecha**

AÑOS	TEGUCIGALPA			CHOLUTECA		
	DEMANDA PROYECTA	OFERTA PROYECTA	DEMANDA PROYECTA	DEMANDA PROYECTA	OFERTA PROYECTA	DEMANDA PROYECTA
2017	30,047	18,329	11,718	7,219	4,043	3,176
2018	31,000	18,910	12,090	7,448	4,171	3,277
2019	31,982	19,509	12,473	7,684	4,303	3,381
2020	32,996	20,128	12,869	7,928	4,440	3,488
2021	34,042	20,766	13,276	8,179	4,580	3,599

Fuente: Propia



**Figura 11: Proyección de demanda Insatisfecha 2017-2021**

Fuente: Propia

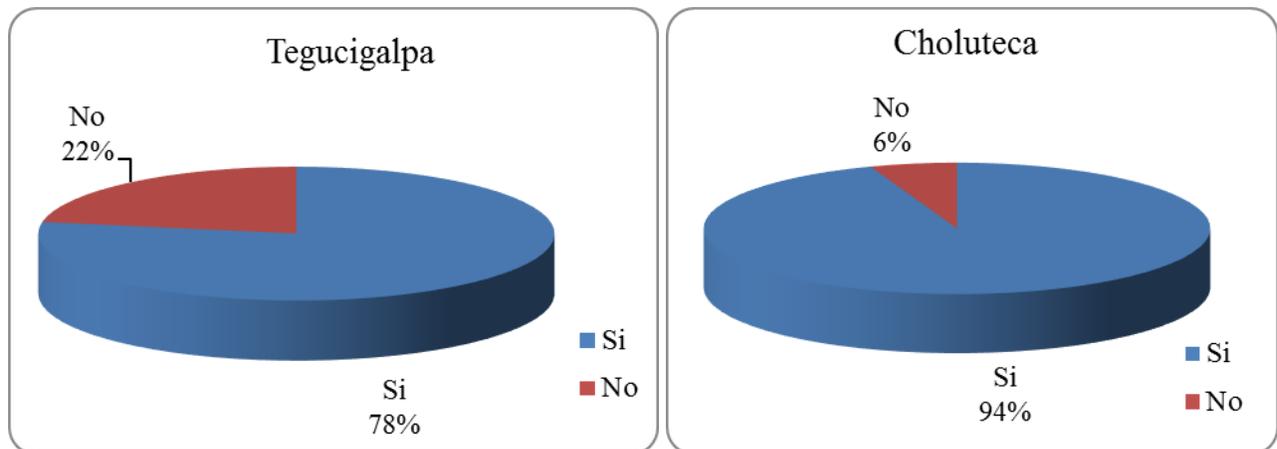
#### 4.5.1.1 MERCADO OBJETIVO

Personas ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

Esto es porque la ubicación geográfica del negocio será en Tegucigalpa y Choluteca seleccionado por ser dos de las ciudades más importantes del país de la zona centro y sur y más concurridas; posteriormente y de acuerdo al éxito del negocio, se expandirá a otras de las ciudades más importantes.

El mercado al que aspira llegar este proyecto es en el rubro comercio, servicio, Producción y cualquier otro del sector (MIPYMES), de las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, y como en los últimos años han crecido ambas, por lo tanto han aparecido nuevos negocios en múltiples actividades económicas; los mismos que necesitan de un adecuado servicio de consultoría y asesoría en el manejo tributario y contable a precios justos, que les permitan estar más organizados. Este mercado, está constituido por las MIPYMES que están obligadas a llevar contabilidad y las que no lo están, y que tienen su registro único de contribuyentes.

Características: Personas que tienen Micro, medianas y pequeñas empresas en las diferentes colonias de Tegucigalpa y Choluteca.



**Figura 12: Nivel de disposición de contratar los servicios ofrecidos por la empresa, MIPYME en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**

Fuente: Propia

Esta pregunta es de suma importancia para la investigación, ya que se tratará de demostrar que empresas están interesadas; ya que se trata de identificar si las empresas MIPYME están dispuestas a contratar nuestros servicios ya sea de contabilidad o consultorías tributarias y financieras, resultando bastante favorable la disponibilidad de adquirir estos, siendo un 78% para la ciudad de Tegucigalpa y un 94% para la ciudad de Choluteca, esta pregunta fue contestada por aquellas que llevan su contabilidad como las que no las llevan.

Desde este punto de vista podríamos asumir que la demanda de este tipo de servicios es bastante elevada, y por lo que se esperarían resultados muy favorables.

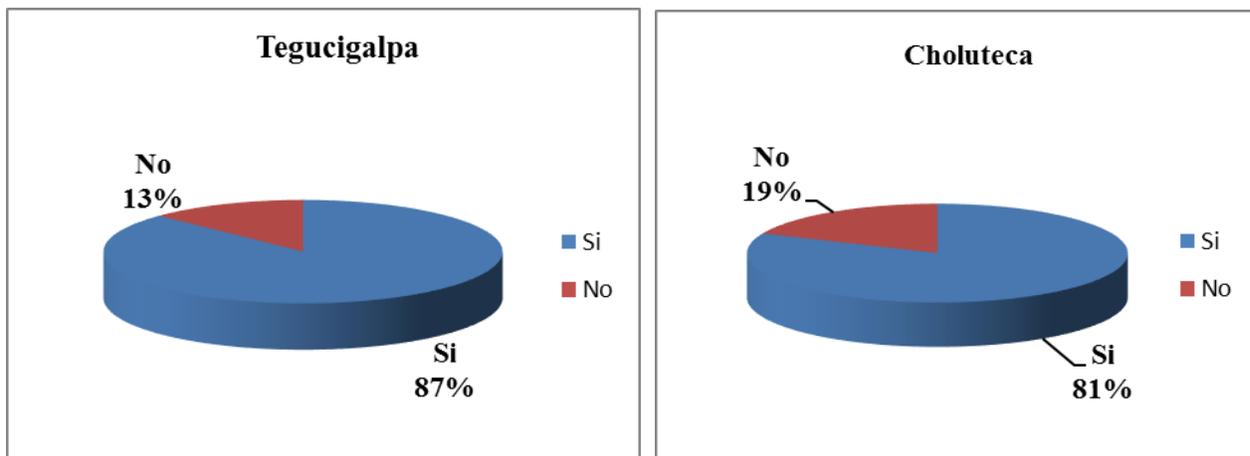
#### 4.5.1.2 EJECUCIÓN DE COMPRA

Demandar y comprar no es lo mismo, la primera corresponde a todas aquellas personas que quieren y buscan un producto o servicio, a este se le llama demandante; la segunda es cuando el demandante llega a un acuerdo con el oferente (vendedor) y la compra del bien y/o servicio se lleva a cabo, es en este punto que el demandante se convierte en comprador.

No existe un listado estándar de razones por las que un cliente elige un producto y/o servicio, y no existe una sola razón por las que el cliente decida comprar, en realidad es un paquete de razones y depende del perfil del cliente.

Entre las razones por las que un cliente elige un producto y/o servicio se puede mencionar: la necesidad, la calidad, el precio, la cantidad, el prestigio, el servicio, la presentación y otros.

De acuerdo a lo anterior, se realizó la consulta en el cuestionario aplicado a una variedad de personas, cuyo factor común corresponde a que la calidad es una de las razones que más se consideran al momento de seleccionar un producto y/o servicio.



**Figura 13: Determinación de la importancia que las MIPYMEs dan al servicio y consultorías en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**  
**Fuente: Propia**

Se observó que un alto porcentaje de las MIPYME consideran de importancia este tipo de Servicios o consultorías contable, en un 87% y 81% para las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca respectivamente, se demuestra que los servicios presentados tienen una excelente aceptación en el mercado para este tipo de empresas que brindan servicios y consultorías contables, tributarias y financieras.

La mayor parte de empresas que subcontratan estos servicios llevan estas más por obligaciones o imposiciones fiscales estatales, tributarias o municipales, para poder tener en orden legal su giro de negocio.

#### 4.5.1.3 NECESIDADES CUBIERTAS

La necesidad está latente, considerando que hay MYPIMES que solicitan los servicios contables y tributarios, es por ello que buscarán suplir su necesidad, de encontrar un lugar para que les realice las consultorías contables y así expandir nuestros servicios.

#### 4.5.1.4 COBERTURA DE DEMANDA

La cobertura del negocio sobre la demanda dependerá de la capacidad instalada incluyendo personal, instalaciones y horario. Por el lado del cliente dependerá de sus necesidades y disponibilidad de tiempo.

Inicialmente en la etapa previa al inicio de operaciones es necesario definir la forma de ejecutar el desarrollo del negocio, para ello se define la capacidad del servicio y de la atención brindada también se identifica una ubicación estratégica que sea accesible a diversos tipos de cliente y un horario flexible.

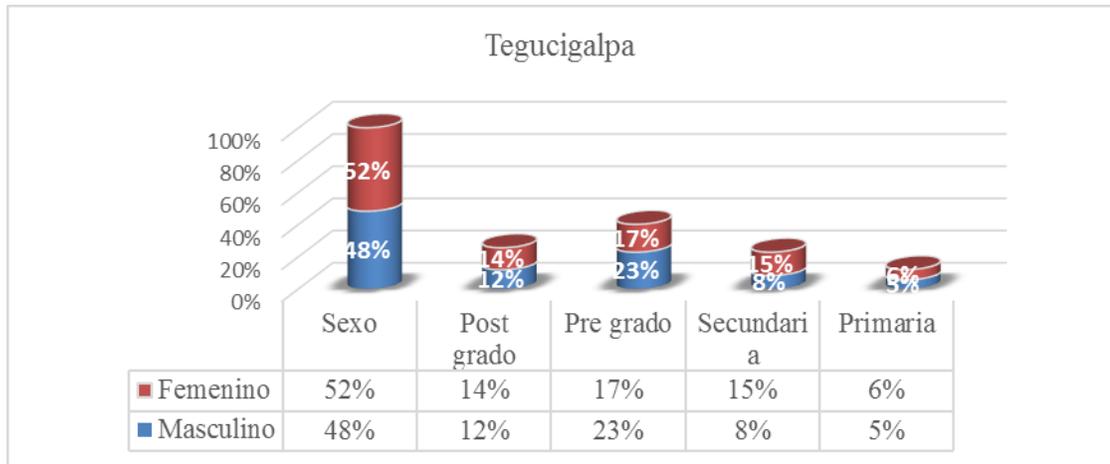
En la etapa operativa, para cubrir la demanda, se realizaría una planificación operativa anual, realizando presupuestos, revisión de estrategias y administración eficaz.

#### 4.5.2 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO

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

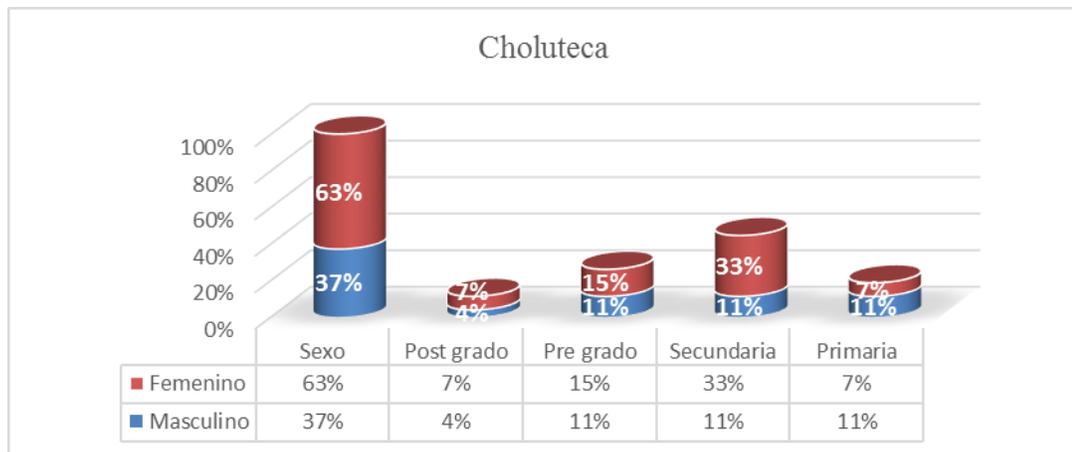
El estudio se soporta en entrevistas realizadas a un número de 137 empresas las cuales fueron determinadas mediante un muestreo representativo, se diseñó la entrevista con el propósito de conocer los siguientes factores:

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



**Figura 14: Datos Demográficos Tegucigalpa**  
Fuente: Propia

En el presente estudio se entrevistaron en la ciudad de Tegucigalpa a 110 personas encargadas, propietarias y/o gerentes de una MYPIME, de los cuales el 52% eran del sexo Femenino y 48% del sexo masculino; asimismo se midió el nivel educativo de los empresarios los cuales indican que el 40% de los entrevistados cursaron a nivel de pregrado, un 26% a nivel de postgrado, quedando un 34% distribuidos entre las personas con nivel de secundaria y primaria.



**Figura 15: Datos Demográficos Choluteca**  
Fuente: Propia

Respecto a los resultados encontrados en Choluteca, se presentaron resultados en base a 27 cuestionarios, a personas encargadas, propietarias y/o gerentes de una MYPIME, de los cuales el 63% eran del sexo Femenino y 37% del sexo masculino; e igualmente que en Tegucigalpa midió el nivel educativo de los empresarios, los cuales indican que el 44% de los entrevistados cursaron a nivel de secundaria, un 26% a nivel de pregrado, quedando un 30% distribuidos entre las personas con nivel de postgrado y primaria.

#### 4.5.3 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

Las estrategias de ingreso y posicionamiento en el mercado son vitales para la supervivencia de un negocio, para lo cual debe considerarse el perfil del cliente objetivo y tener en cuenta la evolución del mercado para mantenerse a la vanguardia en el rubro en que se opera. Para lo anterior se desarrollan dos apartados correspondientes a la estrategia a utilizar por el negocio y los recursos dirigidos a alcanzar los objetivos de mercadeo.

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

- Visita de un asesor del servicio a las diferentes empresas, que serán nuestros posibles clientes.
- Mejor servicio que la competencia.
- Revisión de segmentos en función a sus ventas.

Se buscó la estrategia para determinar a qué segmento pertenecía cada una de las empresas encuestadas según la segmentación realizada en la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad del sector micro, pequeña y mediana empresa.

Cada segmento para efectos de este estudio se dividió en dos grupos de acuerdo al nivel de ingresos brutos, a fin de determinar con mayor certeza el ingreso de estas y fijar estrategias dirigidas en función de este factor.

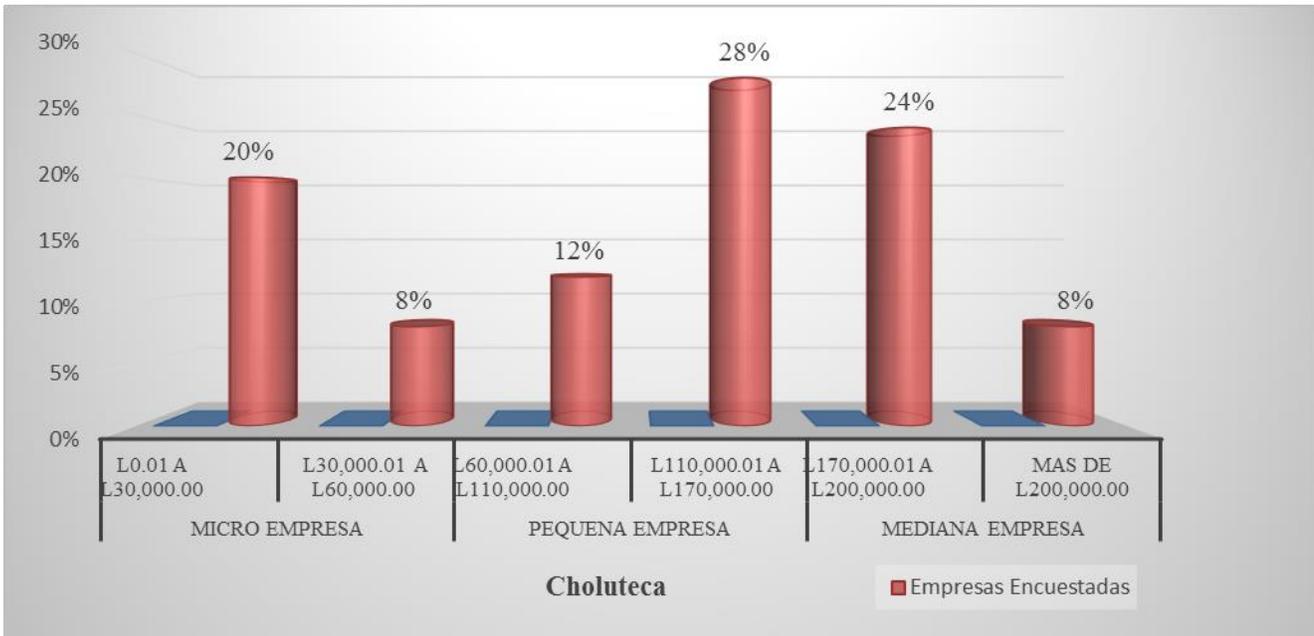


**Figura 16: Identificación de segmentos de MIPYME en la ciudad de Tegucigalpa**  
Fuente: Propia

Podemos observar que en Tegucigalpa el tipo de empresa que predomina es la Pequeña Empresa con ventas de hasta L170, 000.00 al mes, quedando 32% y siguiendo el 23% correspondiente a micro empresas de hasta L.30, 000.00 en ingresos brutos al mes, resumiendo las pequeñas empresas quedando en 46% para Tegucigalpa.

En segundo lugar, tenemos las micro empresas con ingresos de L 0.00 hasta L.60,000.00, quedando configurado de la manera siguiente: 23% reciben los ingresos mínimos de hasta L.30,000 mensual, 9% reciben ingresos hasta L 60,000.00 mensual, arrojando un resultado condensado para las microempresas del 32%.

Por ultimo están las medianas empresas cuya proporción es menor y cuyos ingresos son mayores a los L 170,000.00 quedo representando así: 14% reciben ingresos hasta de L 200,000.00 mensual, 9% reciben ingresos superiores a los L 200,000.00 mensuales, resumiendo para las medianas empresas tenemos un 23% en la ciudad de Tegucigalpa



**Figura 17: Identificación de segmentos de MIPYME en la ciudad de Tegucigalpa**  
**Fuente: Propia**

Analizando los resultados en la ciudad de Choluteca el tipo de empresa que predomina es la Pequeña Empresa con ventas de hasta L170,000.00 al mes con el 28% y siguiendo el 12% correspondiente a pequeña empresa de hasta L 110,000.00 en ingresos totales al mes, resumiendo las pequeñas empresas quedando en 40% para la ciudad de Choluteca.

Continuando, tenemos las Mediana Empresas con ingresos de L. 170,000.00 hasta L 200,000.00, con un 24%, un 8% reciben ingresos mayores a L 200,000.00 mensual, arrojando un resultado condensado para las medianas empresas del 32%.

Para finalizar están las Micro empresas cuya proporción es menor y las empresas cuyos ingresos están en el rango de L 0.00 a L 30,000.00 corresponde al 20% y el 8% de las empresas tienen ingresos hasta L 60,000.00, resumiendo para las micro empresas tenemos un 28% en la ciudad de Choluteca.

Estrategias del precio: La empresa consultora establecerá precios competitivos que sean accesibles para todo tipo de empresas. La determinación del precio se realizará en base a un análisis de todos los costos en que incurra la empresa, considerando un beneficio o utilidad para la misma.

Presentación de ofertas a los clientes en cuanto se refiere a precios y tiempos.

Precios Competitivos

#### 4.5.3.1 MEZCLA DE MERCADEO (MARKETING)

“Se trata de la combinación singular de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores” (Schewe & Smith, 1982, p. 59), estas variables corresponden a producto, precio, punto de venta y promoción, a continuación se indica cómo se controlará cada una.

#### PRODUCTO O SERVICIO

La consultoría proporcionada por la empresa está dirigida a constituirse en un apoyo corporativo fundamental, a fin de satisfacer sus requerimientos y expectativas. El desarrollo de nuestro servicio consiste en efectuar un análisis de las operaciones efectuadas por la compañía en el tiempo pactado con la misma, enmarcando nuestro trabajo dentro de la legislación, determinando la existencia de posibles contingentes tributarios que podrían ser comprobados a futuro y establecer los correctivos y soluciones correspondientes con la debida antelación, sea documental o por procesos internos.

El servicio de la consultora, se especifica en 5 productos, que son:

- Consultoría Administrativa
- Consultoría Tributaria.
- Consultoría Legal
- Consultoría Contable
- Consultoría de Auditoria.

**Consultoría Administrativa:** El trabajo de Consultoría Administrativa consiste en proporcionar asesoría a las compañías e inversionistas orientada a incrementar su eficiencia administrativa y enfocada a diseñar soluciones integrales para su negocio, con el fin de capitalizar sus oportunidades, generar mayores ingresos y ventajas competitivas para que su empresa sea competitiva a nivel de todo el mundo.

**Consultoría Tributaria:** El desarrollo de este servicio consiste en diagnosticar el cumplimiento con requerimientos fiscales, efectuando planificación tributaria, de manera que se produzca el menor impacto económico, y que la Compañía optimice y reduzca la carga impositiva de acuerdo con las leyes vigentes en el País.

- Asesoría en temas tributarios y contables que se presentan en el día a día de las operaciones de la compañía
- Actualización tributaria permanente sobre cambios y reformas fiscales que afecten, directa o indirectamente las operaciones.
- Buscar alternativas que, de existir, permitan la optimización y el aprovechamiento de los beneficios tributarios contemplados en la normativa.

**Consultoría legal:** El trabajo de Consultoría Legal tiene como objeto el asesoramiento en materia legal en cualquiera de las ramas del Derecho para ayudar a resolver asuntos muy complicados por el carácter de subordinación y dependencia que ejercen unas leyes sobre otras, la gran magnitud de disposiciones legales acorde al acelerado régimen de cambio que se produce en las actuales relaciones sociales en cualquier parte del mundo.

**Consultoría Contable:** El desarrollo de este servicio consiste en que uno de nuestros ejecutivos, visite al cliente y realice en sus oficinas las siguientes alternativas de trabajo:

- Manejo de contabilidad mediante programas
- Declaraciones de Impuestos en general
- Elaborar los anexos transaccionales
- Elaboración de los estados financieros

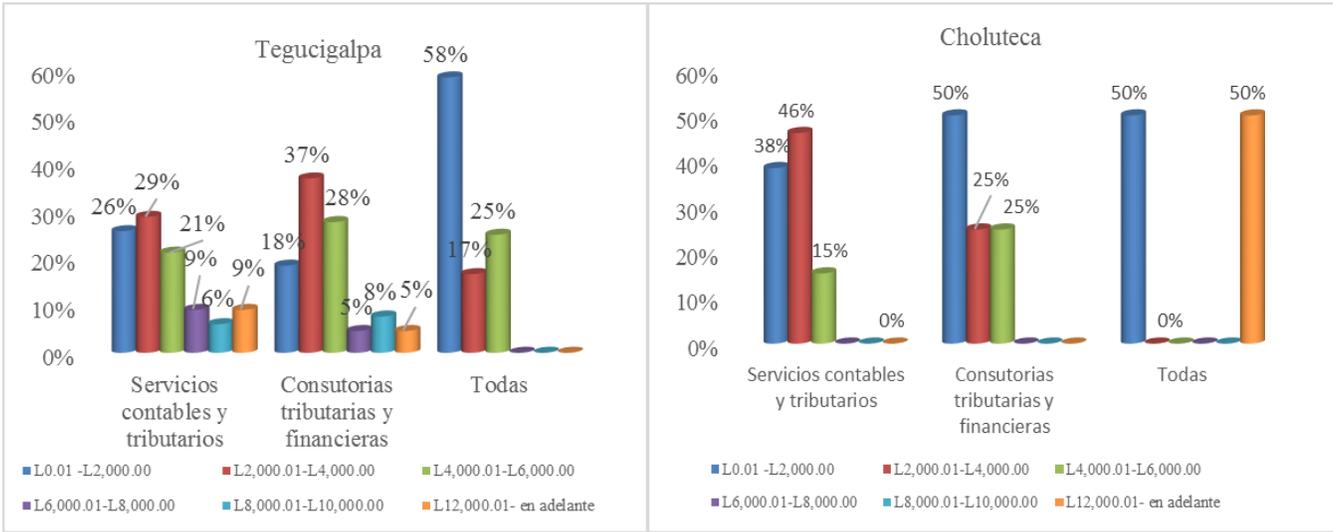
Consultoría de Auditoría: El desarrollo de este servicio consiste en determinar una opinión sobre estados financieros, de acuerdo con Normas las NIIF para accionistas, juntas directivas, niveles gerenciales, organismos de control y otros.

## PRECIO POR SERVICIO Y COMPETIDORES

A pesar de que existen compañías dominantes en este rubro como ser Price Water house Coopers, KPMG, Deloitte & Touche y PKF consideramos que no constituyen una competencia directa ya que por su tamaño, los costos por sus servicios son bastantes altos, circulan entre los rangos de \$2,000.00 hasta \$30,000.00 por consultoría. La estrategia que utilizan para determinar el precio, lo hacen mediante el promedio de transacciones que realizan la empresa o por el volumen de ventas hechos por las empresas contratantes.

Estas grandes y poderosas firmas enfocan su mercado a grandes empresas y hasta el momento no han visto como un mercado atractivo a las MIPYMES, por lo que no estaríamos expuestos al riesgo de tener represalias de su parte ya que se toman como una competencia indirecta, porque no se enfocan al mismo mercado que nosotros.

El precio es un referente de la calidad y puntualidad del servicio, por lo cual debe asignarse con cuidado, teniendo en cuenta de que no sea muy bajo para evitar que se interprete una baja calidad y tampoco muy alto, para no ahuyentar a los clientes.



**Figura 18: Determinación de precios que las empresas estarían dispuestas a pagar por cada servicio o consultoría en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**  
Fuente: Propia

De las Empresas analizadas se obtuvo el resultado que la mayor aceptación dentro de los servicios a ofrecer está en los servicios contables y tributarios de las cuales el 100% de las empresas que prefirieron este servicio en Tegucigalpa estaría dispuesta a contratar y pagar por estos así: el 26% entre L 0.01 y L 2,000.00 mensual, el 29% entre L 2,000.00 y L4,000.00 mensual, un 21% entre L 4,000.00 a L 6,000.00 mensual, el 9% entre L.6,000.00 a L 8,000.00 mensual, 6% corresponde a L 8,000.00 – L 10,000.00 mensuales y un 9% a un rango de entre L 12,000.00 en adelante; en cuanto a Choluteca del 100% de empresas que contrataría el servicio de contabilidad tributaria el 38% pagaría entre L 0.01 a L 2,000.00, el 46% entre L 2,000.00 a L 4,000.00 y un 15% pagaría entre L 4,000.00 a L 6,000.00 mensuales.

Las empresas encuestadas también aceptaron las consultorías tributarias y financieras de las cuales del total el 100% en Tegucigalpa estaría distribuida de la siguiente manera dispuesta a contratar y pagar por estas así: el 37% pagaría entre L 2,000.00 a L 4,000.00, el 28% entre L 4,000.00 y L 6,000.00 mensual, el 18% en un rango de L0.00 y L 2,000.00 y el 8% entre

L 8,000.00 y L 10,000.00 mensual, un 5% pagaría entre L 6,000.00 a L 8,000.00 e igualmente un 5% pagaría de L 12,000.00 en adelante.

Las empresas en Choluteca que determinaron aceptar servicios de consultoría contable, arrojaron los siguientes resultados: el 50% contrataría el servicio de consultorías estando dispuestas a pagar el entre L 0.01 y L 2,000.00 mensuales, el 25% entre L 2,000 y L4, 000.00 y un 25% restante estarían dispuestos a pagar entre L 4, 000.00 a L 6,000.00 por cada mes.

Algunas de las empresas estarían dispuestas a contratar ambos servicios “Contabilidad y consultorías” de las cuales el 58% en Tegucigalpa estaría dispuesta a contratar y pagar de L 0.00 a L 2,000.00 mensual, el 25% entre L 4,000.00 y L 6,000.00 mensual y un 17% dispuestas a pagar de L 2,000.00 a L 4,000.00; en Choluteca el 50% de las empresas que afirmaron contratar ambos servicios entre L 0.01 y L 2, 000.00 mensuales y el restante 50% entre L 12,000.00 en adelante.

Una vez observado el precio se determinó por la moda cantidad repetida por los encuestados.

## PUNTO DE VENTA

En cuanto al establecimiento será accesible, el mismo tendrá disponibilidad de horarios, contará con iluminación, sala de espera, climatizado. Además se tendrán los servicios básicos (agua, luz), tres televisores a disposición del cliente, internet inalámbrico con clave para uso de los clientes, sanitario (2 disponibles al cliente), lavamanos, papel higiénico, desinfectante de manos, espejos y todo lo necesario para la comodidad del cliente.

## PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

El objetivo de la publicidad será brindar información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para nuestro servicio. A continuación se detallan los medios publicitarios que utilizaremos, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto, llega a un determinado público y tiene condiciones técnicas acordes con los fines creativos de realización y los objetivos de audiencia que se han establecido.

## Diarios

Publicaremos anuncios en los diarios de la ciudad de Tegucigalpa que les permitirán a nuestros usuarios obtener información de nuestro negocio.

## Spot de radio

De igual manera habrá propagandas en radio permitiendo conocer a los habitantes de la ciudad de Tegucigalpa y Choluteca de los servicios que prestamos.

## Vía pública y transportes

En la vía pública estaremos con volantes par una información más detallada de dirección, ubicación y precios de nuestro servicio.

## Sitio Web

## Cartas de presentación

## Redes Sociales (Facebook, twitter)

## CANAL DE DISTRIBUCIÓN:

Las estrategias son aquellas que permiten determinar la manera de ofertar o vender un producto y/o servicio, tomando en cuenta para ello los distintos canales de comercialización.

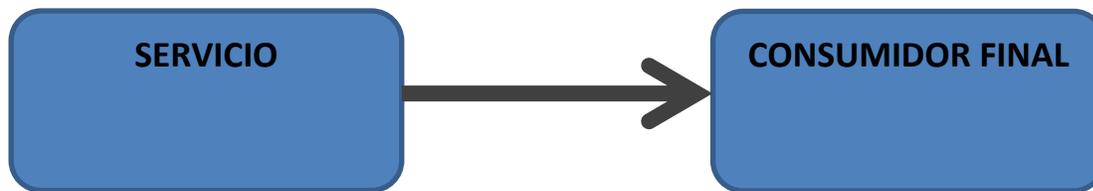
Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor, fabricante o generador de servicios, desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y

las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal

Canal de distribución: es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos o servicios para que los adquieran. El canal de distribución a utilizar para el servicio es un canal corto:

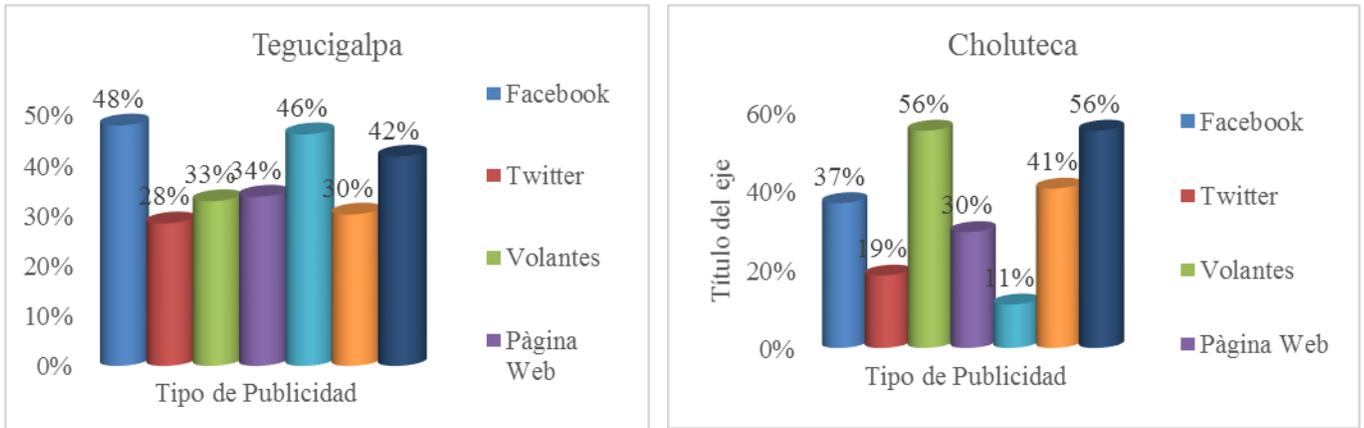
Venta directa: Sera venta directa porque nuestro servicio se ofertara directamente al consumidor.



**Figura 19: Servicio y Consumidor Final**  
Fuente: Propia

#### 4.5.3.2 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Debido a la importancia para el mantenimiento de los productos en el mercado es necesario destinar recursos a mercadeo.



**Figura 20: Medios publicitarios en los cuales las MIPYMEs desean conocer éste tipo de servicios en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca**  
Fuente: Propia

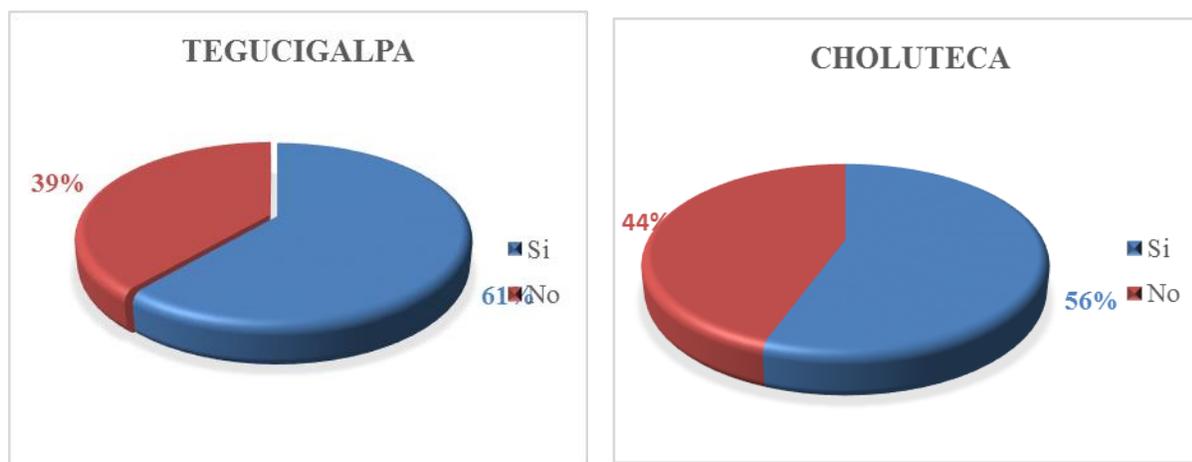
Podemos observar que para ambas ciudades Tegucigalpa y Choluteca, las opiniones de los empresarios son divididas ya que el medio que más requieren los usuarios para conocer sobre este tipo de empresas es en Facebook con un 48% en el Distrito Central, pero en la ciudad de Choluteca se tiene que los empresarios optan por medios mayormente tradicionales como las hojas volantes y los periódicos con 56% ambas formas de publicidad.

En Tegucigalpa se tiene una alta preferencia por el uso de correos electrónicos y periódicos con un 46% y 42% respectivamente, como tercer medio alternativo en la ciudad de Choluteca es el spot por medio de radio con un 41%. Como se podrá observar el alcance al internet hoy día ha aumentado la capacidad de poder promocionar servicios de manera más barata y fácil llegada, lo que dinamiza la publicidad de la empresa.

#### 4.5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

En las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca existen varios negocios que se dedican a este rubro, pero debido a la cantidad de negocios la demanda no se ve satisfecha; por lo cual consideramos que este tipo de negocios es factible y viable para establecerlo. La competencia no cumple con las expectativas de los consumidores (de acuerdo a los datos obtenidos con instrumento de investigación). En Honduras no existe obligación de publicar información financiera, estrategias o estados financieros ya que no existe un mercado de valores desarrollado, por lo cual no es posible incluir información tal como: tamaño, tasa de crecimiento y la perspectiva de desarrollo de la industria.

La oferta existente sobre servicios contables en el mercado de Tegucigalpa es de 46 empresas constituidas formalmente según los registros del colegio hondureño de profesionales universitarios en contaduría pública. La mayoría de las MIPYMES, adquieren los servicios contables a través de profesionales peritos mercantiles y contadores públicos y/o licenciados en contaduría pública, legalmente colegiados, por lo cual resulta difícil de cuantificar por su carácter informal.



**Figura 21: Empresa que lleva el control contable, Tributario y Financiero en su empresa**  
Fuente: Propia

Se consultó en las empresas acerca del uso de los controles contables, tributarios y financieros, se obtuvo que, en Tegucigalpa, el 61% de las MIPYMES si hacen uso de estos controles, el 39%

no usan ningún tipo de control; en Cholulteca, el 56% si usan controles tributarios y financieros, el 44% no lo hacen.

Se determina que las empresas que no hacen uso de los controles contables y financieros se deben a que probablemente el pequeño y mediano empresariado no lo ve necesario e incrementan sus costos operativos, además de que, los controles fiscales del gobierno sobre estas empresas no son tan rigurosos.

La cantidad ofrecida del servicio de consultorías contable dependerá directamente de los contratos que las empresas deseen hacer con M & D Contadores y Consultores S. DE R. L. y los servicios que se ofertará dependerán de los requerimientos y las necesidades y tamaño de las empresas.

La oferta de este servicio estará determinada también por factores tales como el precio de venta, la regulación del estado y la competencia.

A mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementará; es decir si la empresa cuenta con trabajo, recursos humanos y capital en cantidad y calidad suficiente, propiciara el incremento de la oferta.

A medida que el número de empresas que ofrezcan el mismo servicio aumenta la oferta de cada una de ellas tiende a disminuir.

#### 4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

La información técnica, logística y especificaciones se deben describir de tal forma que se indiquen las unidades y costos necesarios para llevar a cabo la venta, en este apartado se describen estos asuntos de acuerdo a los requerimientos específicos de la empresa.

##### 4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO

El local donde la empresa estará ubicada será en el Centro Comercial EL DORADO, es un lugar estratégicamente ubicado, cuenta con vías de comunicación con varios acceso por donde transitan diferentes medios de transportes (taxis directos, colectivos y carros particulares) siendo

beneficioso para el personal que nos visite y que no cuenta con transporte propio, por lo que se considera que esta zona atrae a los clientes que demandan estos servicios.

Una estrategia a emplear será la de buscar al cliente en su oficina, negocio etc. a través de las visitas personalizadas así como también el uso de los medios de comunicación informáticos y tecnológicos vías Internet y teléfono.

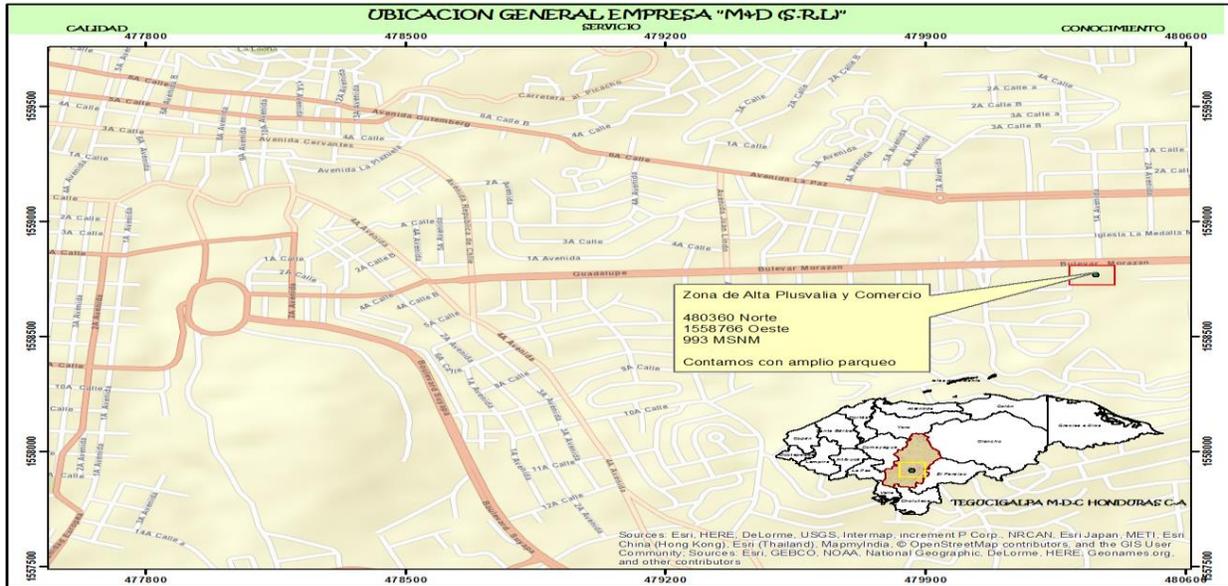
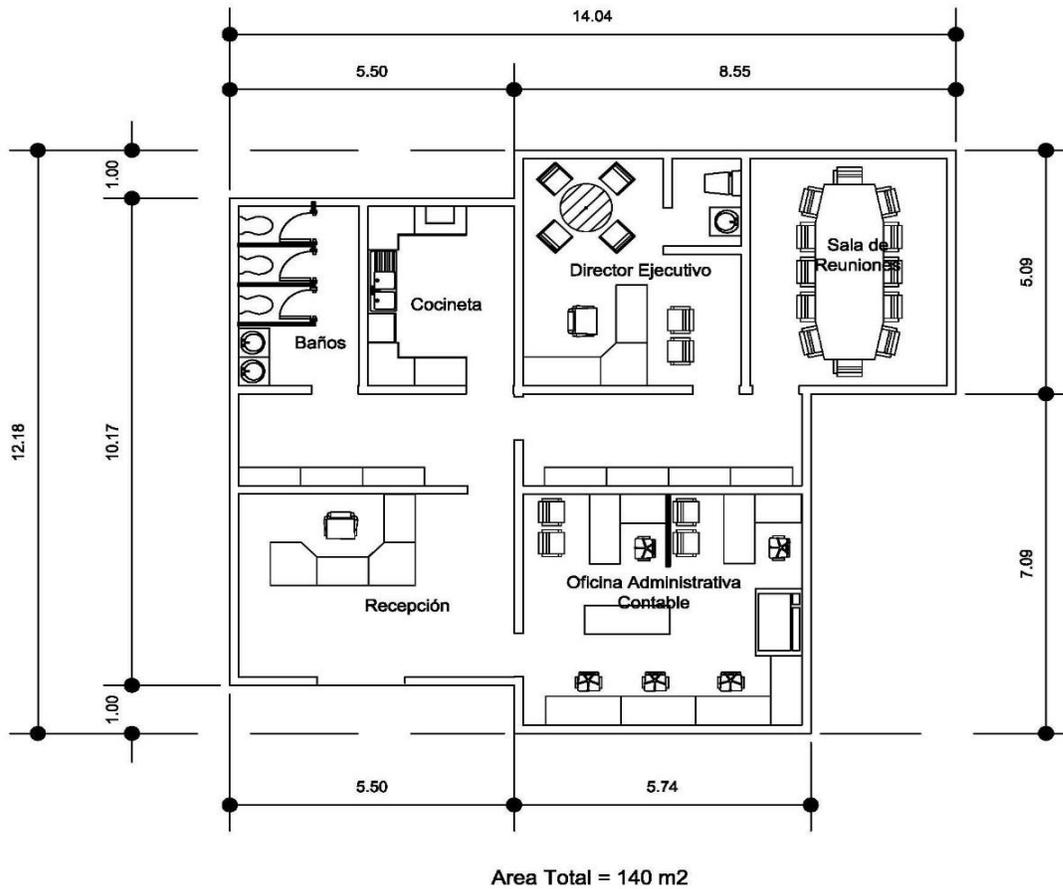


Figura 22: Ubicación de la Oficina administrativa.

## DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

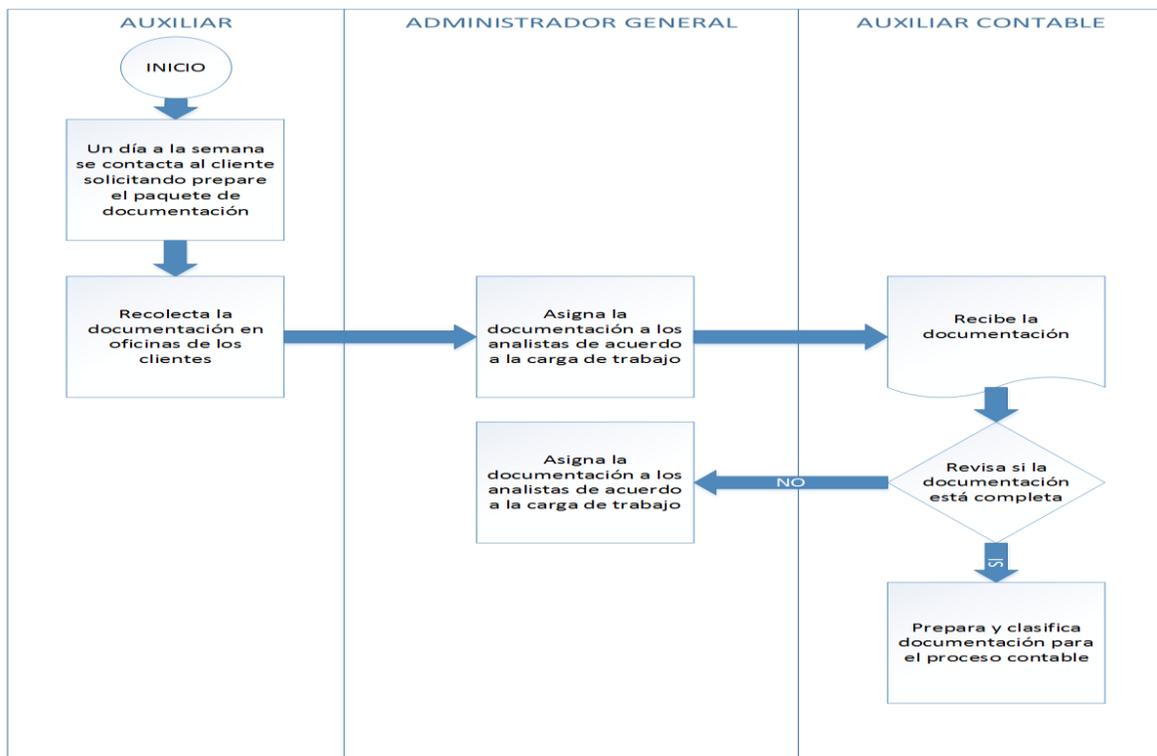


**Figura 23: Plano de distribución de los espacios**  
Fuente: Propia

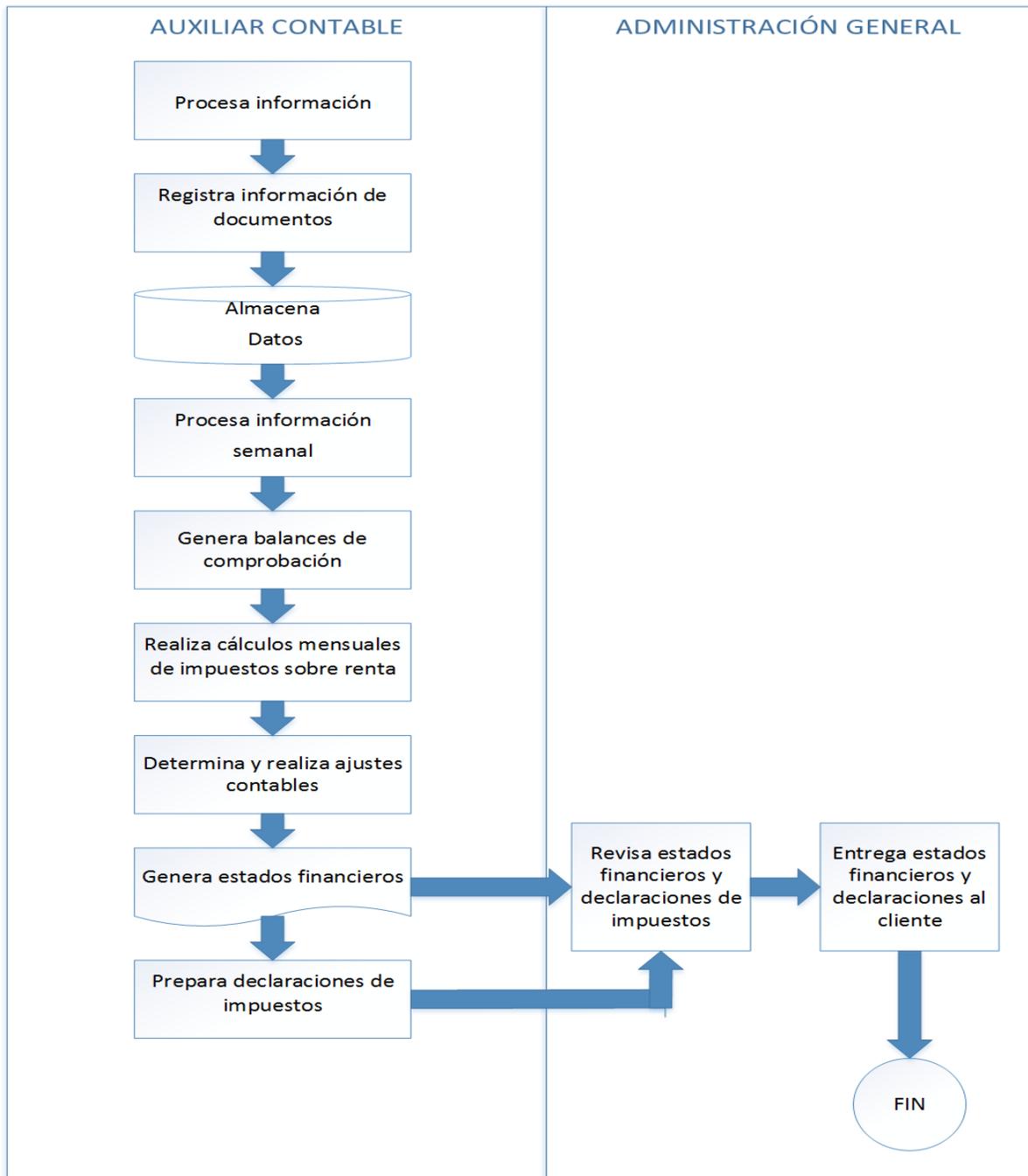
#### 4.6.2.4 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

El asistente administrativo un día a la semana contacta al cliente solicitando prepare el paquete de documentación semanal, recolecta la documentación en las oficinas del cliente y la entrega al administrador general quien asigna la documentación a los auxiliares de acuerdo a la carga de trabajo asignada. Los auxiliares contables reciben la documentación, revisan si está completa, la prepara y clasifica para iniciar la contabilización, en caso que la documentación está incompleta, contacta al cliente y solicita el envío de la documentación faltante.

El auxiliar contable procesa la información semanal, registrando la información de los documentos y realiza copias, genera el balance de comprobación, realiza cálculos mensuales de impuestos sobre la renta y determina los ajustes contables y genera los estados financieros, prepara declaraciones de impuestos y los envía al administrador general para revisión, la administración revisa los estados financieros mensuales y las declaraciones de impuestos y los entrega al cliente.



**Figura 24: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Tegucigalpa parte 1**  
Fuente: Propia

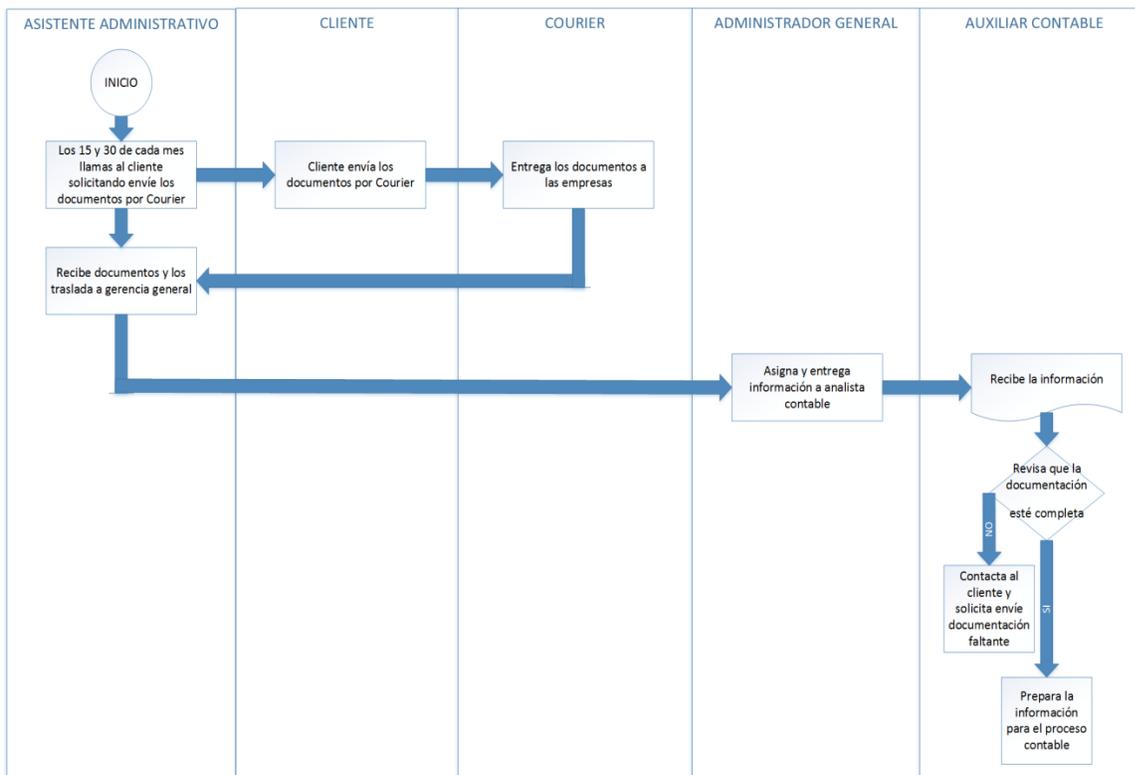


**Figura 25: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Tegucigalpa parte 2**  
 Fuente: Propia

## Flujograma de Servicios Contables en Cholulteca

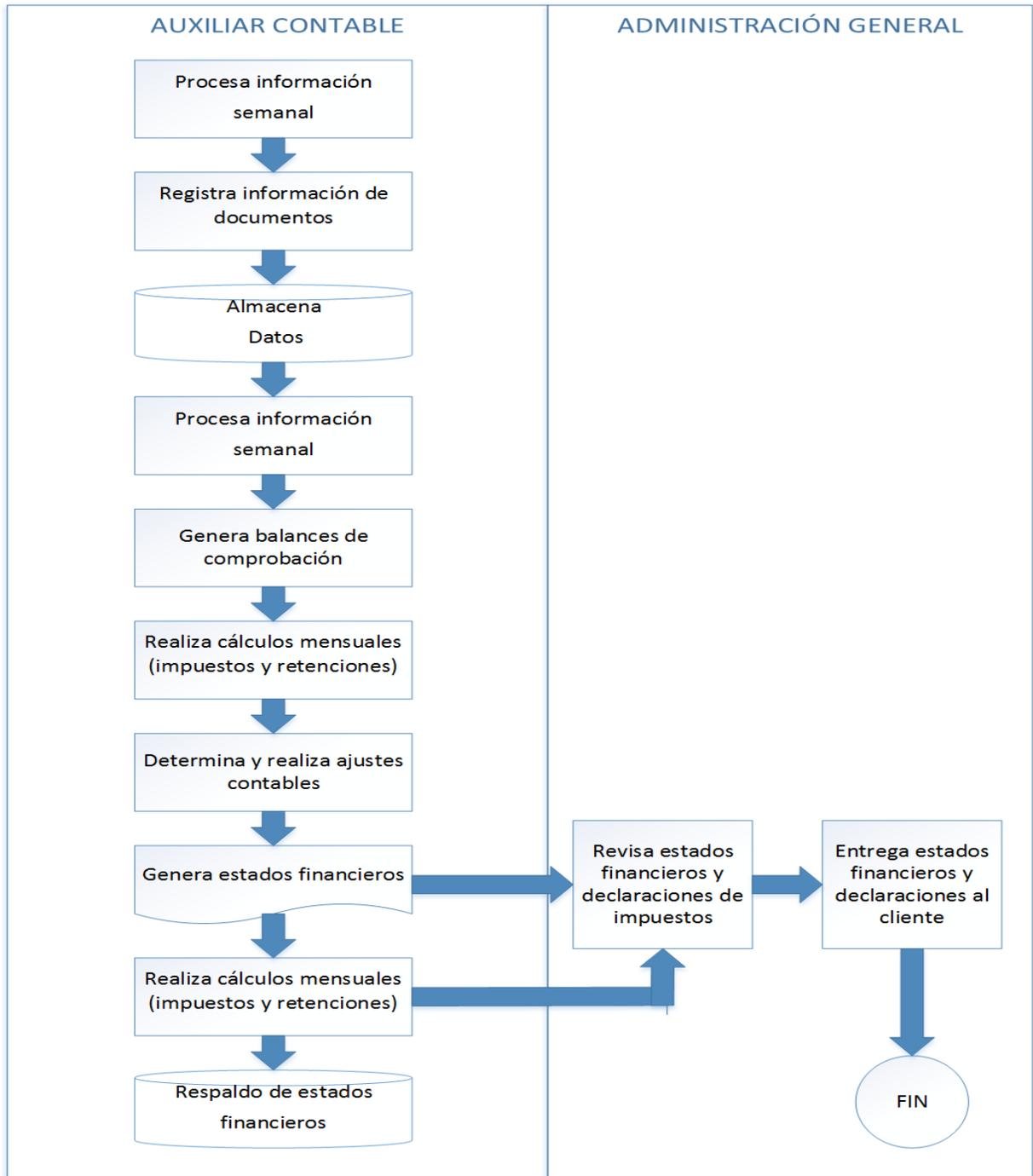
El asistente administrativo los días 15 y 30 de cada mes se comunican con el cliente, solicitando envíe los documentos por Courier. Seguidamente el cliente envía la documentación, la cual es recibida en nuestras oficinas por el asistente administrativo quien traslada la documentación al administrador general para que sea asignada a los auxiliares contables de acuerdo a la carga de trabajo asignada.

EL auxiliar contable revisa la documentación, si está incompleta llama al cliente solicitando la documentación, si la documentación está completa procede a preparar los documentos para que sean procesados, registrando la información de los documentos y realiza copias, genera el balance de comprobación, realiza cálculos mensuales de impuestos sobre la renta y determina los ajustes contables y genera los estados financieros, prepara declaraciones de impuestos y los envía al administrador general para revisión, la administración revisa los estados financieros mensuales y las declaraciones de impuestos y los entrega al cliente.



**Figura 26: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Cholulteca parte 1**

Fuente: propia

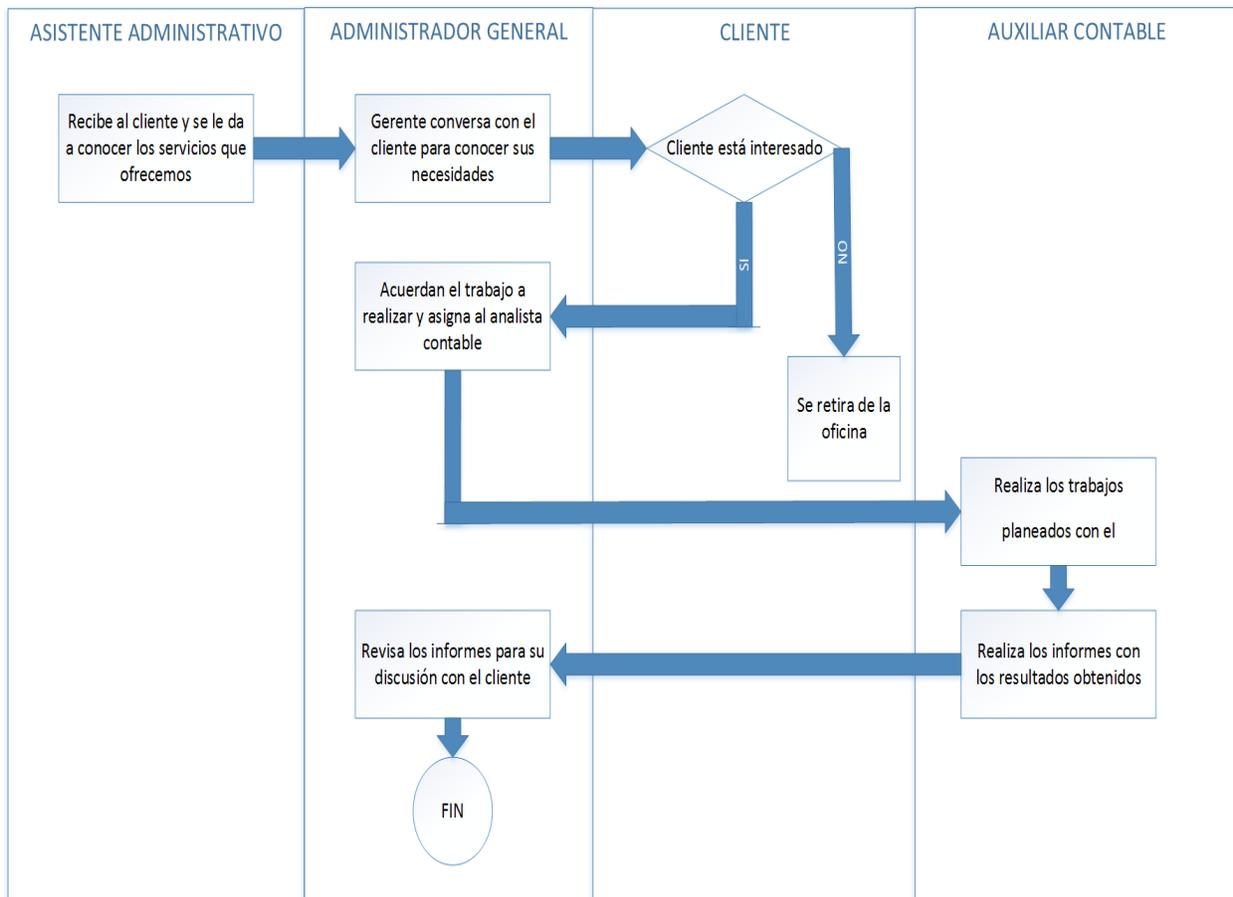


**Figura 27: Flujograma de Servicios Contables en la Ciudad de Cholulca parte 2**  
 Fuente: Propia

## Flujograma de Servicios de Consultoría

Asistente administrativo recibe al cliente y le informa de los servicios que la empresa ofrece e informa al administrador general para que el cliente sea atendido, el administrador general conversa con el cliente para conocer sus necesidades, si el cliente está interesado acuerdan el trabajo a realizar y asigna a oficial contable, en caso que el cliente no se interese por los servicios el Administrador despide al cliente sugiriéndole que cuando lo desee puede regresar y que estamos para darle soluciones.

El auxiliar contable realiza el trabajo acordado con el cliente que acepto los servicios, prepara informe con los resultados el administrador general para su revisión y entrega al cliente.



**Figura 28: Flujograma de Servicios de Consultoría**

Fuente: Propia

## 4.7 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es requerida una preparación previa para identificar los objetivos del negocio de forma general, visión, misión, valores, conocer el entorno, además describir las necesidades de personal que se requiere para el desarrollo del negocio y no tener sobre cargado al personal o tiempo ocioso; para ello es importante definir el perfil del candidato, el proceso de contratación, manual de funciones.

### 4.7.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Es necesario trazar un camino en los negocios, definir las estrategias, objetivos y tenerlos en línea con los empleados, hacer que estos hagan suya la visión para lograr el éxito del negocio

#### 4.7.1.1 VISIÓN

Contribuir al desarrollo de las organizaciones y empresarios del sector de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) ofreciendo servicios de consultoría contable tributaria por medio de la combinación de los conocimientos, experiencias, esfuerzos y recursos que permitan prestar toda clase de servicios legales, de contabilidad, de asesoría tributaria, laboral, creyendo firmemente en la excelencia de los servicios que ofrece y entrega a sus clientes.

#### 4.7.1.2 MISIÓN

Ser una de las principales empresas en el Distrito Central y el Sur del país dedicada a la asesoría contable, tributaria, laboral y jurídica, que ofrece servicios de calidad brindando tranquilidad a nuestros clientes al saber que su negocio se encuentra atendido con idoneidad, experiencia, seriedad y cumplimiento oportuno de los servicios solicitados.

### 4.7.1.3 VALORES

Todo negocio tiene una filosofía y resaltan aquellos valores o cualidades más significativas que aportan soporte a la estrategia del negocio.

**Tabla 11: Valores y Principio Organizacionales de la empresa**

	<b>VALOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
OPERATIVOS	Servicio de Excelencia	Cumpliendo con las demandas de nuestros clientes y satisfaciéndolas al máximo.
	Honestidad	Con los clientes, administradores y compañeros de trabajo.
	Calidad	Calidad es fundamental en M & D Calidad en servicios, procesos, insumos y administración.
	Productividad	Productividad no significa incremento en ingresos, productividad en procesos.
	Compromiso con el cliente	El cliente es el pilar fundamental al desarrollo y el personal se compromete a satisfacer sus demandas.
SOCIALES	Respeto a las Personas	Respeto a la raza, sexo, cultura, religión y creencias.
	Calidad Humana	Compromiso personal por ser mejores cada día.
	Sinceridad	Sinceridad con clientes tanto internos como externos.
	Valores éticos	La moral y ética de cada persona se debe ver reflejada en todo el personal.
ECONÓMICOS	Excelencia operativa	Optimización en las operaciones tanto administrativas, de servicios como de producción.
	Rentabilidad	Crecimiento económico y empresarial.

**Fuente: Propia**

#### 4.7.2 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta es utilizada para tomar una fotografía al negocio y tener un panorama acerca de sus fortalezas y vulnerabilidades, de cómo está ubicado el negocio y qué factores externos e internos pueden tener un efecto significativo en el alcance de los objetivos.

Se realizará un análisis de las Fortalezas, Oportunidades para determinar cursos de acción para aprovecharlos y maximizarlos y, también se identificarán las debilidades y amenazas para gestionarlas y de esta forma minimizar o incluso revertir el impacto que pueda tener en el negocio.

**Tabla 12: Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
En cuanto a las actividades bajo el control del negocio y que constituyen fortalezas son:	Las debilidades del negocio, dentro del control de la administración, se describen a continuación:
1. La empresa contará con el personal idóneo y capacitado para el desarrollo de sus funciones. (Con capacitaciones al menos dos veces al año).	1. Al ser una empresa nueva carece de posicionamiento en el mercado, sin embargo inicialmente la inversión en publicidad será mínima para realizar publicaciones una vez al mes y visualización de afiches.
2. A nivel interno se manejará un manual de descripciones de puesto y funciones.	2. Competencia desleal en mercado.
3. Se realizará gran énfasis a la entrega eficiente y oportuna al cliente.	3. Concentración de esfuerzos en pocos clientes
4. La publicidad de los servicio será una campaña enfocada a un mercado MIPYMES, realizada mediante publicidad en revistas especializadas, anuncios en afiches y otros.	
5. La empresa estará ubicado en un lugar estratégico.	
6. Se manejarán salarios competitivos para mantener la moral de los empleados.	

**Fuente: Propia**

Oportunidades	Amenazas
En cuanto a las actividades fuera del control del negocio denominadas oportunidades:	Las actividades fuera del control del negocio y que lo amenazan son:
1. Las consultorías son servicios intangibles de importancia para las empresas.	1. Huelgas que se puedan desarrollar en el país.
2. De acuerdo a la tradición en Honduras, los servicios son relevantes por empresa de cualquier	2. La inflación puede generar que los costos crezcan.
3. En temporadas de declaraciones la demanda de este tipo de servicio se eleva.	3. Casos fortuitos y de fuerza mayor pueden ocasionar que el servicio disminuya debido a que los fondos deben destinarse a cubrir necesidades básicas.
4. La aprobación de una ley de protección al capital de inversión.	4. Existe competencia con fuertemente posicionada en el mercado.
5. La evolución de la tecnología que permita la introducción de equipo que agilice los servicios.	5. El deslizamiento de la moneda que provoquen alzas en la renta de local (el cual es en dólares).
	6. Circunstancias políticas que obliguen a las personas a reservar fondos para las necesidades prioritarias.

**Fuente: Propia**

### 7.3 ORGANIGRAMA

En sus inicios la organización estará regida por una asamblea de socios y un administrador general, quien tendrá autoridad sobre el personal. El organigrama es sencillo, consta de 4 niveles. En el primer nivel está la asamblea en el cuál se concentra la voluntad de los socios (Director Ejecutivo) y sirve como interface entre estos últimos y el administrador general que representa el segundo nivel, este es el representante legal de la empresa y el que dirige y coordina a los auxiliares contables y asistente administrativo. En el tercer nivel están los oficiales contables y en el cuarto asistente administrativo.



**Figura 29: Líneas de autoridad**

**Fuente: Propia**

## ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

El organigrama de tipo lineal descrito incluye los cargos de las personas necesarias en el desarrollo del negocio colocando la cantidad de empleados requeridos por cada cargo. En el caso del puesto de asistente administrativo, este se encuentra a nivel de staff o soporte de la estructura.

### 4.7.4 NECESIDADES DE PERSONAL

Se requiere cierto personal calificado para desempeñar las funciones necesarias para el desarrollo de la empresa, a continuación se mencionan:

**Tabla 13: Salarios del personal de la empresa.**

<b>PUESTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO</b>
Gerente Administrativo	1	25,000
Asistente Administrativo	1	12,000
Auxiliar Contable I	1	15,000
Auxiliar Contable II	1	15,000
Auxiliar Contable III	1	15,000
Recepcionista	1	9,000
Conserje/Mensajero	1	9000
Aseadora	1	9000

**Fuente: Propia**

La responsabilidad sobre los empleados será por el Administrador General, en el sentido que se contratará todo el personal directamente por la empresa.

#### 4.7.4.1 PERFILES DE PUESTO Y MANUAL DE FUNCIONES CON SUS RESPONSABILIDADES

Para cada empleado que se requiere contratar se definen las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar el cargo descrito y se debe definir funciones de acuerdo al puesto y nivel jerárquico y el grado de responsabilidad, a continuación se describen:

##### **ASAMBLEA DE SOCIOS**

<b>NOMBRE: ASAMBLEA DE SOCIOS/ DIRECTOR EJECUTIVO</b>
<b>BREVE DESCRIPCION:</b> La asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad, y tendrá las facultades siguientes:
<b>FUNCIONES:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance general correspondiente al ejercicio social clausurado y tomar con referencia a él, las medidas que juzgue oportunas.</li><li>2. Decretar el reparto de utilidades.</li><li>3. Nombrar y remover a los administradores.</li><li>4. Resolver sobre la cesión y división de las partes sociales, así como sobre la admisión de nuevos socios.</li><li>5. Decidir la disolución de la sociedad.</li><li>6. Modificar la escritura social.</li><li>7. Las demás que le correspondan conforme a la ley o a la escritura social.</li></ol>

Las siguientes descripciones se hacen en base al personal con el cual se desea iniciar operaciones, a medida el negocio avance se podrá modificar según los nuevos requerimientos.

## ADMINISTRADOR GENERAL

La administración general será asumida por uno de los socios de la empresa.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Puestos : 1</b>	
Nombre del puesto	: Administrador general
Jefe inmediato	: Asamblea de socios
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Es el (la) encargado(a) de administrar en forma eficiente y eficaz los recursos humanos y financieros de la empresa, le corresponde administrar, dirigir y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, va ser el representante legal de la empresa.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir y efectuar revisiones adecuaciones en relación a la misión y visión de la empresa.</li><li>2. Definir estrategias y políticas para el buen funcionamiento de la empresa.</li><li>3. Planear, dirigir, organizar y controlar las acciones de la organización de manera que se logren los objetivos y la filosofía empresarial.</li><li>4. Informar a la Asamblea de Socios todas las actividades contenidas en el contrato y las demás afines.</li><li>5. Establecer cronogramas y planes de acción individualizados para cada cliente.</li><li>6. Cumplir los contratos firmados con los clientes, ejecutando los procesos de trabajo de forma eficiente, oportuna y conforme a la ley.</li><li>7. Administrar de forma eficiente y transparente las finanzas y los demás medios y recursos de la empresa.</li></ol>	

8. Realizar y reportar informes de los ingresos y costos.
9. Mantener una excelente comunicación con su personal a cargo.
10. Supervisar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y reglamentos.
11. Velar por que cada oficial contable que cumpla con las obligaciones que le han sido asignadas.
12. Atender a los clientes, identificar sus necesidades y comunicarle el proceso a seguir para resolver sus problemas contables, tributarios y financieros.
13. Supervisar, controlar y evaluar el personal a su cargo.
14. Presentar anualmente la información contable y financiera a la asamblea de socios.
15. Firma de contratos y hacer las negociaciones con los clientes.
16. Firma de los Estados Financieros.
17. Llevar el plan de entregas y tiempos.
18. Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
19. Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales.
20. Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.
21. Vela por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el objeto de garantizar la calidad en el servicio.
22. Hacer la planilla mensual de la empresa.

#### **RELACIONES**

INTERNAS: Asamblea de socios, asistente contables y asistente administrativo

EXTENAS: con clientes.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Formación Académica:

Título educación universitaria: Lic. en contaduría pública y finanzas

Master en Dirección Empresarial (deseable)

- Experiencia profesional:

Mínimo 2 años desempeñando puestos similares

- Habilidades y competencias requeridas:

- Cultura de servicio al cliente
- Capacidad de comunicación clara en medios verbales y escritos
- Conocimiento amplio de los principios y técnicas de administración
- Capacidad de adaptación en situaciones cambiantes.
- Excelente habilidad en la conducción del personal
- Manejo de presupuestos
- Habilidad organizativa
- Habilidad en la operación de equipo de cómputo
- Negociación y conciliación
- Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Capacidad de Análisis
- Resolución de problemas
- Rapidez de reacción
- Persona dinámica, extrovertida y práctica
- Capacidad de comunicación clara en medios verbales y escritos
- Comunicación efectiva
- Conocimientos tributarios y legales
- Experiencia en negociaciones y consultorías
- Manejo de los programas de office (Word, Excel)
- Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria
- Conocimiento como mínimo de un programa contable

- Inglés intermedio
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m.)
<b>SUELDO</b>
L 25,000.00 mensuales

#### AUXILIARES CONTABLES

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puestos : 2</b>
Nombre del Puesto : Auxiliares contable
Jefe inmediato : Administrador general
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Es el (la) encargado(a) de visitar clientes, cotizará consultorías, recabar información para elaborar diagnósticos con sus respectivos informes
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>

1. Visitará clientes
2. Determinar y establecer junto con la administración, los paquetes de servicios que se ofrecerán a los clientes.
3. Preparar las ofertas entregadas a los clientes
4. Realizará asistencia técnicas contables, así como sus respectivos informes, encargado de los registros y cierres contables de cada una de las empresas asignadas.
5. Responsable de estar en contacto directo con las empresas contratantes y asesorarles en todo momento.
6. Realizar y presentar las declaraciones de impuestos a la DEI de forma oportuna y eficiente a la DEI y AMDC.
7. Recoger documentación, coordinar envío de documentos a regionales
8. Elaborar los informes mensuales individualizados para cada cliente.
9. Analizar y registrar las transacciones comerciales de los clientes

#### **RELACIONES**

INTERNAS: con administrador general y demás personal de la empresa.

EXTENAS: con Clientes.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- Formación académica:  
Título educación universitaria: Lic. En Contaduría Pública y Finanzas.
- Experiencia Profesional:  
Mínimo 1 año desempeñando puestos similares
- Habilidades, destrezas y competencias requeridas:
  - Cultura de servicio al cliente
  - Capacidad de comunicación clara en medios verbales y escritos
  - Negociación y conciliación
  - Planificación y organización
  - Toma de decisiones
  - Análisis

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Metódico, organizado y con iniciativa.</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Persuasión</li> <li>- Metódico, organizado y con iniciativa</li> <li>- Rapidez de reacción</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Persona dinámica, extrovertida y práctica</li> <li>- Manejo de los programas de office (Word, Excel)</li> <li>- Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria</li> <li>- Manejo de herramientas de oficina</li> <li>- Conocimiento como mínimo de un programa contable</li> <li>- Inglés intermedio</li> </ul>
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m.)
<b>SUELDO</b>
Ingreso de L 15,000.00 mensuales

### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puestos : 3</b>
Nombre del puesto : Asistente administrativo
Jefe inmediato : Administrador general
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Es la encargada/o de realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las

operaciones de los clientes y de la empresa y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina de planillas.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Mantener el archivo ordenado de expedientes y otros documentos de las empresas contratantes.
2. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa.
3. Atender a los clientes que se presenten a la empresa.
4. Concertar entrevistas y reuniones.
5. Mantener de forma completa y actualizada los registros del departamento, así como de la documentación en general.
6. Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.
7. Controlar el proceso de facturación.
8. Analizar y registrar las transacciones comerciales de los clientes.
9. Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.
10. Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.

### **RELACIONES**

INTERNAS: con administrador general y demás personal de la empresa.

EXTENAS: con clientes

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- Formación académica:  
Título educación media: pasante de la Carrera Contaduría Pública y Finanzas y Perito Mercantil.
- Experiencia profesional:  
Mínimo 1 año desempeñando puestos similares
- Habilidades, destrezas y competencias requeridas:
  - Inglés intermedio

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para redactar informes</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Manejo de los programas de office (Word, Excel)</li> <li>- Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria</li> <li>- Manejo de herramientas de oficina</li> <li>- Conocimiento como mínimo de un programa contable.</li> </ul>
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m.)
<b>SUELDO</b>
Ingreso de L 12,000.00 mensuales

### **SECRETARIA RECEPCIONISTA**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puestos : 4</b>
Nombre del puesto : Secretaria Recepcionista
Jefe inmediato : Administrador general
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Es la encargada/o de realizar actividades administrativas de archivo, control Llamadas telefónicas, elaborar los oficios, recibo y entrega de la correspondencia de la empresa y atención a las visitas.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a la distinta área de la empresa.</li> <li>2. Mantener el archivo ordenado de expedientes y otros documentos de la</li> </ol>

<p>empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios.</li> <li>4. Enviar recibir y archivar la correspondencia.</li> <li>5. Mantener un registro de las llamadas.</li> <li>6. Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida.</li> <li>7. Recibir a los visitantes, proporcionando la atención por parte la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.</li> </ol>
<b>RELACIONES</b>
<p>INTERNAS: con administrador general y demás personal de la empresa.</p> <p>EXTENAS: con clientes</p>
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica: Título educación media: Secretaria Comercial, Perito Mercantil o Bachiller en Computación.</li> <li>• Experiencia profesional: Mínimo 1 año desempeñando puestos similares</li> <li>• Habilidades, destrezas y competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inglés intermedio</li> <li>- Habilidad para redactar nota/oficios</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Manejo de los programas de office (Word, Excel)</li> <li>- Manejo de herramientas de oficina</li> </ul> </li> </ul>

<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m.)
<b>SUELDO</b>
Ingreso de L 9,000.00 mensuales

### **CONSERJE/ MENSAJERO**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puestos : 5</b>
Nombre del puesto : Conserje/Mensajero
Jefe inmediato : Administrador general
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando los medios de transporte necesario para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, memorándum, órdenes de compra, pagos de servicios públicos.</li> <li>2. Retirar de las diferentes dependencias, organismos, instituciones, comunicaciones, encomiendas, documentos.</li> <li>3. Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo y retirar cheques.</li> <li>4. Realizar compras de materiales, artículos de oficinas y equipos que se requieran, de acuerdo a las necesidades presentadas.</li> <li>5. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecida por la empresa.</li> <li>6. Reportar a la unidad de administración los gastos ocasionados por transporte.</li> </ol>
<b>RELACIONES</b>

<p>INTERNAS: con todo el personal de la empresa.</p> <p>EXTENAS: con clientes</p>
<p><b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica: Ciclo común</li> <li>• Experiencia profesional: Mínimo 1 año desempeñando puestos similares</li> <li>• Habilidades, destrezas y competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Vehículo y Motocicleta</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Manejo de herramientas de oficina</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>HORARIO DE TRABAJO</b></p>
<p>De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m)</p>
<p><b>SUELDO</b></p>
<p>Ingreso de L.9,000.00 mensuales</p>
<p><b>ASEO Y LIMPIEZA</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p>
<p style="text-align: right;"><b>Puestos : 6</b></p> <p>Nombre del puesto : Aseo y Limpieza</p> <p>Jefe inmediato : Administrador general</p>
<p><b>NATURALEZA DEL PUESTO</b></p>

Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden de limpieza.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpieza de las instalaciones.</li> <li>2. Limpieza de los baños y comedor</li> <li>3. Velar por el mantenimiento de las instalaciones</li> <li>4. Colaborar en las necesidades de limpieza de la empresa.</li> </ol>
<b>RELACIONES</b>
<p>INTERNAS: con todo el personal de la empresa.</p> <p>EXTENAS: con clientes</p>
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica: Ciclo común</li> <li>• Experiencia profesional: Mínimo 1 año desempeñando puestos similares</li> <li>• Habilidades, destrezas y competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Manejo de herramientas de limpieza</li> </ul> </li> </ul>
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
De Lunes a Viernes (8:00 a.m. – 6:00 p.m)
<b>SUELDO</b>
Ingreso de L 9,000.00 mensuales

#### 4.7.4.2 PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAL

El proceso eficaz de contratación inicia con la identificación de necesidad de personal, selección, contratación, inducción, seguimiento, capacitación, despido.

Identificación de necesidad de personal: Se hará una vez que se identifique una sobre carga de trabajo en un empleado o que exista una necesidad no cubierta por el personal actual.

Selección de personal: Una vez se identifique la necesidad se realizarán las gestiones para informar acerca de la oportunidad de trabajo, sea mediante redes sociales, periódico u otro medio.

Contratación de personal: Al evaluar a los candidatos que se presenten se realizará elección del más idóneo de acuerdo al perfil del puesto descrito y su forma de desempeño se realizará la apertura de expediente considerando la inclusión de contrato de trabajo firmado por las partes.

Inducción: se realizará la presentación del nuevo empleado con el resto del personal se explicarán las normas de seguridad, medidas de control y otros.

Seguimiento: Se realizarán las gestiones de ley con el empleado tomando en cuenta inscripción en el IHSS, RAP, retenciones de impuesto sobre renta, retención impuesto vecinal, pago de sueldo, revisión de vacaciones, pre y post natal (si aplica).

Capacitación: Una vez al año se establece una reunión de capacitación al personal con un ente externo considerando atención al cliente, preparación del producto, medidas de limpieza.

Despido: Se consideran causas de finalización justificada de la relación laboral, las estipuladas en el código laboral vigente.

#### 4.7.4.3 PLANILLA DE EMPLEADOS

Los costos del personal requerido para el funcionamiento de la empresa se establecen en base a ley y de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa el empleado considerando el costo de la vida y desempeño esperado con el respectivo cumplimiento de expectativas.

**Tabla 14: Planilla patronal de empleados**

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO ORDINARIO	DÉCIMO TERCER MES	DÉCIMO CCUARTO MES	ANUAL 12 MESES	INFOP 1%	RAP 1.5%	IHSS 8.7%	OLIGACIONES PATRONALES ANUAL
Gerente Administrativo	1	25,000	25,000	25,000	350,000	250	375	732	16,784
Asistente Administrativo	1	12,000	12,000	12,000	168,000	120	180	732	12,627
Auxiliares Contables	3	15,000	15,000	15,000	630,000	150	225	732	40,761
Recepcionista	1	9,000	9,000	9,000	126,000	90	135	732	11,667
Conserje/Mensajero	1	9,000	9,000	9,000	126,000	90	135	732	11,667
Aseadora	1	9,000	9,000	9,000	126,000	90	135	732	11,667
<b>TOTALES</b>		<b>79,000</b>	<b>79,000</b>	<b>109,000</b>	<b>1,526,000</b>	<b>790</b>	<b>1,185</b>	<b>4,394</b>	<b>105,174</b>

Fuente: Propia

La planilla de empleados se muestra de forma mensual para visualizar los sueldos asignados y las obligaciones adquiridas, para el caso, estos datos son cuantificados por lo devengado en un año.

**Tabla 15: Proyecciones de sueldos anuales**

PUESTO	CANTIDAD	Año I 2017 12%	Año II 2018 12%	Año III 2019 12%	Año IV 2020 12%	Año V 2021 12%
Gerente Administrativo	1	350,000	392,000	439,040	491,725	550,732
Asistente Administrativo	1	168,000	188,160	210,739	236,028	264,351
Auxiliares Contables	3	630,000	705,600	790,272	885,105	991,317
Recepcionista	1	126,000	141,120	158,054	177,021	198,263
Conserje/Mensajero	1	126,000	141,120	158,054	177,021	198,263
Aseadora	1	126,000	141,120	158,054	177,021	198,263

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Año I</b>	<b>Año II</b>	<b>Año III</b>	<b>Año IV</b>	<b>Año V</b>
<b>Totales</b>		1,526,000	1,709,120	1,914,214	2,143,920	2,401,191

**Fuente: Propia**

Las proyecciones de sueldos al año dos en adelante, se hace considerando un aumento anual de 12%, porcentaje que considera la inflación interanual para ajustar el costo de vida.

**Tabla 16: Proyecciones de obligaciones patronales**

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Año I</b>	<b>Año II</b>	<b>Año III</b>	<b>Año IV</b>	<b>Año V</b>
		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
Gerente Administrativo	1	16,784	18,798	21,054	23,580	26,410
Asistente Administrativo	1	12,627	14,142	15,839	17,740	19,869
Auxiliares Contables	3	40,761	45,653	51,131	57,267	64,139
Recepcionista	1	11,667	13,067	14,635	16,391	18,358
Conserje/Mensajero	1	11,667	13,067	14,635	16,391	18,358
Aseadora	1	11,667	13,067	14,635	16,391	18,358
<b>Totales</b>		<b>105,174</b>	<b>117,795</b>	<b>131,930</b>	<b>147,762</b>	<b>165,493</b>

**Fuente: Propia**

Únicamente se hace referencia a las obligaciones del empleador (sueldos ordinarios y extraordinarios junto a obligaciones patronales) debidos a que esto es lo que se ve reflejado como gasto en el estado de resultado.

## 4.8. ESTUDIO LEGAL Y AMBIENTAL

### 4.8.1 ASPECTOS LEGALES

#### 4.8.1.1 CONSTITUCIÓN LEGAL

El negocio se establece como una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable, cumpliendo con requisitos mínimos establecidos en el Código de Comercio. Para la constitución se establece un gasto de L 25,000.00 el cual incluye honorarios profesionales, permiso de operaciones, pago de tasas para inscripciones Código de Comercio, licencia ambiental y otros.

#### 4.8.1.2 IMPUESTOS

Como fue mencionado en el marco teórico la compañía deberá cumplir con una serie de leyes, en el caso específico de tributación de los impuestos, la compañía deberá considerar los principales impuestos:

##### Impuesto Sobre la Renta

El impuesto sobre la renta para personas jurídicas domiciliados en Honduras se debe calcularse de acuerdo a lo descrito en el artículo 22 de la Ley de dicho impuesto, considerándose una tasa de un 25% sobre la renta neta gravable que es la utilidad neta el período más los gastos no deducibles, menos los ingresos no gravables según Decreto 51-2003.

##### Aportación Solidaria

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

Las personas jurídicas, excepto las incluidas en los Regímenes Especiales de Exportación y turismo sin perjuicio de lo establecido en el artículo 22 de la Ley del Impuesto sobre la renta, pagarán una aportación solidaria del cinco por ciento (5%) que se aplicará sobre el exceso de la

102 renta neta gravable superior a un millón de lempiras (L 1, 000,000), a partir del período fiscal 2014 en adelante.

#### Impuesto al Activo Neto

El activo neto corresponde a impuesto creado por el Gobierno de Honduras, el cual se calcula el 1% sobre el exceso de L3,000,000 en el total de activos y es pagadero solo si este impuesto excede del impuesto sobre la renta calculado. Mismo que solo aplica para personas jurídicas. Según Decreto 137-94.

#### Impuesto sobre venta

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

#### Impuesto Sobre Volumen de Ventas

Mensualmente toda persona natural o comerciante individual o social por su actividad mercantil, industrial, minera, agropecuaria, de prestación de servicios públicos y privados, de comunicación electrónica, constructoras de desarrollo urbanístico, casinos, instituciones bancarias de ahorro y préstamo, aseguradoras y toda otra actividad lucrativa, la cual tributarán de acuerdo a su volumen de producción, ingresos o ventas anuales, así:

**Tabla 17: Aplicación de Impuesto sobre Volumen de Ventas**

De L.0.01	a	L.500,000.00	L.0.50	Por millar
De L.500,000.01	a	L.10,000,000.00	L.0.40	Por millar
De L.10,000,000.00	a	L.20,000,000.00	L.0.30	Por millar
De L.20,000,000.01	a	L.30,000,000.00	L.0.20	Por millar
De L.30,000,000.01	a	En adelante	L.0.15	Por millar

(Fuente: Plan de arbitrios de Tegucigalpa y Choluteca)

#### 4.8.1.3 ASPECTOS LABORALES

El negocio está sujeto a las regulaciones del Código de Trabajo, es por ello que debe considerar los aspectos siguientes:

Décimo tercer y décimo cuarto mes de sueldo: ambos corresponden a un sueldo adicional pagado en diciembre y junio de cada año respectivamente, el mismo es calculado sobre la base del sueldo promedio ordinario devengado en el último año (o fracción de año cuando el pago deba hacerse proporcional), por tanto, esta compensación social provoca que el gasto por sueldo se lleva de 12 a 14 meses en el año.

Vacaciones de los empleados de acuerdo a ley: las que se calculan en base a la antigüedad de trabajo, el costo de las mismas está implícito en la remuneración mensual a los empleados. Pago de horas extra: las cuales no aplican debido a que se maneja un horario coordinado de tal forma que se pueda atender el horario de trabajo sin interferir con el horario legal que debe cumplir el empleado.

Brindar seguridad social: mediante la inscripción en el Instituto Hondureño de Seguridad Social, el negocio realizará los aportes que correspondan y que son adicionales a la cotización del empleado, la cual es retenida del sueldo. Los porcentajes a aportar son de 8.7% por el patrono, y 5% por el empleado, ambos calculados sobre el sueldo ordinario del empleado hasta un máximo de IVM L. 8,882.30, y AS-E.M L. 7,717.50.

Aportaciones privadas al Régimen de Aportaciones Privadas (RAP), la cual se hace de igual forma por el empleado y el patrono (1.5%) sobre el sueldo ordinario del empleado. El Régimen de Aportaciones Privadas de forma temporal ha sido derogado. Las aportaciones al Instituto Nacional de Formación Profesional, que corresponde a un aporte del patrono a dicho instituto para la supervivencia del mismo y cuya función es capacitar, entrenar y formar a las personas en oficios que les permitan la auto sostenibilidad. La aportación que realiza el patrono es del 1% sobre los ingresos que devenga el empleado de forma mensual, incluye: sueldo ordinario, treceavo y catorceavo, comisiones y tiempo extra.

#### 4.8.2 ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Considerando que existe un marco legal vigente que regula el impacto ambiental generado por toda actividad realizada por el ser humano y que literalmente lo cita el artículo 5 de la Ley General del Ambiente ( Decreto 104-93): Los proyectos, instalaciones industriales o cualquier otra actividad pública o privada, susceptible de contaminar o degradar el ambiente, los recursos naturales o el patrimonio histórico cultural de la nación, serán precedidos obligatoriamente de una evaluación de todo impacto ambiental (EIA) que permita prevenir los posibles efectos negativos.

##### Categoría ambiental y parámetro de medición

Analizando el parámetro de medición que en este caso es el número de personas que trabajan este acuerdo menciona lo siguiente: Artículo 3. Parámetros para Establecer Dimensiones de las Actividades, Obras o Proyectos: Con el fin de establecer un dimensionamiento o magnitud entre las actividades, obras o proyectos se establecen una serie de parámetros, el número de empleados que podría tenerse, según el caso, entre otros. Siempre que sea aplicable, el número de empleados será utilizado como base de referencia para dimensionar la actividad, obra o proyecto, tal y como se señala en la Tabla de Categorización Ambiental.

Parámetro de la empresa: Esta es una pequeña empresa de servicio de consultorías con una cantidad inicial de 7 personas, por lo que no aparece en la *“Tabla de Categorización Ambiental” del acuerdo 16-2015 publicado el pasado 6 de octubre del año 2016 mediante Diario oficial La Gaceta* considerada de Muy Bajo Impacto Ambiental.

- El respaldo legal se encuentra en el artículo 5 del acuerdo 15-2016 que menciona: Las actividades, obras o proyectos cuyas dimensiones según el parámetro utilizado, se encuentren por debajo de la Categoría 1, corresponden a las actividades calificadas como de Muy Bajo Impacto Ambiental Potencial o de Muy Bajo Riesgo Ambiental, por tanto no son objeto de trámite de valuación de Impacto Ambiental, salvo que se localicen dentro de un área ambientalmente frágil implica un ascenso automático a la Categoría

inmediata superior, debiendo aplicar por tanto los procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental que señala la reglamentación vigente.

- En el reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de impacto Ambiental en el Artículo 29 indica que: todos los proyectos, obras o actividades que por su naturaleza estén debajo de la categoría 1, se califican de muy bajo impacto o riesgo ambiental, por tanto, no están sujetos a cumplir con trámites de licencia ambiental

Si fuera el caso que la oficina está ubicada en un sitio ambientalmente frágil, o un área protegida en donde las actividades son limitadas o prohibidas de realizar, el proyecto requeriría automáticamente de una licencia ambiental aunque solo cuente con 7 empleados; Pero en nuestro caso, estamos ubicados en una zona completamente impactada en los recursos suelo, aire, agua, ya urbanizada dentro del casco urbano de la ciudad, por lo que ambos son criterios válidos para considerar esta como una actividad que no requiere licencia ambiental.

Para resguardo, la empresa podrá solicitar a MIAMBIENTE que le extienda una Constancia de que No Requiere Licencia Ambiental pues el Artículo 15. Actividades no incluidas en la Tabla de Categorización Ambiental, de este Acuerdo, se establece el juicio técnico de los Analistas Ambientales de la Dirección de Evaluación y Control Ambiental (DECA) para categorizar un proyecto, obra o actividad, si fuera necesario.

Categorías ambientales según el Acuerdo 16-2015. Conforme a Ley y al acuerdo en mención existen 4 categorías ambientales:

Artículo 5. Categoría 1, corresponde a proyectos, obras o actividades consideradas de Bajo Impacto Ambiental Potencial o Bajo Riesgo Ambiental.

Artículo 6. Categoría 2, La Categoría 2, corresponde a proyectos, obras o actividades, consideradas de Moderado Impacto Ambiental Potencial o Moderado Riesgo Ambiental.

Artículo 7. Categoría 3, La Categoría 3, corresponde a proyectos, obras o actividades, consideradas de Alto Impacto Ambiental Potencial o Alto Riesgo Ambiental.

Artículo 8. Categoría 4, La Categoría 4, corresponde a proyectos, obras o actividades, consideradas de Muy Alto Impacto Ambiental Potencial o Muy Alto Riesgo Ambiental. Los megaproyectos de desarrollo se consideran como parte de esta Categoría.

#### Medidas ambientales mínimas

Por tanto, se afirma que, sí se cumple con el marco legal estipulado a nivel nacional, y como responsabilidad ambiental se cumple con las medidas ambientales mínimas que debe manejarse, como el mantenimiento de las instalaciones sin afectar las aledañas, la colecta y depósito de residuos sólidos en donde indica la zona del domicilio, las conexiones de agua potable y alcantarillado sanitario a las redes de la zona legalmente viables y cualquier otra que contribuya a mitigar los impactos ambientales. En caso de crecer a largo plazo, se consideraría la posibilidad de ser sujetos a una evaluación ambiental para descartar o validar una licencia ambiental emitida por MIAMBIENTE, la institución reguladora de las medidas ambientales.

#### 4.9 ESTUDIO FINANCIERO

Existen ciertas variables a considerar para el desarrollo de la sección financiera del proyecto, los cuales se refieren a condiciones del mercado, condiciones económicas imperantes en Honduras, y supuestos adoptados de acuerdo a juicio; dichas variables se describen a continuación:

**Tabla 18: Supuesto Financiero**

SUPUESTOS	VIDA UTIL	VALOR	%	OBSERVACIONES
<b>Inversión</b>				
Mobiliario y equipo		847,960	60%	5 Años de depreciación, y con 60% financiado el préstamo por Bac Credomatic.
Software Contable		310,000	60%	5 Años de Amortización, y con 60% financiado el préstamo por Bac Credomatic.
Valor Residual			1%	Costo histórico
Gastos de organización			5	años de amortización
Capital de trabajo (solo al inicio del proyecto)		471,144	40%	Fondos por aportaciones de los socios
Método de depreciación:				Línea Recta
<b>Ingresos</b>	<b>Tegucigalpa</b>	<b>Choluteca</b>	<b>%</b>	
Ingresos por servicios (Contabilidad)			12%	Incremento anual
Ingresos por servicios (Consultorías)			12%	Incremento anual

<b>Precio Servicios Contables y Tributarios Tegucigalpa y Choluteca</b>	precio mensual	precio mensual		
Micro empresa	1000	1000	12%	Incremento anual
Pequeña empresa	1500	1500	12%	Incremento anual
Mediana Empresa	2000	2000	12%	Incremento anual
<b>Precio Servicios Consultoría Tributaria y financiera en Tegucigalpa y Choluteca</b>				
Micro empresa	2000	2000	12%	Incremento anual
Pequeña empresa	3000	3000	12%	Incremento anual
Mediana Empresa	4000	4000	12%	Incremento anual
<b>Todos ( Contables, consultorías Tributarias y financieras)</b>				
Micro empresa	4000	4000	12%	Incremento anual
Pequeña empresa	5000	5000	12%	Incremento anual
Mediana Empresa	6000	6000	12%	Incremento anual

Fuente: Propia

**Tabla 19: Supuesto de Gastos**

<b>SUPUESTOS DE GASTOS</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Sueldos y salarios mensuales	1	25,000	25,000	Pago mensual
Administrador General	1	25,000	25,000	Pago mensual
Asistente Administrativo	1	12,000	12,000	Pago mensual
Auxiliares Contables I	1	15,000	15,000	Pago mensual
Auxiliares Contables II	1	15,000	15,000	Pago mensual
Auxiliares Contables III	1	15,000	15,000	Pago mensual
Recepcionista	1	9,000	9,000	Pago mensual
Conserje/Mensajero	1	9,000	9,000	Pago mensual
Aseadora	1	9000	9000	Pago mensual
Sueldos al año			14	12 salario más decimo y cuarto mes
Aguinaldo y décimo tercer mes			1	Mes de sueldo cada uno.
Aportación IHSS			8.7%	Techo máximo.
Aportación RAP			1.5%	
Aportación INFOP			1.0%	
Prestaciones laborales (cesantía)			1	1 sueldo de cesantía por año laborado.
Preaviso			2	Sueldos. Se registrarán en el último año del proyecto.
Aumento de sueldos anual			12%	

Fuente: propio

#### 4.9.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para la iniciación de un proyecto se requiere de un capital mínimo ya sea de fuentes propia de los inversionistas o mediante financiamiento externo, por lo que se hace necesaria la investigación de los costos iniciales de llevar a cabo el proyecto, incluyendo costos pre operativos, gastos de permiso ambiental, gastos de constitución, gastos permiso de salubridad, costo de maquinaria y equipo, costos de mobiliario, local y otros.

De acuerdo a lo mencionado se planea que la puesta en marcha del negocio dependerá de la aportación de los socios en un aproximado de 40% de la inversión inicial y 60% con financiamiento externo con bancos nacionales con garantía fiduciaria

**Tabla 20: Plan de inversión: Propiedad, Planta y Equipo**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	TEGUCIGALPA	CHOLUTECA
1	Microondas	2,300	2,300	1,840	460
2	Oasis	2,100	4,200	3,360	840
7	Sillas ejecutivas	3,500	24,500	19,600	4,900
5	Sillas de espera	1,600	8,000	6,400	1,600
4	Escritorios	4,500	18,000	14,400	3,600
2	Escritorios ejecutivos	8,000	16,000	12,800	3,200
1	mesa de juntas	18,000	18,000	14,400	3,600
18	Sillas	3,000	54,000	43,200	10,800
3	Pizarras	800	2,400	1,920	480
4	Archivos	1,600	6,400	5,120	1,280
2	Libreros	5,000	10,000	8,000	2,000
2	Sofá	25,000	50,000	40,000	10,000
1	Licencia de uso de Software	35,000	35,000	28,000	7,000
7	Calculadoras	680	4,760	3,808	952
7	Laptops	12,800	89,600	71,680	17,920
3	Impresoras	18,000	54,000	43,200	10,800
2	Data Show	9,000	18,000	14,400	3,600
1	Planta telefónica	22,000	22,000	17,600	4,400
6	Teléfonos	1,200	7,200	5,760	1,440
4	Aires acondicionado	7,800	31,200	24,960	6,240
4	Triturador	4,500	18,000	14,400	3,600

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	TEGUCIGALPA	CHOLUTECA
1	Refrigeradora	19,000	19,000	15,200	3,800
1	Cafetera	2,100	2,100	1,680	420
1	Aspiradora	3,500	3,500	2,800	700
4	Extintor	450	1,800	1,440	360
3	Sacapuntas eléctrico	800	2,400	1,920	480
2	Pantallas TV	7,800	15,600	12,480	3,120
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>L.220,030</b>	<b>L.537,960</b>	<b>L.430,368</b>	<b>L.107,592</b>

Fuente: Propia

**Tabla 21: Gastos operativos y Software**

**Gastos Pre- operativos y Suministros Y Software**

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	TEGUCIGALPA	CHOLUTECA
Gastos de Constitución	25,000	20,000	5,000
Sueldos y Salarios	109,000	87,200	21,800
Renta de Local	80,500	64,400	16,100
Servicios Públicos	15,000	12,000	3,000
Material de aseo	2,000	1,600	400
Útiles de oficina	13,800	11,040	2,760
Papelería	2,800	2,240	560
Medicinas	1,800	1,440	360
Publicidad	80,000	64,000	16,000
<b>Sub Total</b>	<b>329,900</b>	<b>263,920</b>	<b>65,980</b>
Software Contable	310,000	248000	62000
<b>TOTAL</b>	<b>L.1,177,860</b>	<b>L.942,288</b>	<b>L.235,572</b>

Fuente: Propia

Los costos fueron considerados de acuerdo a las necesidades de la empresa, Propiedad Planta y Equipo, y gastos de organización e imprevistos necesarios para el inicio de operaciones, para lo cual se consideraron gastos pre operativos por dos meses.

 Microondas	 Oasis	 Sillas ejecutivas	 Sillas de espera
 Escritorio	 Escritorio ejecutivos	 Mesa de juntas	 sillas
 Pizarras	 Archivos	 Libreros	 Sofá
 Licencia de uso de Software	 Calculadoras	 Laptops	 Impresoras
 Data Show	 Planta telefónica	 Teléfonos	 Aires acondicionado
 Triturador	 Refrigeradora	 Cafetera	 Aspiradora
 Extintor	 Sacapuntas eléctrico	 Pantallas TV	 Software de contabilidad

**Figura 30: Mobiliario requerido para la empresa**

**Fuente: Propia**

#### 4.9.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL (PLAN DE FINANCIAMIENTO)

La inversión inicial estará compuesta con capital propio 40%, cuyo será calculado considerando la fórmula de cuota nivelada para el caso del restante 60% será con capital externo, teniendo para este último un costo por financiamiento de 14% (Banco BAC 2016), el cual corresponde a un plazo de 5 años con garantía fiduciaria y para financiamiento a PYME.

#### 4.9.3 TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA

##### **Ecuación 2: Cálculo tasa de rendimiento esperada**

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

$$K^{\wedge} = 11 + (14 - 11) 2$$

$$K^{\wedge} = 17\%$$

En donde:

$K^{\wedge}$  = Tasa esperada de rendimiento

$krf$  = Tasa libre de riesgo (Bonos del BCH, igual a 8%), se consideró un aumento de 3% para el cálculo.

$km$  = Tasa de mercado, se consideró un 14%

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

#### 4.9.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos por servicios que ofrecerá la empresa, se determinó en primer lugar en el rubro de ingresos por servicios contables, para los diferentes tipos de empresas MIPYME en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca, en segundo lugar los ingresos por las consultorías y en tercero los ingresos por los servicios de contabilidad y consultoría:

Para determinar los ingresos se determinó la cantidad de empresas dispuestas a adquirir nuestros servicios en función con la tasa de participación de mercado determinada para la empresa, resultando de la siguiente manera:

**Tabla 22: Proyección de empresas por tipo de servicio en Tegucigalpa y Choluteca**

**TEGUCIGALPA**

<b>TIPO/ SERVICIOS</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
SERVICIO CONTABLES	7	8	9	10	11
CONSULTORIAS	2	3	4	5	5
TODOS	4	5	6	7	7
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	12	13	14	15	16
CONSULTORIAS	5	6	7	8	8
TODOS	8	9	10	11	12
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	11	12	13	14	15
CONSULTORIAS	4	5	6	7	7
TODOS	3	4	5	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>79</b>	<b>88</b>

**CHOLUTECA**

<b>TIPO/ SERVICIOS</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
SERVICIO CONTABLES	2	3	4	5	5
CONSULTORIAS	1	2	3	4	4
TODOS	1	2	3	4	4
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	2	3	4	5	5
CONSULTORIAS	3	4	5	6	6
TODOS	2	3	4	5	5
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	1	2	3	4	4
CONSULTORIAS	2	3	4	5	5
TODOS	3	4	5	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>44</b>

**4.9.4 .1 ANÁLISIS DE PRECIOS**

Del análisis de la encuesta en la pregunta número catorce se pudo determinar dónde están los puntos más bajo y altos en los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar según el tipo de empresa MIPYMES y el tipo de servicio que desearían contratar, dichas preferencias se realizó considerando la moda el precio más considerado en la encuesta.

**Tabla 23: Análisis de precio por ciudad**

EMPRESA/MIPYME	2017	
	TEGUCIGALPA	CHOLUTECA
<b>MICRO EMPRESAS</b>		
SERVICIO CONTABLES	L.1000	L.1000
CONSULTORIAS	1500	1500
TODOS	2000	2000
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>		
SERVICIO CONTABLES	2000	2000
CONSULTORIAS	3000	3000
TODOS	4000	4000
<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
SERVICIO CONTABLES	4000	4000
CONSULTORIAS	5000	5000
TODOS	6000	6000

**Fuente: Propia**

### Proyección de precios

A continuación se presenta la proyección de los precios para los próximos 5 años en los cuales se evaluará el proyecto, considerando un incremento porcentual interanual del 12%, el cual en todo caso deberá ser superior a la tasa de inflación proyectada para cada año.

**Tabla 24: Proyección de Ingresos anuales de Tegucigalpa**

#### TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA

EMPRESA/MIPYME	2017				
		12%	12%	12%	12%
TIPO/ SERVICIOS					
MICRO EMPRESAS	2017	2018	2019	2010	2021
SERVICIO CONTABLES	L.1000	L.1120	L.1254	L.1405	L.1574
CONSULTORIAS	1500	1680	1882	2107	2360
TODOS	2000	2240	2509	2810	3147
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	2000	2240	2509	2810	3147
CONSULTORIAS	3000	3360	3763	4215	4721
TODOS	4000	4480	5018	5620	6294
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	4000	4480	5018	5620	6294
CONSULTORIAS	5000	5600	6272	7025	7868
TODOS	6000	6720	7526	8430	9441

**Fuente: Propia**

**Tabla 25: Proyección de Ingresos anuales de Tegucigalpa.**

**TEGUCIGALPA**

<b>TIPO/ SERVICIOS</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
SERVICIO CONTABLES	84,000	107,520	135,432	168,600	207,768
CONSULTORIAS	36,000	60,480	90,336	126,420	141,600
TODOS	96,000	134,400	180,648	236,040	264,348
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	288,000	349,440	421,512	505,800	604,224
CONSULTORIAS	240,000	241,920	316,092	404,640	453,216
TODOS	384,000	483,840	602,160	741,840	906,336
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	528,000	645,120	782,808	944,160	1,132,920
CONSULTORIAS	240,000	336,000	451,584	590,100	660,912
TODOS	216,000	322,560	451,560	606,960	679,752
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>L.2,112,000</b>	<b>L.2,681,280</b>	<b>L.3,432,132</b>	<b>L.4,324,560</b>	<b>L.5,051,076</b>

Fuente: Propia

**Tabla 26: Proyección de Ingresos anuales de Choluteca**

**CHOLUTECA**

<b>TIPO/ SERVICIOS</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
SERVICIO CONTABLES	24,000	40,320	60,192	84,300	94,440
CONSULTORIAS	18,000	40,320	67,752	101,136	113,280
TODOS	24,000	53,760	90,324	134,880	151,056
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	48,000	80,640	120,432	168,600	188,820
CONSULTORIAS	108,000	161,280	225,780	303,480	339,912
TODOS	96,000	161,280	240,864	337,200	377,640
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	48,000	107,520	180,648	269,760	302,112
CONSULTORIAS	120,000	201,600	301,056	421,500	472,080
TODOS	216,000	322,560	451,560	606,960	679,752
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>L.702,000</b>	<b>L.1,169,280</b>	<b>L.1,738,608</b>	<b>L.2,427,816</b>	<b>L:2,719,092</b>

Fuente: Propia

#### 4.9.5 PRESUPUESTO GASTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO.

Estos gastos están compuestos por los Sueldos del personal y los beneficios del mismo como ser Instituto Hondureño de Seguridad Social, Instituto Nacional de Formación Profesional y Régimen de Aportaciones Privadas, los servicios públicos e internet, gastos por papelería y útiles, suministros, alquiler de local, gastos de publicidad, depreciaciones y amortizaciones y demás relacionados con la puesta en marcha de la empresa.

Las amortizaciones de los gastos de Instalación y Constitución se harán en un periodo de tres años, las depreciaciones se harán basadas en una vida útil de cinco años para el mobiliario y equipo de oficina, utilizando el método de línea recta y de 5 para el software. Para la proyección de los gastos se considera una proyección promedio estimada de la tasa de inflación estimada para los próximos cinco años, tomando como base datos estadísticos de la inflación de años anteriores, utilizando el método de regresión lineal para la proyección de años posteriores.

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

**Tabla 27: Gastos Operativos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos y Salarios	1,526,000	1,709,120	1,914,120	2,143,920	2,401,190
IHSS	52,723	54,247	56,926	59,814	62,798
RAP	19,620	21,974	24,610	27,565	30,872
INFOP	15,260	17,091	19,141	21,439	24,012
Alquileres	483,000	540,960	547,915	613,665	687,305
Publicidad	80,000	89,600	90,752	101,642	113,839
Servicios Publico e internet	180,000	201,600	204,192	228,695	256,138
Papelería y Útiles	33,600	37,632	38,116	42,690	47,813
Medicinas	21,600	24,192	24,503	27,443	30,737
Gastos de envío	25,000	28,000	28,360	31,763	35,575
Viáticos nacionales	22,500	25,200	25,524	28,587	32,017
Depreciación	167,896	167,896	167,896	167,896	167,896
Amortización	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Provisión por Prestaciones	109,000	122,080	136,723	153,137	171,514
Provisión por Preaviso	0	0	0	0	343,027
Otros Gastos	21,000	23,520	26,342	29,503	33,044
<b>GASTOS OPERATIVOS TOTALES</b>	<b>L.2,762,199</b>	<b>L.3,068,112</b>	<b>L.3,310,121</b>	<b>L.3,682,760</b>	<b>L.4,442,777</b>

#### 4.9.6 CUADROS DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Como parte de un beneficio que permite la regulación de Honduras se determina que la propiedad, planta y equipo puede reconocerse como un activo al momento de su adquisición y posteriormente reconocer un gasto a medida se utiliza o consume su capacidad, llamando a este consumo depreciación.

Adicional a los gastos por depreciación también existen gastos que pueden ser consumidos a un plazo mayor a un año, es por ello que existe la figura de amortización.

Ambos conceptos generan un gasto en el período de información financiera y es reflejado en el estado de resultado sirviendo de igual forma como escudo fiscal o como un colchón para pagar menos impuestos a la renta.

##### 4.9.6.1 DEPRECIACIONES

Para las depreciaciones se consideró todo el equipo, maquinaria, mobiliario y utensilios cuya vida útil sea más de un año es decir que su uso se estima que se realizará por más de un año, caso contrario se considera gasto del período en cuestión.

Para cada rubro de activos se incluye la descripción, costo, cantidad de unidades requeridas y vida útil.

Formula:

Costo - Valor Residual /5 años = Vida útil

**Tabla 28: Propiedad Planta y Equipo**

DESCRIPCION	CANTIDAD	INVERSION	VIDA	VALOR	VALOR	DEPRECIACION
		INICIAL	ÚTIL	RESIDUAL	A DEPRECIAR	ANUAL
Microondas	1	2,300	5	23	2277	455
Oasis	2	4,200	5	42	4158	832
Sillas ejecutivas	7	24,500	5	245	24255	4851
Sillas de espera	5	8,000	5	80	7920	1584
Escritorios	4	<b>18,000</b>	5	180	17820	3564
Escritorios ejecutivos	2	16,000	5	160	15840	3168
mesa de juntas	1	18,000	5	180	17820	3564
sillas	18	54,000	5	540	53460	10692
Pizarras	3	2,400	5	24	2376	475
Archivos	4	6,400	5	64	6336	1267
Libreros	2	10,000	5	100	9900	1980
Sofá	2	50,000	5	500	49500	9900
Licencia de uso de Software	1	35,000	5	350	34650	6930
Calculadoras	7	4,760	5	48	4712	942
Laptos	7	89,600	5	896	88704	17741
Impresoras	3	54,000	5	540	53460	10692
Data Show	2	18,000	5	180	17820	3564
Planta telefónica	1	22,000	5	220	21780	4356
Teléfonos	6	7,200	5	72	7128	1426
Aires acondicionado	4	31,200	5	312	30888	6178
Triturador	4	18,000	5	180	17820	3564
Refrigeradora	1	19,000	5	190	18810	3762
Cafetera	1	2,100	5	21	2079	416
Aspiradora	1	3,500	5	35	3465	693
Extintor	4	1,800	5	18	1782	356
Sacapuntas eléctrico	3	2,400	5	24	2376	475
Pantallas TV	2	15,600	5	156	15444	3089
Software Contable	1	310,00	5	3100	306900	61380
<b>Total</b>						<b>L.167,896</b>

**Fuente: Propia**

El cálculo se realizó por el método de línea recta, es el método más usado debido a su simplicidad y factibilidad de cálculo. El equipo utilizado directamente en la prestación de servicio y en la administración es considerado como parte de la Propiedad planta y equipo, cuya vida útil es a 5 años.

#### 4.9.6.2 AMORTIZACIONES

El único patrimonio que generaría amortización son los gastos de constitución con una vida útil de 5 años; los gastos de constitución son por un valor de L 25,000, incluyen honorarios profesionales al abogado, costos por permiso de operación, registro de marca, registro sanitario, licencia ambiental, registro en la cámara de comercio, tramitación de Registro Tributario Nacional (RTN).

**Tabla 29: Amortización**

DESCRIPCION	CANTIDAD NECESARIA	INVERSION INICIAL	TIEMPO AMORTIZACION	AMORTIZACION ANUAL
Gastos de Constitución	1	L. 25,000	5	5,000
<b>Total</b>				<b>L.5,000</b>

**Fuente: Propia**

#### 4.9.7 PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO

El proyecto se estima en una inversión inicial de (Un millón ciento sesenta y siete mil ochocientos sesenta con 00/100) L 1, 177,860, de dicho valor, será invertido por los socios de L.471, 144.00, por lo cual el valor requerido de financiamiento externo es de (Setecientos seis mil setecientos diez y seis con 00/100) L.706, 716.00. Se espera que los flujos operativos permitan que el negocio sea auto sostenible; sin embargo lo anterior, en caso de necesidades futuras no cubiertas, se recurrirá a financiamiento externo adicional.

**Tabla 30: Datos del préstamo**

Valor Presente	706,716
Tiempo Original	5
Periodo de Capitalización	12
Tiempo Convertido	60
Tasa Nominal	14%
Vencida	Anual

**Fuente: Propia**

**Tabla 31: Amortización de préstamo**

<b>TASA</b> 14%				
<b>PLAZO</b> 60				
<b>CUOTA</b>				
<b>MENSUAL</b> 16,444.05				
<b>AÑO</b>	<b>CUOTAS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>	<b>L.</b>	<b>L.</b>	<b>L.</b>	<b>706,716.00</b>
1	197,328.54	92,374.91	104,953.63	601,762.37
2	197,328.54	76,700.92	120,627.62	481,134.75
3	197,328.55	58,686.15	138,642.40	342,492.35
4	197,328.54	37,981.01	159,347.53	183,144.82
5	197,328.55	14,183.73	183,144.82	

Fuente: Propia

**Tabla 32: Calculo del escudo fiscal**

<b>VAN DE ESCUDO FISCAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gastos por intereses	279,927	76,701	58,686	37,981	14,184
Escudo Fiscal 25%	69,982	19,175	14,672	9,495	3,546

Fuente: Propia

#### 4.9.8 ESTADOS DE RESULTADOS

El negocio generará ingresos y gastos en cada año de operación y al final de cada año se debe elaborar el estado de resultado que es el instrumento que permite evaluar lo que sucedió en el negocio, lo bien o mal que se operó y las utilidades o pérdidas que se derivaron de la gestión.

Para el caso, se realiza un estado de resultado proyectado de acuerdo a variables macro económicas o de mercado con el fin de estimar las operaciones anuales y que sirva de base para preparar los flujos de efectivo para evaluación del negocio.

**Tabla 33: Estado de Resultado Acumulado**

**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADON ANUAL  
DEL AÑO 1 AL AÑO 5  
TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA  
Expresado en Lempiras**

<b>MICRO EMPRESAS</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2021</b>
SERVICIO CONTABLES	108,000	147,840	195,624	252,900	302,208
CONSULTORIAS	54,000	100,800	158,088	227,556	254,880
TODOS	120,000	188,160	270,972	370,920	415,404
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>					
SERVICIO CONTABLES	336,000	430,080	541,944	674,400	793,044
CONSULTORIAS	348,000	403,200	541,872	708,120	793,128
TODOS	480,000	645,120	843,024	1,079,040	1,283,976
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
SERVICIO CONTABLES	576,000	752,640	963,456	1,213,920	1,435,032
CONSULTORIAS	360,000	537,600	752,640	1,011,600	1,132,992
TODOS	432,000	645,120	903,120	1,213,920	1,359,504
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>2,814,000</b>	<b>3,850,560</b>	<b>5,170,740</b>	<b>6,752,376</b>	<b>7,770,168</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	1,526,000	1,709,120	1,914,120	2,143,920	2,401,190
IHSS,RAP;INFFOP	87,603	93,312	100,677	108,818	117,682
Alquileres	483,000	540,960	547,915	613,665	687,305
Publicidad	80,000	89,600	90,752	101,642	113,839
Servicios Publico e internet	180,000	201,600	204,192	228,695	256,138
Papelería y Útiles	33,600	37,632	38,116	42,690	47,813
Medicinas	21,600	24,192	24,503	27,443	30,737
Gastos de envió	25,000	28,000	28,360	31,763	35,575
Viáticos Nacionales	22,500	25,200	25,524	28,587	32,017
Depreciación y Amortización	172,896	172,896	172,896	172,896	172,896
Provisión por Cesantía y Preaviso	109,000	122,080	136,723	153,137	514,541
Otros Gastos	21,000	23,520	26,342	29,503	33,044
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,762,199</b>	<b>3,068,112</b>	<b>3,310,121</b>	<b>3,682,760</b>	<b>4,442,777</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA</b>	<b>51,801</b>	<b>782,448</b>	<b>1,860,619</b>	<b>3,069,616</b>	<b>3,327,391</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS(Intereses)</b>	92,375	76,701	58,686	37,981	14,184
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-40,574</b>	<b>705,747</b>	<b>1,801,933</b>	<b>3,031,635</b>	<b>3,313,208</b>
Impuesto Sobre la Renta ( 25% )	0	176,437	450,483	757,909	828,302
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) DEL PERIODO</b>	<b>L-40,574</b>	<b>L.529,310</b>	<b>L1,351,450</b>	<b>2,273,726</b>	<b>2,484,906</b>

Fuente: Propia

#### 4.9.9 BALANCE GENERAL

El análisis financiero no requiere del uso de un balance general, puesto que este no aporta información para el cálculo de los flujos esperados del negocio, es claro que conceptos como depreciación, monto del préstamo e inversión de los accionistas son datos que se reflejan en el balance y que intervienen en los cálculos financieros pero son puntuales y no amerita revelarlo a nivel de balance general anual.

De acuerdo a lo mencionado únicamente se incluye el balance general inicial o balance de constitución para establecer un panorama acerca de la estructura de capital.

**Tabla 34: Balance General inicial**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Activo Corrientes Efectivo	L.1,177,860	Pasivos no Corriente Prestamos por Pagar	L.706,716
		Total Pasivos	
		Patrimonio	
		Capital Social	L.471,144
<b>Total Activo</b>	<b>L.1,117,760</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>L.1,177,860</b>

**Fuente: Propia**

El balance general representa los activos corrientes iniciales de la empresa M&D Consultores y Contadores y el pasivo representa el préstamo por pagar a largo plazo y el Capital social las aportaciones de los socio.

#### 4.9.10 FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO

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

**Tabla 35: Flujos de efectivo**

**FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO  
TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>		<b>-L. 40,574</b>	<b>L. 529,310</b>	<b>L. 1,351,450</b>	<b>L. 2,273,726</b>	<b>L. 2,484,906</b>
(+) Depreciación		167,896	167,896	167,896	167,896	167,896
Amortización		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Provisiones Prestaciones		109,000	122,080	136,723	153,137	171,514
Preaviso						343,027
<u>Inversión:</u>						
Mobiliario y Equipo	-847,960					167,896
Gastos de Constitución	-25,000					5,000
Capital de Trabajo e Imprevistos	-304,900					304,900
Préstamo	706,716					
Pagos de Préstamo	0	-104,954	-120,628	-138,642	-159,348	-183,145
Impuesto Sobre la Renta	0		176,437	450,483	757,909	828,302
		0	0	-176,437	-450,483	-757,909
<b>Flujo de Efectivo del Proyecto</b>	<b>-L. 1,177,860</b>	<b>L. 136,369</b>	<b>L. 880,095</b>	<b>L. 1,796,473</b>	<b>L. 2,747,838</b>	<b>L. 3,537,386</b>

**Fuente: Propia**

#### 4.9.10 CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

La administración del capital de trabajo involucra las cuentas del activo de corto plazo tales como el efectivo, inventario y cuentas por cobrar, así como pasivos de corto plazo como las cuentas por pagar. Para el caso particular del negocio el capital de trabajo estará compuesto por efectivo, inventario, y cuentas por pagar. No se manejarán cuentas por cobrar debido a que la venta se realiza y se cobra en el instante.

#### 4.9.11 CÁLCULO DE VALOR DE RESCATE

El proyecto se hace bajo el supuesto de negocio en marcha, es decir que se planea la continuidad del negocio a largo plazo. El horizonte de 5 años se hace únicamente para efectos de evaluación del proyecto y no con miras a desmantelarlo en el año 5, por ello no se considera la recuperación del capital de trabajo en el último año.

#### 4.9.12 ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero del proyecto se determinó realizar un análisis vertical y horizontal sobre el estado de resultado, del año 2017 y año 2018, los cuales son estimados. De los resultados de este análisis se describirán las principales variaciones de forma analítica.

**Tabla 36: Análisis vertical y horizontal del estado de resultados**

			Variación	Variación
MICRO EMPRESAS	Año 2017	Año 2018	Absoluta	Relativa
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	2,814,000	3,850,560	1,036,560	27%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Sueldos y Salarios	1,526,000	1,709,120	183,120	11%
IHSS,RAP;INFFOP	87,603	93,312	5,710	6%
Alquileres	483,000	540,960	57,960	11%
Publicidad	80,000	89,600	9,600	11%
Servicios Publico e internet	180,000	201,600	21,600	11%
Papelería y Útiles	33,600	37,632	4,032	11%
Medicinas	21,600	24,192	2,592	11%
Gastos de envío	25,000	28,000	3,000	11%
Viáticos Nacionales	22,500	25,200	2,700	11%
Depreciación y Amortización	172,896	172,896	0	0%
Provisión por Cesantía y Preaviso	109,000	122,080	13,080	11%
Otros Gastos	21,000	23,520	2,520	11%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,762,199</b>	<b>3,068,112</b>	<b>305,914</b>	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA</b>	51,801	782,448	730,646	93%
GASTOS FINANCIEROS- INTERESES	92,375	76,701	-15,674	-20%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-40,574</b>	<b>705,747</b>	<b>746,320</b>	106%
Impuesto Sobre la Renta ( 25% )	0	176,437	176,437	100%
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) DEL PERIODO</b>	<b>L.-40,574</b>	<b>L.529,310</b>	<b>L.569,884</b>	<b>108%</b>

Fuente: Propia

- Las principales variación se presentan en los ingresos por servicios y gastos operativos, la cual refleja un aumento anual del 11% en precios y crecimiento de empresas, consideran la inflación y un porcentaje adicional por el costo de vida.
- También existe variación en los ingresos por servicios, esto va ligado al crecimiento otorgado a los ingreso de acuerdo a la inflación interanual y al porcentaje de crecimiento de la población.
- Se observa una diferencia en la utilidad del periodo con una variación a favor de la empresa esto debido a que el año base genera una pérdida de resultado y en el siguiente año mejora con una ganancia.

#### 4.9.13 TÉCNICAS DE PRESUPUESTO DE CAPITAL

Estas incluyen los métodos para calcular las variables financieras y definir si el proyecto se acepta o no. Estas técnicas se hacen a partir de la información financiera y que de estar errónea puede ocasionar que se tomen decisiones incorrectas de llevar a cabo el proyecto (o no) por no contar con la información necesaria, por lo cual es necesario tener un panorama completo de las variables utilizadas para el cálculo de los flujos de efectivo y de esta forma realizar el cálculo de las variables financieras de forma más precisa.

##### 4.9.13.1 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

El período de recuperación considerando el descuento de los flujos de efectivo futuros de la inversión es dos años un mes.

**Tabla 37: Periodo de recuperación de la inversión**

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>L.-1,177,860</b>	L.136,369	L.880,095	L.1,796,473	L.2,747,838	L.3,537,386
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-1,177,860</b>	1,041,491	-161,396	1,635,076	4,382,914	7,920,300
Periodo Anterior al cambio de signo	<b>2</b>					
Valor absoluto del flujo acumulado	<b>161,396</b>					
Flujo de caja en siguiente periodo	<b>L.1,796,473</b>					
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>2.1</b>					

**Fuente: Propia**

#### 4.9.13.2 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

El valor actual neto del proyecto fue calculado de los flujos de efectivo del proyecto según inversión inicial de estimada neta de los flujos recibidos por préstamos.

<b>VAN Proyecto Financiado</b>	<b>L. 3,983,105</b>
--------------------------------	---------------------

**Fuente: Propia**

El valor presente neto (VAN) asciende a la cantidad de L.7, 920,300, lo cual indica que el proyecto puede realizarse ya que el valor del VAN es mayor a cero.

#### 4.9.13.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El resultado de la valuación de los flujos del proyecto realizados arroja resultados positivos en cuanto a la TIR, la cual representa el rendimiento interno del proyecto o iguala los flujos de efectivo a la inversión inicial, en este caso esta superó al costo de capital propio.

<b>TIR Proyecto Financiado</b>	<b>76.42%</b>
--------------------------------	---------------

Al realizar el cálculo de la TIR con financiamiento en base a los flujos de caja del proyecto financiado se obtuvo una TIR de 76.42 lo que indica que la empresa es rentable ya que al compárala con la tasa de rendimiento esperado por inversionista de 17%.

#### 4.9.13.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la siguiente tabla se muestran los cálculos para la determinación de los puntos de equilibrio de la empresa, considerando la mezcla de los productos y los diferentes precios a ofrecer según el tipo de servicio de las MYPIME.

**Tabla 38: Punto de equilibrio del primer año 2017**

**TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

**2017**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>P</b>	<b>PV</b>	<b>CV</b>	<b>MC</b>	<b>GF</b>	<b>P%</b>	<b>MCP</b>	<b>SP</b>	<b>CC</b>	
<b>Micro empresas</b>										
Servicio Contable	<b>9</b>	12,000.00	-	12,000.00	L.2,762,198.72	12%	1,479.45	9.03	108,321.52	
Servicio Consultoría	<b>3</b>	18,000.00	-	18,000.00		4%	739.73	3.01	54,160.76	
Servicio Contable y Contaduría	<b>5</b>	24,000.00	-	24,000.00		7%	1,643.84	5.01	120,357.24	
<b>Pequeñas empresas</b>										
Servicio Contable	<b>14</b>	24,000.00	-	24,000.00		19%	4,602.74	14.04	337,000.28	
Servicio Consultoría	<b>8</b>	36,000.00	-	36,000.00		11%	3,945.21	8.02	288,857.38	
Servicio Contable y Contaduría	<b>10</b>	48,000.00	-	48,000.00		14%	6,575.34	10.03	481,428.97	
<b>Medianas empresas</b>										
Servicio Contable	<b>12</b>	48,000.00	-	48,000.00		16%	7,890.41	12.04	577,714.76	
Servicio Consultoría	<b>6</b>	60,000.00	-	60,000.00		8%	4,931.51	6.02	361,071.73	
Servicio Contable y Contaduría	<b>6</b>	72,000.00	-	72,000.00		8%	5,917.81	6.02	433,286.07	
<b>TOTALES</b>	<b>73</b>							<b>L.37,726.03</b>		<b>L.2,762,198.72</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>73.22</b>									

Fuente: Propia

**Tabla 39: Punto de equilibrio del tercer año 2019**

**TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

**2019**

PRODUCTOS	P	PV	CV	MC	GF	P %	MCP	SP	CC	
<b>Micro empresas</b>										
Servicio Contable	12	15,052.80	-	15,052.80	L3,310,120.8 7	12%	1,802.14	8.36	125,785.81	
Servicio Consultoría	6	22,579.20	-	22,579.20		6%	1,390.97	4.30	97,087.11	
Servicio Contable y Contaduría	8	30,105.60	-	30,105.60		8%	2,437.84	5.65	170,156.86	
<b>Pequeñas empresas</b>								-	-	
Servicio Contable	17	30,105.60	-	30,105.60		17%	5,062.31	11.74	353,340.09	
Servicio Consultoría	11	45,158.40	-	45,158.40		11%	4,969.00	7.68	346,826.91	
Servicio Contable y Contaduría	13	60,211.20	-	60,211.20		13%	7,791.76	9.03	543,850.64	
<b>Medianas empresas</b>										
Servicio Contable	15	60,211.20	-	60,211.20		15%	8,958.19	10.38	625,265.41	
Servicio Consultoría	9	75,264.00	-	75,264.00		9%	6,823.62	6.33	476,276.38	
Servicio Contable y Contaduría	9	90,316.80	-	90,316.80		9%	8,188.35	6.33	571,531.66	
<b>TOTALES</b>	<b>103</b>							<b>L.47,424.19</b>		<b>L:3,310,120.8 7</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>69.80</b>									

Fuente: Propia

**Tabla 40: Punto de equilibrio del quinto año 2021**

**TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

**2021**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>P</b>	<b>PV</b>	<b>C V</b>	<b>MC</b>	<b>GF</b>	<b>P %</b>	<b>MCP</b>	<b>SP</b>	<b>CC</b>
<b>Micro empresas</b>									
Servicio Contable	<b>16</b>	18,882.23	-	18,882.23	L.4,442,776.7 1	12 %	2,239.83	8.85	167,166.73
Servicio Consultoría	<b>9</b>	28,323.24	-	28,323.24		7%	1,923.95	5.07	143,591.38
Servicio Contable y Contaduría	<b>11</b>	37,764.46	-	37,764.46		8%	3,203.41	6.33	239,081.76
<b>Pequeñas empresas</b>								-	-
Servicio Contable	<b>21</b>	37,764.46	-	37,764.46		16 %	6,074.99	12.0 1	453,398.08
Servicio Consultoría	<b>15</b>	56,646.70	-	56,646.70		11 %	6,240.90	8.22	465,780.80
Servicio Contable y Contaduría	<b>17</b>	75,528.93	-	75,528.93		13 %	9,597.46	9.48	716,292.76
<b>Medianas empresas</b>									
Servicio Contable	<b>19</b>	75,528.93	-	75,528.93		14 %	10,873.72	10.7 4	811,544.46
Servicio Consultoría	<b>12</b>	94,411.16	-	94,411.16		9%	8,806.18	6.96	657,236.71
Servicio Contable y Contaduría	<b>12</b>	113,293.3 9	-	113,293.3 9		9%	10,567.41	6.96	788,684.05
<b>TOTALES</b>	<b>133</b>							<b>L.59,527.8 4</b>	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>74.63</b>								

**Fuente: Propia**

Para la ciudad de Tegucigalpa y Choluteca el punto de equilibrio para el año 2017 es de 73.22, para el año 2019 punto de equilibrio es de 68.80 y el año 2021 es de 74.63 empresas en promedio, diseminados en los diferentes rubros de mercado los cuales se detallan a continuación

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se realiza para medir cuan es sensible, es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos, por lo tanto se elabora un análisis con diferentes escenarios como ser optimistas en los parámetros y escenarios pesimistas.

### ESCENARIO OPTIMISTA

Para el cálculo del escenario optimista se considera un aumento en el ingreso por servicios y gastos de operación del 17% que representa un aumento de un 5%. . Al realizar el análisis de sensibilidad optimista para el proyecto financiado es financieramente viable con rendimiento superior.

**Tabla 41: Estado de Resultado Acumulado Optimista**

<b>SERVICIOS</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2021</b>
SERVICIO CONTABLES	108,000	155,232	205,405	265,545	317,318
CONSULTORIAS	54,000	105,840	165,992	238,934	267,624
TODOS	120,000	197,568	284,521	389,466	436,174
SERVICIO CONTABLES	336,000	451,584	569,041	708,120	832,696
CONSULTORIAS	348,000	423,360	568,966	743,526	832,784
TODOS	480,000	677,376	885,175	1,132,992	1,348,175
SERVICIO CONTABLES	576,000	790,272	1,011,629	1,274,616	1,506,784
CONSULTORIAS	360,000	564,480	790,272	1,062,180	1,189,642
TODOS	432,000	677,376	948,276	1,274,616	1,427,479
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>L.2,814,000</b>	<b>L.4,043,088</b>	<b>L.5,429,277</b>	<b>L.7,089,995</b>	<b>L:8,158,676</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	1,526,000	1,709,120	1,914,120	2,143,920	2,401,190
IHSS,RAP;INFOP	87,603	93,312	100,677	108,818	117,682
Alquileres	483,000	540,960	547,915	613,665	687,305
Publicidad	80,000	89,600	90,752	101,642	113,839
Servicios Publico e internet	180,000	201,600	204,192	228,695	256,138
Papelería y Útiles	33,600	37,632	38,116	42,690	47,813
Medicinas	21,600	24,192	24,503	27,443	30,737
Gastos de envío	25,000	28,000	28,360	31,763	35,575
Viáticos Nacionales	22,500	25,200	25,524	28,587	32,017
Depreciación y Amortización	172,896	172,896	172,896	172,896	172,896
Provisión por Cesantía y Preaviso	109,000	122,080	136,723	153,137	514,541
Otros Gastos	21,000	23,520	26,342	29,503	33,044
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,762,199</b>	<b>3,068,112</b>	<b>3,310,121</b>	<b>3,682,760</b>	<b>4,442,777</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA</b>	<b>51,801</b>	<b>974,976</b>	<b>2,119,156</b>	<b>3,407,235</b>	<b>3,715,900</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)</b>	92,375	76,701	58,686	37,981	14,184
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	-40,574	898,275	2,060,470	3,369,254	3,701,716
Impuesto Sobre la Renta ( 25% )	0	224,569	515,117	842,314	925,429
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) DEL PERIODO</b>	<b>L.-40,574</b>	<b>L.673,706</b>	<b>L1,545,352</b>	<b>L.2,526,941</b>	<b>L.2,776,287</b>

Fuente: Propia

**Tabla 42: Flujos de efectivo escenario optimista**

**FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO**

**TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>		<b>-L. 40,574</b>	<b>L. 673,706</b>	<b>L. 1,545,352</b>	<b>L. 2,526,941</b>	<b>L. 2,776,287</b>
(+) Depreciación		167,896	167,896	167,896	167,896	167,896
Amortización		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Provisiones Prestaciones		109,000	122,080	136,723	153,137	171,514
Preaviso						343,027
<u>Inversión:</u>						
Mobiliario y Equipo	-847,960					167,896
Gastos de Constitución	-25,000					5,000
Capital de Trabajo e Imprevistos	-304,900					304,900
Préstamo	706,716					
Pagos de Préstamo		-104,954	-120,628	-138,642	-159,348	-183,145
Impuesto Sobre la Renta			224,569	515,117	842,314	925,429
		0	0	-224,569	(-515,117)	-842,314
<b>Flujo de Efectivo del Proyecto</b>	<b>-L. 1,177,860</b>	<b>L. 136,369</b>	<b>L. 1,072,623</b>	<b>L. 2,006,878</b>	<b>L. 3,535,940</b>	<b>L. 3,841,490</b>

Fuente: Propia

**Tabla 43: Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario optimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	-1,177,860	136,369	1,072,623	2,006,878	3,535,940	3,841,490
FLUJO ACUMULADO	-1,177,860	-1,041,491	31,132	2,038,009	5,573,949	9,415,439
Periodo Anterior al cambio de signo	1					
Valor absoluto del flujo acumulado	31,132					
Flujo de caja en siguiente periodo	2,006,878					
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>1.02</b>	De años				

Fuente: Propia

**Tabla 44: Evaluación VPN Y TIR escenario optimista**

VAN OPTIMISTA	<b>L.4,614,396</b>
TIR OPTIMISTA	<b>85.27%</b>
RESPUESTA	<b>Si debe realizarse el proyecto</b>

Fuente: Propia

### ESCENARIO PESIMISTA

Se considera únicamente una disminución del 5% en el precio de los servicios ofrecidos manteniéndose todo lo demás constante. Según el análisis de sensibilidad pesimista el proyecto es viable financieramente, a pesar de que su TIR y VAN disminuyen en mismo continua siendo una opción rentable para los socios.

**Tabla 45: Estado de Resultado Acumulado pesimista**

SERVICIOS	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2010	Año 2021
SERVICIO CONTABLES	108,000	140,448	185,843	240,255	287,098
CONSULTORIAS	54,000	95,760	150,184	216,178	242,136
TODOS	120,000	178,752	257,423	352,374	394,634
SERVICIO CONTABLES	336,000	408,576	514,847	640,680	753,392
CONSULTORIAS	348,000	383,040	514,778	672,714	753,472
TODOS	480,000	612,864	800,873	1,025,088	1,219,777
SERVICIO CONTABLES	576,000	715,008	915,283	1,153,224	1,363,280
CONSULTORIAS	360,000	510,720	715,008	961,020	1,076,342
TODOS	432,000	612,864	857,964	1,153,224	1,291,529
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>L.2,814,000</b>	<b>L.3,658,032</b>	<b>L.4,912,203</b>	<b>L.6,414,757</b>	<b>L.7,381,660</b>
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos y Salarios	1,526,000	1,709,120	1,914,120	2,143,920	2,401,190
IHSS,RAP;INFOP	87,603	93,312	100,677	108,818	117,682
Alquileres	483,000	540,960	547,915	613,665	687,305
Publicidad	80,000	89,600	90,752	101,642	113,839
Servicios Publico e internet	180,000	201,600	204,192	228,695	256,138
Papelería y Útiles	33,600	37,632	38,116	42,690	47,813
Medicinas	21,600	24,192	24,503	27,443	30,737
Gastos de envío	25,000	28,000	28,360	31,763	35,575
Viáticos Nacionales	22,500	25,200	25,524	28,587	32,017
Depreciación y Amortización	172,896	172,896	172,896	172,896	172,896
Provisión por Cesantía y Preaviso	109,000	122,080	136,723	153,137	514,541
Otros Gastos	21,000	23,520	26,342	29,503	33,044
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,762,199</b>	<b>3,068,112</b>	<b>3,310,121</b>	<b>3,682,760</b>	<b>4,442,777</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA</b>	<b>51,801</b>	<b>589,920</b>	<b>1,602,082</b>	<b>2,731,997</b>	<b>2,938,883</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)</b>	92,375	76,701	58,686	37,981	14,184
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	-40,574	513,219	1,543,396	2,694,016	2,924,699
Impuesto Sobre la Renta ( 25% )	0	128,305	385,849	673,504	731,175
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO</b>	<b>L.-40,574</b>	<b>L.384,914</b>	<b>L.1,157,547</b>	<b>L.2,020,512</b>	<b>L.2,193,524</b>

Fuente: Propia

**Tabla 46: Evaluación Periodo de recuperación (PR) escenario pesimista.**

**FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO PROYECTADO  
TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA**

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>		<b>-L. 40,574</b>	<b>L. 384,914</b>	<b>L. 1,157,547</b>	<b>L. 2,020,512</b>	<b>L. 2,193,524</b>
(+) Depreciación		167,896	167,896	167,896	167,896	167,896
Amortización		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Provisiones Prestaciones		109,000	122,080	136,723	153,137	171,514
Preaviso		0	0	0	0	343,027
<b>Inversión:</b>						
Mobiliario y Equipo	-847,960					167,896
Gastos de Constitución	-25,000					5,000
Capital de Trabajo e Imprevistos	-304,900					304,900
Préstamo	706,716					
Pagos de Préstamo		-104,954	-120,628	-138,642	-159,348	-183,145
Impuesto Sobre la Renta		0	128,305	385,849	673,504	731,175
		0	0	-224,569	(-515,117)	-842,314

Fuente: Propia

**Tabla 47: Evaluación periodo de recuperación (PR) escenario pesimista.**

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	-1,177,860	136,369	687,567	1,489,804	2,860,702	3,064,473
FLUJO ACUMULADO	-1,177,860	-1,041,491	-353,924	1,135,879	3,996,581	7,061,054
Periodo Anterior al cambio de signo	2					
Valor absoluto del flujo acumulado	353,924					
Flujo de caja en siguiente periodo	1,489,804					
<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>2.2</b>					

**REPUESTA: dos años dos meses.**

Fuente: Propia

**Tabla 48: Evaluación TIR Y VPN escenario pesimista**

VAN Pesimista	<b>L.3,295,515</b>
TIR Pesimista	<b>70.08%</b>

**RESPUESTA: si se debe realizar el proyecto**

Fuente: Propia

## RESULTADOS COMPARATIVOS

Para tener un panorama completo del análisis de sensibilidad que incluye los diferentes escenarios, se presenta un resumen de los mismos en donde se comparan los indicadores financieros siguientes: TIR, VAN, PRI y TRE, observando que en todos los escenarios el proyecto se considera rentable.

**Tabla 49: Resultados Comparativo**

### COMPARATIVO DE ESCENARIOS

Indicador	Pesimista	Normal Financiado	Optimista
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	70.08%	76.42%	85.27%
VALOR PRESENTE NETO (VAN)	L.3,295,515	L.3,783,105	L.4,614,396
PERIODO DE RECUPERACION (PRI)	2 años, 2 meses	2 años, 1 mes	1 año, 1 mes
TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA(TRE)	17%	17%	17%

**Fuente: Propia**

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta sección incluye lo relacionado con las conclusiones y recomendaciones alcanzadas, una vez concluida la investigación y que deben ir en línea con los objetivos, las variables y las hipótesis de la investigación. Se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio de la investigación mediante los cuales se determina que existe una buena oportunidad de negocio, la información reunida y analizada sustenta adecuadamente las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas se determinó el rubro de las empresas dedicadas al comercio, servicio, producción y otros en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca de las 137 empresas encuestadas en ambas ciudades se observó que las que más predominan son las del rubro de servicio con 34% y 38% para Tegucigalpa y Choluteca respectivamente, seguidos por el rubro del comercio en Tegucigalpa con 33% y del sector de Producción en Choluteca con un 26% en el cual existe un mercado potencial para prestar los servicios de consultorías.
2. En promedio se contará anualmente con una demanda proyectada para 2017 al 2021 de 30,047 empresas en Tegucigalpa y 7,219 en Choluteca y una capacidad de atención de oferentes de 18,329 y 4,043 respectivamente lo que da como resultado una demanda potencial insatisfecha de 11,718 y 3176 empresas para cada una de las ciudades.
3. Al establecer en forma clara la misión, visión y valores de M&D Contadores & Consultores. permitirá que éstas puedan hacerse realidad, ya que deben mantenerse como política permanente de trabajo en todos los niveles de la estructura organizacional.
4. Como resultado de este estudio se decidió establecer una estructura organizativa de tipo lineal y funcional conformada por tres niveles: estratégico, gerencial y operativo.

Se determinó también el personal necesario para comenzar a operar M&D Contadores & Consultores.

5. Por medio del estudio legal se determinó los requerimientos mínimos de acuerdo al tipo de negocio que se deben tomar en consideración antes y durante el inicio de operaciones de la empresa.

6. En Honduras con el propósito de incentivar la inversión, los requerimientos legales ambientales para la constitución de un negocio se han acortado, haciendo de este un trámite menos engorroso, también se hizo una readecuación de los criterios de categorización ambiental según actividad a realizarse, lo cual ha favorecido en que el proyecto no entra dentro de un proceso de licenciamiento ambiental según la normativa que regula la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (MIAMBIENTE), catalogándose como una pequeña empresa de servicio de consultorías con una cantidad inicial de 7 personas, que deberá cumplir como responsable ambiental, con las buenas prácticas ambientales de oficina existentes según el consumo de recursos, el uso de materiales y generación de desechos.

7. De acuerdo al análisis realizado, la inversión inicial del proyecto se compone por un 40% por fondos propios equivalente a L 471,144. y en un 60% con financiamiento por un monto de L. 706,716 a una tasa del 14%. El Valor Actual neto asciende (VAN) a L.3, 783,105 una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 76.42%, considerando una Tasa de Rendimiento Esperada (TRE) del 17% y un periodo de recuperación de dos (2) años y un (1) mes.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Elaborar una base de datos de clientes potenciales de las empresas disponibles, para iniciar operaciones atrayéndolos a utilizar los servicios que se ofrecen, determinadas en su mayoría de la aplicación del instrumento; ya que el 67% de empresas en Tegucigalpa son dedicadas al sector servicio, comercio y producción y en Choluteca el 64%, lo cual indica que se debe trabajar en encontrar el mercado meta y así tener una dinámica en la operación de la empresa.
2. Elaborar un plan de mejora continua para todo el personal en varios aspectos como ser: servicio al cliente, administración y finanzas entre otros, que permita la actualización constante y de mejora del personal para brindar un mejor servicio a los clientes externos como a los internos. Todo ello encaminado a la planificación estratégica.
3. Se recomienda iniciar una empresa en donde se presten los servicios mencionados anteriormente, existe un mercado potencial que está dispuesto a adquirir los mismos; la línea de mando organizacional de MD Consultores será de gran importancia para poder iniciar una relación estrecha con el cliente final y así poder mantener una curva de crecimiento a un corto y mediano plazo.
4. Incentivar y fomentar la cultura tributaria en las empresas y microempresas de Tegucigalpa y Choluteca con capacitaciones periódicas a través de las Instituciones Dirección Ejecutiva de Ingreso, Municipalidades y Cámara de Comercio dirigidas a las PYMES. La alta gerencia jugará un papel preponderante ya que ellos con su experiencia y capacidad deberán demostrar que el camino de una correcta cultura tributaria es el correcto para poder tener empresas en crecimiento y financieramente sanas.
5. Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas reflejan que los clientes quieren un servicio de calidad y que se les visite a menudo, por lo que se recomienda una amplia relación con el cliente, de tal manera que se ofrezca un servicio de calidad a un buen precio y esto sirva para retener el cliente.

6. Con el propósito de incentivar la inversión, los requerimientos legales ambientales para la constitución de un negocio se han acortado, haciendo de este un trámite menos engorroso, también se hizo una readecuación de los criterios de categorización ambiental según actividad a realizarse, lo cual ha favorecido en que el proyecto no entra dentro de un proceso de licenciamiento ambiental según la normativa que regula la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (MIAMBIENTE), catalogándose como una pequeña empresa de servicio de consultorías con una cantidad inicial de 7 personas, que deberá cumplir como responsable ambiental, con las buenas prácticas ambientales de oficina existentes según el consumo de recursos, el uso de materiales y generación de desechos.
7. Es de suma importancia seguir los planes de acción y estratégicos detallados en el documento para encaminarse hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, se deben establecer metas reales ejecutables a corto, mediano y a largo plazo, para lograr crecimiento de la misma, las diferentes condiciones de mercado obligaran a la firma consultora contable a tener que ser creativos en la toma de decisiones estratégicas para poder mantener vigencia permanente en el mercado laboral.
8. En todos los escenarios el proyecto es rentable, a lo largo del estudio se observaron números favorables en los que el proyecto se considera positivo ejecutarlo, esto en buena parte a la baja inversión inicial, sin embargo, la correcta aplicación del gasto considerando que la mayor inversión incide en el software, mobiliario y equipo para empezar a operar de manera fluida y eficiente, se recomienda utilizar el escenario financiado el cual también es muy rentable para el proyecto y de igual manera ser dinámico en buscar ahorros en cuanto al objetivo de poder llegar al tiempo esperado del retorno de la inversión y así complementar los esfuerzos hechos por los miembros de la organización.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“PREFACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y CONSULTORÍAS CONTABLES TRIBUTARIAS PARA LAS MIPYMES EN TEGUCIGALPA Y CHOLUTECA.”

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Como parte del trabajo de investigación se presentó la propuesta de inversión de una empresa dedicada a la prestación de servicios y consultorías contables tributarias de MYPIMES, ya que hemos observado que el rubro de las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra en crecimiento y buscan tecnificar sus sistemas contables debido a las exigencias y controles que exige el sistema tributaria del gobierno, es por ello que se determinó aprovechar la oportunidad de negocio con este tipo de servicios, dirigiéndolos a un segmento de mercado específico, considerando la población de empresas comprendida en las ciudades de Tegucigalpa y Choluteca.

La idea surge al observar el número de empresas comprendidas este rubro y la cantidad de empresas dedicadas a la prestación de este servicio, determinando de esta manera que es una buena oportunidad de incursionar en el negocio con el objetivo de brindar a nuestros clientes un servicio de calidad que sobrepasen sus expectativas en el momento que lo necesiten. Debido a que no todo negocio es rentable, es necesario realizar un estudio previo con respecto a la prefactibilidad del mismo, es por ello que se realizó el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio ambiental-legal y finalmente el estudio financiero, para determinar la incursión o no en el negocio mediante la elaboración de indicadores que ayuden comprobar dichos estudios. Como parte del estudio de mercado se determinó que existe demanda insatisfecha y que puede ser parte de los clientes potenciales del negocio, esto fue determinado mediante el estudio de mercado, del cual se tomaron las mipymes con ingresos de rangos L.1, 000 a L.6, 000, bajo el supuesto de que una empresa de este tipo necesita la asesoría técnica fiscal para llevar mejores controles y registros de operaciones.

El estudio técnico arrojó datos acerca de las especificaciones de los servicios, la forma en que se debe hacer la prestación de los servicios, la cantidad de servicios y atención a clientes, entre otros asuntos que finalmente se ven reflejados en los costos a incurrir, costos directos e indirectos y gastos de operación.

En cuanto a aspectos organizacionales se define que la creación se hace de forma estructurada, contando con los aspectos necesarios para una adecuada gestión del negocio y presentando para ello análisis estratégicos, definición del horizonte del negocio y aspectos de tipo laboral a nivel interno.

La legalidad de un negocio debe ser evaluada los respectivos costos iniciales y el impacto futuro que tendrá la aplicación de las leyes, por lo que se incluye el apartado legal que indica el tipo de sociedad, los gastos de constitución y los diversos impuestos a que está sujeto el negocio. Finalmente, en donde concluyen todos los estudios incluidos en el presente trabajo, siendo la parte fundamental para la toma de decisiones, el estudio financiero incluye la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y los flujos esperados del negocio por ingresos, costos y gastos futuros de acuerdo a esta evaluación y con el uso de un costo de capital propio de 17%, los resultados financieros del negocio indican que este es rentable y que la inversión se recupera en el mediano plazo generando una tasa interna de retorno mayor al costo de capital y un valor presente neto mayor a cero.

Para elaborar el proyecto de pre factibilidad es importante considerar la estrategia organizacional que definirá la razón de ser de la empresa, considerando los aspectos que orientaran las decisiones y acciones de la empresa que se pretende implementar. Es importante definir la misión, visión, valores y objetivos que nos orienta hacia donde queremos llegar con la organización.

## Valores organizacionales

- **Calidad en la atención al cliente:** El cliente siempre tendrá la razón, ya que es nuestra fuente de sustento e inspiración, por lo que brindar una atención de calidad es nuestro principal objetivo.
- **Ética y Transparencia:** Que la información que nuestros clientes proporcionen de sus empresas, será manejada de una manera confidencial, ganando así la confianza de nuestra clientela.
- **Actualización de Conocimientos y Creatividad:** Capacitación constante al personal encargado de realizar los trabajos, implementando las normas tributarias en base a la legislación nacional.
- **Eficiencia:** entregamos servicios de calidad en tiempo y forma.

## Visión

Contribuir al desarrollo de las organizaciones y empresarios del sector de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) ofreciendo servicios de consultoría contable tributaria por medio de la combinación de los conocimientos, experiencias, esfuerzos y recursos que permitan prestar toda clase de servicios legales, de contabilidad, de asesoría tributaria, laboral, creyendo firmemente en la excelencia de los servicios que ofrece y entrega a sus clientes.

## Misión

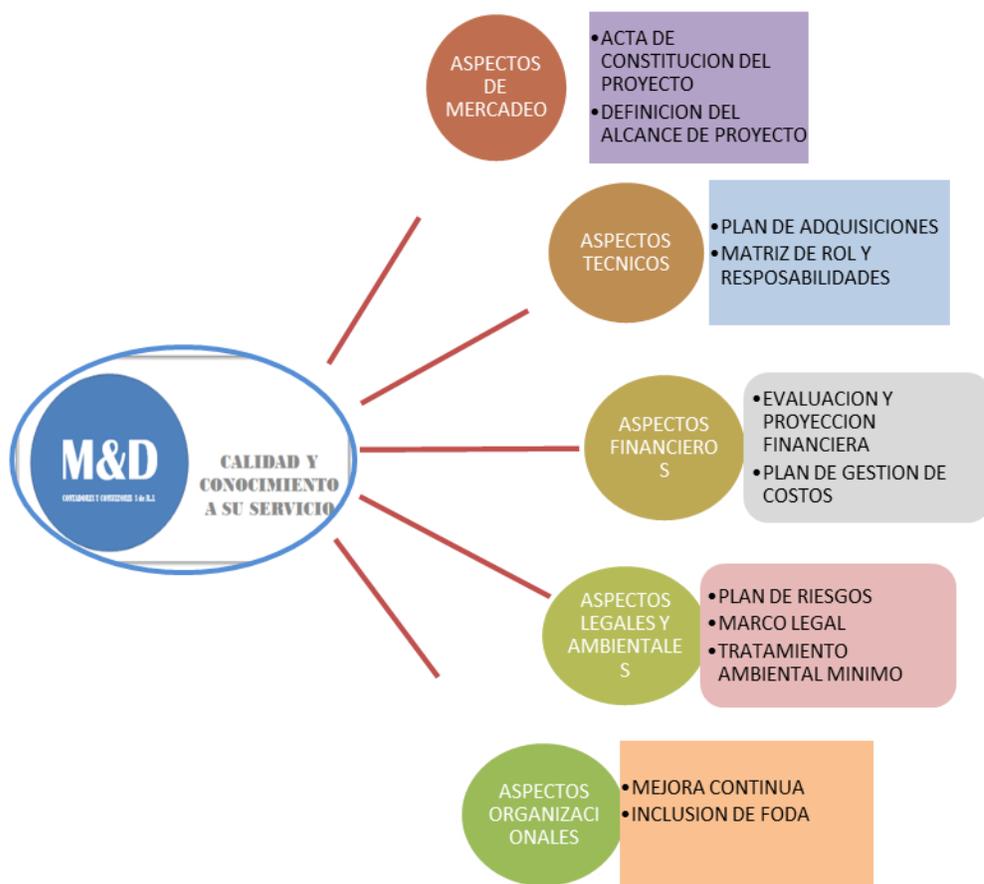
Ser una de las principales empresas en el Distrito Central y el Sur del país dedicada a la asesoría contable, tributaria, laboral y jurídica, que ofrece servicios de calidad brindando tranquilidad a nuestros clientes al saber que su negocio se encuentra atendido con idoneidad, experiencia, seriedad y cumplimiento oportuno de los servicios solicitados.

## Objetivos Organizacionales

- Productividad: Productividad no significa incremento en ingresos, productividad en procesos
- Calidad Humana: Compromiso personal por ser mejores cada día.
- Excelencia operativa: Optimización en las operaciones tanto administrativas, de servicios como de producción.
- Valores éticos: La moral y ética de cada persona se debe ver reflejada en todo el personal.
- Excelencia operativa: Optimización en las operaciones tanto administrativas, de servicios como de producción.
- Rentabilidad: Crecimiento económico y empresarial.

### 6.3 ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO

Para finalizar el trabajo de investigación se realiza la presentación de la propuesta final, la cual es realizada de acuerdo a los hallazgos y conclusiones alcanzadas a lo largo de trabajo, a continuación, se describe la estructura de la propuesta de aplicabilidad.



**Figura 31 Estructura de la Aplicabilidad del Proyecto.**

Fuente: Propia

#### 6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

De los resultados del proyecto se definió que los servicios a ser ofertados tienen potenciales de micro, pequeñas y medianas empresas dispuestas a adquirirlos; el establecimiento se encuentra ubicado en una zona estratégica.

En cuanto a la estructura organizacional por ser algo a nivel interno se puede definir la más idónea para el tamaño del negocio; de igual forma el negocio está dentro de los parámetros de las leyes de la República de Honduras, finalmente la evaluación de los flujos de efectivo del proyecto comparados con la inversión inicial despliega un valor presente neto mayor a cero, una tasa interna de retorno mayor al costo de capital y el período de recuperación es menor al horizonte de evaluación, resultados que tomados en conjunto determinan la factibilidad del negocio y, por tanto, puede llevarse a cabo.

Debido a que el negocio es factible se establecerán planes de acción para responder a cualquier debilidad del negocio, para lograr el posicionamiento en el mercado, aumento de la estabilidad organizacional y de esta forma alcanzar los resultados financieros esperados el corto y mediano plazo.

**Tabla 50: Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.**

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Pre factibilidad de una empresa de servicios y consultorías contables tributarias para las MIPYMES en Tegucigalpa y Choluteca.	Determinar la factibilidad financiera para la creación de un negocio que se dedique a prestar servicios y consultorías contables y tributarias a las MIPYMES, por medio de la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio organizacional, un estudio legal – ambiental y un estudio financiero con el propósito de proporcionar información a los inversionistas interesados en	1. Realizar un estudio de mercado que genere información en cuanto a conocer la aceptación del servicio final: Consultorías Contables y Tributarias y de esta forma conocer la potencial demanda de la prestación del servicio.	De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas se determinó el rubro de las empresas dedicadas al comercio, servicio, producción y otros en la ciudades de Tegucigalpa y Choluteca de las 137 empresas encuestadas en ambas ciudades se observó que la que más predominan son las del rubro de servicio con 34% y 38% para Tegucigalpa y Choluteca	Elaborar una base de datos de clientes potenciales de las empresas disponibles, para iniciar operaciones atrayéndolos a utilizar los servicios que se ofrecen, determinadas en su mayoría de la aplicación del instrumento.	-Elaborar el acta de constitución donde se identifiquen interesados y requisitos de alto nivel del proyecto.  - Definir el alcance del proyecto.  - Desarrollar un plan de riesgos
		2. Realizar un estudio técnico que permita conocer la localización, equipo, insumos y espacio requerido	Es de suma importancia seguir los planes de acción y estraticos detallados en el documento para encaminarse hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.	La principal información técnica para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios y consultorías contables tributarias para el sector MIPYMES, es el cálculo de la demanda, cálculo del plan de inversión, determinación de costos operativos, ubicación del local.	-Plan de riesgos

Fuente: Propia

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
		<p>3. Realizar un estudio organizacional en el que se especifiquen los lineamientos básicos para la administración del negocio.</p>	<p>- Mediante el estudio técnico se identificó todos los recursos materiales y humanos necesarios para montar y operar la empresa.</p> <p>-Dada la naturaleza de la empresa, es importante establecer los procesos de producción de los servicios, así como los responsables de dichos procesos.</p>	<p>-Se debe hacer un análisis de los requerimientos para implementar la empresa de eventos.</p> <p>-Una vez establecidos todos los procesos de producción y administración de la empresa, es importante asignar responsables de los mismos.</p>	<p>-Plan de adquisiciones.</p> <p>-Matriz de roles y responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto, así como del personal encargado de los procesos de producción y administración.</p>
		<p>4. Realizar un estudio de tipo legal-ambiental que incluya información referente al marco jurídico que rige la creación del negocio y su continuidad en el mercado amparado por la legislación hondureña.</p> <p>5. Realizar un estudio financiero mediante el cual se analicen los rendimientos que se obtendrán de este negocio y conocer si será capaz de mantenerse operando.</p>	<p>Se determinó que la empresa de eventos es rentable si se mantiene un promedio de venta de 130 eventos anuales y se considera un margen de ganancias del 10 % sobre el precio de venta.</p>	<p>-La empresa debe establecer los precios de los servicios basado en los costos y los precios similares o un 5% debajo de la competencia. Así mismo debe implementar estrategias competitivas que le permitan posicionarse en el mercado.</p> <p>-Es importante estimar los costos reales de los recursos para poder definir el capital a invertir y financiamiento.</p>	<p>-Hacer evaluación financiera y proyección financiera.</p> <p>-Plan de gestión de costos.</p>

## 6.5 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Esta etapa es de mucha importancia, ya que definen los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos. En este proyecto solo se considerarán dos aspectos, el acta de constitución, el plan de gestión y el cierre del mismo. (Project Management Institute, 2008)

El acta de constitución o Project Charter, es un documento formal emitido por el iniciador o patrocinador del proyecto para autorizar el comienzo del mismo, y es aquí donde se le confiere la autoridad al director del proyecto. Además, es importante realizarla porque documenta información relevante y esencial para desarrollar el proyecto, tal como las características y objetivos del producto, los requisitos de alto nivel, los riesgos identificados.

Es deseable en gran manera, que el proyecto no se comience si aún está definido esta acta o documento que es parte esencial de la planificación y ejecución del mismo.

Con respecto a la investigación se identificaron ciertos aspectos relacionados con el mercado oferta y demanda, y otros; de acuerdo a estos aspectos se plantea un plan de acción para maximizar el aprovechamiento de cada apartado y revertir cualquier aspecto que se haya identificado como probable generador de debilidades para el negocio.

**Tabla 51: Gestión de la integración del proyecto.**

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
PROYECTO	Pre factibilidad de una empresa de servicios y consultorías contables tributarias para las MIPYMES en Tegucigalpa y Choluteca.				
DIRECTOR DEL PROYECTO :					
SPONSOR O PATROCINADOR	Darwin Arturo Romero Marco Antonio Díaz				
PREPARADO POR:	Director del proyecto	FECHA	15	05	16
REVISADO POR:	Consultor	FECHA	12	06	16

APROBADO POR:	Sponsor	FECHA	15	06	16
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)	FECHA (de la revisión)			
01	Director del proyecto	10	06	16	

### BREVE DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DEL PROYECTO

Con el propósito de aportar al desarrollo de las MIPYMES de ambas ciudades con la creación de nuevas fuentes de ingreso y trabajo, se ha enfocado este estudio a potencializar las actividades comerciales de éstas, a través de una cultura tributaria y contable-financiera enfocada con las NIIF para PYMES, que los incentive y permita cumplir con las normativas de carácter obligatorio y por ende mantener sus estados financieros de manera fidedigna para la correcta toma de decisiones que ayuden a hacerlas más competitivas.

### JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto es resultado de la identificación de un problema y de una oportunidad en la línea de investigación de MIPYMES en el área comercial.

El estudio de pre factibilidad para crear una empresa de Consultorías, Contables Tributarias con servicio personalizado que radica en prestar atención directa al cliente, en su domicilio, en temas contables y tributarios, mantener la cartera de clientes bien asesorados y actualizados, ya que las leyes, normas, y reglamentos tributarios y contables son muy susceptibles a cambios continuos, siendo importante para los propietarios de las empresas estar al día en el conocimiento de dichos cambios y conocimiento de las leyes oportunamente para una adecuada toma de decisiones.

### ALINEAMIENTO DEL PROYECTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	PROPÓSITO DEL PROYECTO
Realizar un estudio de mercado que genere información en cuanto a conocer la aceptación del servicio final: Consultorías Contables y Tributarias y de esta forma conocer la potencial demanda de la prestación del servicio, así como otros datos relevantes para poder realizar el análisis técnico y financiero.	Identificación de la existencia de un mercado, disponibilidad de recursos, el capital de inversión y la rentabilidad, para posteriormente ponerla en marcha.
Realizar un estudio técnico que permita conocer la localización, equipo, insumos y espacio requerido, así	Brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes, con el objetivo de crear una base de clientes dentro de las

como los fondos necesarios para realizar el proyecto, el origen de dichos fondos y los datos relevantes que afectarán el desarrollo del mismo a futuro.	MIPYMES que operan en Tegucigalpa y Choluteca.
Implementar tecnología de punta en la prestación de nuestros servicios e innovación de los diferentes procesos contables basado en la legislación nacional.	Identificación de nuevas tecnologías aplicadas a los servicios que brindara la empresa de consultoría contable a través de la actualización de los sistemas con el manejo de normas internacionales NIIF.
Realizar un estudio financiero mediante el cual se analicen los rendimientos que se obtendrán de este negocio y conocer si será capaz de mantenerse operando.	Determinar la factibilidad y viabilidad del negocio, mediante las herramientas financieras y proponer un crecimiento proyectado en un espacio de tiempo aceptable.

### OBJETIVOS DEL PROYECTO

Alcance: Constituir la empresa de servicios y consultorías contables y tributarias, para comenzar a operarla.

Tiempo: Definir los requerimientos técnicos, legales y de adquisiciones para constituir la empresa en un máximo de tres meses calendario.

Costo: Definir el presupuesto total del proyecto de inversión, a través de los costos de operación y producción, para gestionar los medios de financiamiento.

Calidad: Cumplir con las especificaciones de calidad establecidas por el Sponsor, determinadas a través de estándares de calidad que exige el mercado de servicios de consultorías contables-tributarios.

### CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

(Componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarlo exitoso, no son factores de éxito)

Aplicación adecuada de las etapas, métodos y normas necesarios para realizar efectivamente la estimación de costos y la identificación de requerimientos de recursos, técnicos y legales, obteniendo resultados congruentes con la realidad.

- Identificación de todos los requerimientos técnicos y legales para implementar correctamente la empresa de consultoría y servicios contables.
- Determinación del capital de inversión necesario para la instalación y operación del negocio de consultoría y servicios contables.
- Cumplir con el cronograma del proyecto.
- Finalización del proyecto en tiempo y forma, logrando el cumplimiento de objetivos.
- Entrega de todos los requerimientos esenciales para poder poner en marcha la empresa de consultoría y servicios contables.

### REQUISITOS DE ALTO NIVEL

#### REQUISITO

Definición exacta de requerimientos técnicos necesarios para montar y comenzar a operar la empresa.

Estimación muy cercana del capital de inversión necesario para montar y operar la empresa de eventos, con su respectiva evaluación financiera: VAN, TIR y PRC, en distintos escenarios.

<b>EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO</b>	
<b>FASES DEL PROYECTO</b>	<b>PRINCIPALES ENTREGABLES</b>
<p>Fase I- Gestión del proyecto</p> <p>Comprende la autorización del proyecto, definición del alcance; así mismo contempla los recursos, presupuesto, procesos, esfuerzos y actividades, entre otros. Involucra los procesos relacionados a la Gestión del Alcance, Gestión de Costos y Gestión del Tiempo.</p>	<p><b>Proceso de iniciación</b></p> <p><b>1.1 Gestión de integración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acta de constitución del proyecto.</li> <li>- Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar</li> </ul> <p><b>Proceso de planificación</b></p> <p><b>2.1 Gestión de tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matriz de asignación de responsabilidades (RAM)</li> <li>- Cronograma del proyecto</li> </ul> <p><b>2.2 Gestión de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de gestión de costos.</li> <li>-Presupuesto del Proyecto (Línea Base del Costo)</li> </ul> <p><b>2.3 Gestión de Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM).</li> <li>-Organigrama del Equipo del Proyecto</li> </ul>
<p>Fase II- cierre del proyecto</p> <p>Finalización de las actividades involucradas en el proyecto y en los diferentes procesos.</p>	<p>Entregables</p> <p>Desarrollo del acta de cierre del proyecto</p>
<b>INTERESADOS CLAVE</b>	
<b>INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)</b>	
Socios (Dueños de la empresa)	

Alta Gerencia & Dirección (Gerente general)
Equipo del proyecto
Proveedores de la empresa
Asistente del Gerente
Contador público
Asistentes & Auxiliares Contables.
<b>RIESGOS DE ALTO NIVEL</b>
<b>RIESGO POSITIVO O NEGATIVO</b>
Definición incorrecta del alcance del proyecto.
Margen de error elevado en la recolección de datos para determinar el mercado meta (Etapa de análisis y resultados).
Poco conocimiento del cliente potencial en relación a las normas internacionales de contabilidad y tributación nacional.
Mala definición de requerimientos por parte de los clientes
Incorrecta estimación de costos
Subestimar el tamaño del proyecto originando mayores costos.
Problemas de financiamiento del Patrocinador (Alta Dirección).
Bajo control y seguimiento a los avances del proyecto
Administración poco eficiente por parte del Director del proyecto o en su defecto del sponsor.
Cambios grandes requeridos al proyecto, que incidan en costos y tiempo de entrega.
Variaciones en los costos (salarios)
Incumplimiento en los diferentes contratos tanto de inmuebles o de empleados.
<b>HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO</b>
<b>HITO</b>
Definición del proyecto
Especificaciones de requisitos aprobadas
Tecnología fijada
Organigrama de la empresa aprobado
Matriz de roles y responsabilidades aprobadas
Definición y localización de locales a arrendar

Identificación de estrategias más adecuadas y de óptimo coste.
Plan de adquisición de la empresa
Aprobación de presupuesto
Gestión de financiamiento
Evaluación y proyección financiera a cinco años.
Constitución de la empresa
Alquiler del local
Acondicionamiento del local
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>
<p>El presupuesto total del proyecto será asumido en un 40% por los inversores y el 60% será financiado, en este caso socios, del proyecto, el cual asciende a L. 1, 771,880.</p> <p>La línea base del presupuesto se definió a partir de todos los costos del proyecto, así como de los costos necesarios para montar y comenzar a operar toda la empresa, estos serán desglosados debidamente en la gestión de costos, también se especificarán en el capítulo IV.</p>
<p><b>*RESTRICCIONES*</b></p> <p>Usualmente es impuesta por una autoridad o el medio ambiente del proyecto; en este caso es baja probabilidad debido a que el proyecto a implementar es un servicio contable.</p>
<b>RESTRICCION</b>
Si el proyecto de inversión no es viable no se puede implementar la empresa.
Si no se consigue el financiamiento no se puede implementar la empresa.
No contar con el RRHH calificado que puedan realizar los servicios contables de calidad deseados.
<b>SUPUESTO</b>
El estudio financiero y técnico tiene compatibilidad y congruencia con todos los requerimientos identificados y gestionados por el equipo de proyectos.
Existe disponibilidad de todo el material y equipo para producir los servicios de la empresa.
Se contara con el personal adecuado que realizara las labores de asesorías a las diferentes empresas MIPYMES.
<p><b>REQUERIMIENTOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b></p> <p>(Quién evalúa los criterios de éxito, decide el éxito del proyecto y quien cierra el proyecto )</p>

Criterios de éxito	Evaluador	Firma el cierre del proyecto
Aplicación adecuada de las etapas, métodos y normas necesarios para realizar efectivamente la estimación de costos y la identificación de requerimientos de recursos, técnicos y legales, obteniendo resultados congruentes con la realidad.	Director del proyecto	Director del proyecto
Identificación de todos los requerimientos técnicos y legales para implementar correctamente la empresa de eventos.	Director del proyecto Sponsor o Socios	
Determinación del capital de inversión necesario para la instalación y operación del negocio de eventos.	Director del proyecto Sponsor o Socios	
Cumplir con el cronograma del proyecto.	Director de Proyectos Sponsor o socios	
Finalización del proyecto en tiempo y forma, logrando el cumplimiento de objetivos.	Director del proyecto	
Entrega de todos los requerimientos esenciales para comenzar a operar.	Director del proyecto	

### 6.5.1 ARISTAS ENCONTRADAS – ASPECTOS DE MERCADEO

- Introducción al mercado meta

Arista: Existe competencia ya posicionada en el mercado. El tomar en cuenta la calidad, el precio, el profesionalismo, conocimiento de las normas contables y otros factores, se llegará fácilmente al cliente objetivo.

Riesgo: Introducir al mercado de forma no agresiva que provoque poca aceptación del producto.

Respuesta al Riesgo:

- Se cuidará de la reputación del negocio y se trabajará por la fidelización y creación de confianza.
  - Impulsar la promoción del negocio publicitariamente a través de los hallazgos encontrados de la mejor manera para introducir la empresa en el mercado.
  - Oferta dirigida a mercado específico de acuerdo a las diferentes MIPYMES según sus ingresos.
  - Fomentar los valores de Ética y capacidad en nuestros empleados e igualmente serán transmitidos a los clientes potenciales.
- Cobertura de necesidades

Arista: Con el servicio se suplen necesidades tributarias, legales para el correcto funcionamiento de las empresas.

Riesgo: El servicio en algún momento se realiza repetitivamente y los clientes creen poder hacerlo solos.

Respuesta al Riesgo:

- Se manejarán precios acordes a la tendencia del mercado y cuyo valor será determinado mediante el análisis de costo del servicio ofrecido.
- Las promociones ayudan a crear mayor simpatía por el servicio, se implementará el uso de volantes, anuncios de periódicos, así como publicidad por Facebook, se toma en cuenta que este último resulta muy económico para la operación de la empresa.
- El mantenimiento de la calidad en el servicio ayudará a mantener la fidelidad de los clientes.

- Cobertura de demanda

Arista: La cobertura depende de la capacidad instalada, incluyendo, personal, instalaciones, disponibilidad de personal con experiencia y precios accesibles.

Riesgo: El no satisfacer la demanda y, por tanto, los clientes potenciales elijan a la competencia.

Respuesta al Riesgo:

- Planificación operativa anual, realizando presupuestos, revisión de estrategias y administración eficaz.
- Análisis de la capacidad de poder cubrir clientes por ciudades ya sea en Choluteca como Tegucigalpa.
- Ampliación del negocio mediante la cobertura de mayor número de MIPYMES en ciudades aledañas una vez que la empresa se haya consolidado en ambas ciudades.

- Precio

Arista: Los precios son un referente de la calidad de los servicios.

Riesgo: El precio no puede ser muy bajo para evitar que se interprete una baja calidad y tampoco muy alto, para no ahuyentar a las diferentes empresas con ingresos medios.

Respuesta al Riesgo:

- El precio será estimado de acuerdo a los costos incurridos en la operación, costos directos e indirectos, adicionando un margen de ganancia al costo.
- Se tendrá en cuenta los gastos de instalación y gastos operativos.
- Los precios de la competencia servirán de referencia.

- La Promoción

Arista: El aspecto de marketing es crucial para dar a conocer la empresa y deben usarse las vías adecuadas de publicidad.

Riesgo: Existe el riesgo de que la publicidad sea pobre, promocionando un servicio poco conocido y dirigiéndolo al segmento de mercado incorrecto.

Respuesta al Riesgo:

- Se establecerá un presupuesto para publicidad y promociones.
- En fechas especiales se realizarán promociones atractivas.
- La publicidad a usar será mediante afiches, volantes (en la etapa de puesta en marcha) y en revistas especializadas con frecuencia de publicación mensual.

- El Servicio

Arista: La presentación del servicio debe ser llamativo, de tal forma que las necesidades tributarias de las empresas sean satisfechas a cabalidad.

Riesgo: Una presentación del servicio de poca calidad mostrará una imagen equivocada.

Respuesta al Riesgo:

- Los servicios deberán ser atendidos con un tiempo prudencial para un mejor resultado.
- La presentación e imagen de los profesionales de la contabilidad será de manera tal que, puedan generar una excelente impresión en los clientes.
- La confidencialidad de los documentos será otra hoja de presentación para que la confianza de los clientes sea mayor.

## 6.6 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Uno de los factores de éxito en todo proyecto es una adecuada gestión del alcance de los trabajos a realizar, lo cual importa dado que la definición y control de lo que contiene o no el proyecto. Según el Project Management Institute (2008) “la gestión del alcance incluye procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido con la finalidad de completar con éxito el proyecto” (p. 95). Los entregables de la Gestión del alcance considerados en este estudio son: El Acta de Constitución del proyecto, Definición del alcance, cronograma, análisis de Presupuestos, Matriz de roles y responsabilidades, Matriz de riesgos y cierre del proyecto.

### 6.6.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Implementación e inicio de operaciones de empresa de servicios dedicada a consultorías tributarias y contables integrales para empresas del orden MIPYMES denominada con razón social “M&D Contadores y Consultores S. de R. L.” en un periodo de 2 años 2 meses con una inversión inicial de L. 1,177,860 llevando a cabo constitución de la empresa, inscripciones de ley, obtención de financiamiento, adquisición de recursos materiales tales como: mobiliario, equipo, utensilios y adquisición de vehículo; así como la selección y contratación de personal.

## 6.7 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO

La gestión del tiempo del proyecto incluye los todos los procesos que se requieren para el proyecto en el tiempo establecido, para lo cual es necesario la elaboración de un cronograma, que permita organizar y programar todas las tareas necesarias para generar los entregables y así mismo poder controlar efectivamente los recursos y el tiempo asignados a cada actividad.

La importancia de gestionar el tiempo en que se desarrollara el proyecto y producir atrasos en las actividades genera costos adicionales al proyecto, ya que se debe pagar por más tiempo los recursos y equipo, así mismo puede incurrir en sanciones o moras.

Según el Project Management Institute (2008) se pueden reducir tiempos en ejecución del proyecto de diferentes formas:

- Transfiriendo recursos de actividades con holgura a actividades críticas.
- Eliminando partes del proyecto.
- Adquiriendo más recursos.
- Realizando actividades concurrentes (paralelo, use su discreción).
- Acortando actividades en la ruta crítica.
- Acortando actividades más sencillas.
- Acortando actividades más económicas (más recursos).
- Incrementando el número de horas de trabajo al día.

### 6.7.1 CRONOGRAMA

Para elaborar el cronograma primero es necesario definir las actividades necesarias para generar un entregable del proyecto, secuencias las actividades, estimar los recursos y tiempo necesario para desarrollar cada actividad. Es importante marcar la fecha de inicio y de finalización de cada actividad.

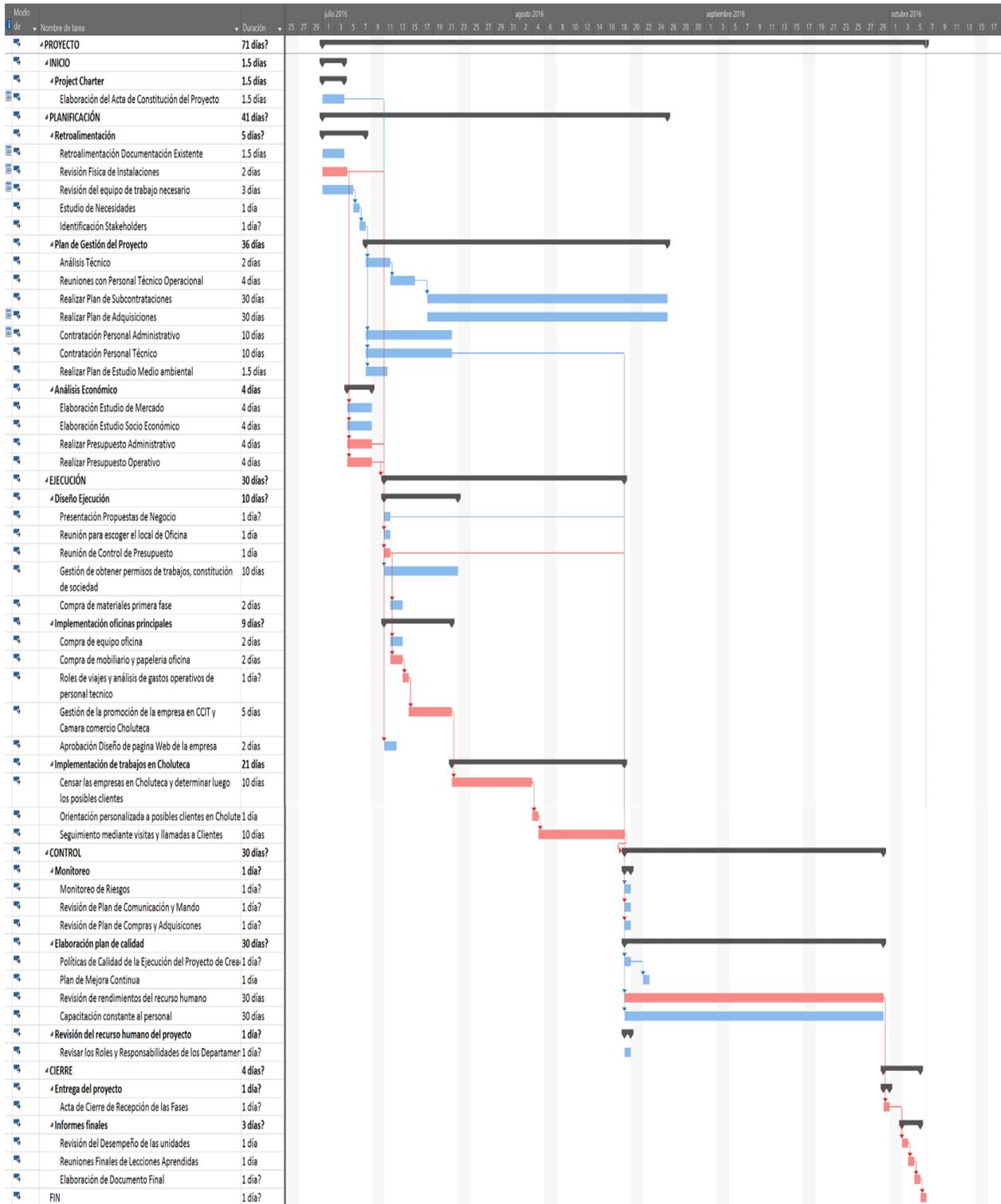
Para la puesta en marcha del negocio se definen las fechas críticas para realizar los trámites legales de constitución dejando una brecha de tiempo por cualquier imprevisto.

Las fechas se establecieron de acuerdo a la actividad la disponibilidad de tiempo y según las posibilidades de los socios para invertir en el negocio.

Se determinó que la implementación de la puesta en marcha de la empresa consultora contable M&D, se podrá ejecutar en un tiempo de 71 días equivalente a 2.4 a un máximo de 2.5 meses.

En la siguiente figura se muestra el cronograma del proyecto, que consisten en dos partes, en la que primeramente se agrupan las actividades por etapa del ciclo de los trabajos y después se le da tiempo en un cronograma para determinar ruta crítica y duración para llevar a cabo el estudio de pre- factibilidad de implementar la empresa de asesoría y consultorías contables y tributarias:

**Tabla 52: Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.**



Fuente: Propia

## 6.8 GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

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

- Es necesario establecer un sistema para recopilar en forma periódica y oportuna, información sobre los fondos realmente gastados.
- El sistema debe incluir: Procedimientos y Formas (Hojas prediseñadas)
- Es importante asegurar que cada partida de costo Real pueda cargarse a la EDT/WBS correspondiente (Sistema Contable)

La primera actividad que incluye la gestión de costos es hacer una estimación de los costos del proyecto, para hacer esta aproximación es importante tomar como base los requisitos del proyecto. Una vez que se tiene la estimación, se procede a realizar el presupuesto, que consiste en sumar todos costos estimados. Luego que se ha aprobado el presupuesto o que se ha ajustado el mismo al presupuesto establecido por el Sponsor, es importante controlarlo a medida vaya avanzando en las etapas del proyecto.

**Tabla 53: Fuentes de Información de Estimación de Costos**

FUENTES DE INFORMACION PARA ESTIMAR COSTOS	
<b>INFORMACION HISTORICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos de proyectos anteriores</li> <li>• Apoya el “know-how”</li> </ul>
<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por volumen</li> <li>• Procesos de adquisiciones</li> <li>• Comparación de proyectos similares</li> </ul>
<b>COTIZACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica la preparación de alcances preliminares con criterios de aceptación</li> <li>• Cotización a proveedores</li> </ul>
<b>BASES DE DATOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de bases de datos de precios unitarios por región, especialidad, tipo de entregables, etc</li> </ul>

**Fuente: Propia**

### 6.8.1 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Este plan lleva específicamente a la realización del presupuesto del proyecto que la final debe tener la aprobación del director de proyectos y su patrocinador para su debida implementación ya que se debe asegurar que las tareas cumplan a cabalidad como se han planteado en el cronograma de ejecución del proyecto, y esto implica desarrollar un aproximado de los costos, el estimado debe considerar las posibles causas de variación incluyendo los riesgos. Las estimaciones de costos generalmente se expresan en unidades monetarias (lempiras, dólares, euros, etc.) para facilitar las comparaciones tanto dentro como entre los proyectos, para el presente proyecto se definirán en lempiras.

Dentro del presupuesto de gestión de los costos está implícito todos los recursos aplicados directamente en los procesos del proyecto sean estos humanos o de materiales y materias primas, cada uno de las estimaciones de costos de recursos será definido mediante el uso de diferentes tipos de herramientas: estimación por analogía, determinación de tarifas a través de cotizaciones, estimación paramétrica que es utilizada cuando existen datos históricos o de otros proyectos similares o consultorías a expertos; las herramientas utilizadas para las presentes estimaciones será de forma analógica.

**Tabla 54: Gastos Pre- operativos, Suministros y Software**

Descripción	Valor Total	Tegucigalpa	Choluteca
Gastos de Constitución	25,000	20,000	5,000
Sueldos y Salarios	109,000	87,200	21,800
Renta de Local	80,500	64,400	16,100
Servicios Públicos	15,000	12,000	3,000
Material de aseo	2,000	1,600	400
Útiles de oficina	13,800	11,040	2,760
Papelería	2,800	2,240	560
Medicinas	1,800	1,440	360
Publicidad	80,000	64,000	16,000
<b>Sub Total</b>	<b>329,900</b>	<b>263,920</b>	<b>65,980</b>
Software Contable	310,000	248000	62000
<b>TOTAL</b>	<b>L.1,177,860</b>	<b>L.942,288</b>	<b>L.235,572</b>

Fuente: Propia

**Tabla 55: Mobiliario y Equipo de oficina en Tegucigalpa y Choluteca**

<b>Mobiliario y Equipo de oficina en Tegucigalpa y Choluteca</b>					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor Total	Tegucigalpa	Choluteca
1	Microondas	2,300	2,300	1,840	460
2	Oasis	2,100	4,200	3,360	840
7	Sillas ejecutivas	3,500	24,500	19,600	4,900
5	Sillas de espera	1,600	8,000	6,400	1,600
4	Escritorios	4,500	18,000	14,400	3,600
2	Escritorios ejecutivos	8,000	16,000	12,800	3,200
1	mesa de juntas	18,000	18,000	14,400	3,600
18	sillas	3,000	54,000	43,200	10,800
3	pizarras	800	2,400	1,920	480
4	archivos	1,600	6,400	5,120	1,280
2	Libreros	5,000	10,000	8,000	2,000
2	Sofá	25,000	50,000	40,000	10,000
1	Licencia de uso de Software	35,000	35,000	28,000	7,000
7	Calculadoras	680	4,760	3,808	952
7	Laptops	12,800	89,600	71,680	17,920
3	Impresoras	18,000	54,000	43,200	10,800
2	Data Show	9,000	18,000	14,400	3,600
1	Planta telefónica	22,000	22,000	17,600	4,400
6	Teléfonos	1,200	7,200	5,760	1,440
4	Aires acondicionado	7,800	31,200	24,960	6,240
4	Triturador	4,500	18,000	14,400	3,600
1	Refrigeradora	19,000	19,000	15,200	3,800
1	Cafetera	2,100	2,100	1,680	420
1	Aspiradora	3,500	3,500	2,800	700
4	Extintor	450	1,800	1,440	360
3	Sacapuntas eléctrico	800	2,400	1,920	480
2	Pantallas TV	7,800	15,600	12,480	3,120
	<b>TOTAL</b>	<b>L 220,030.00</b>	<b>L 537,960.00</b>	<b>L 430,368.00</b>	<b>L 107,592.00</b>

**Fuente: Propia**

## 6.9 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de determinar el equipo de los proyectos según la necesidad de cada proyecto, es determinante para poder llegar al éxito del mismo y la Gestión de los correctos procedimientos para saber asignar responsabilidades y definir las adquisiciones del recurso humano del proyecto

es una tarea minuciosa de parte de los Directores de Proyectos en este caso la persona encargada de la implementación de la puesta en marcha de la empresa dedicada a la prestación de servicios contables y consultorías tributarias.

Se determinaron puntos de vista para esclarecer el nivel de importancia de los involucrados de la aplicabilidad del proyecto:

- El Gerente de Proyecto debe tener una visión clara del equipo que lo rodeara, ya que estos serán sus “ojos” en cada área para lo cual se contraten y el será el responsable de que las personas alrededor del proyecto se acoplen y trabajen enfocados en los objetivos que se tracen.
- La Gestión de las Comunicaciones debe ser formal, clara, precisa y abierta a en todo momento saber tener las mejores vías de comunicación con las personas involucradas del proyecto entre todos los empleados de la firma auditora.
- La correcta identificación de involucrados de hacer que las gestiones del proyecto pueden darnos la guía hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos y toda nuestra energía; además saber prevenir posibles desfases del proyecto producto de una mala gestión de algún involucrado.
- Los empleados de la empresa que pasaron los filtros de contratación en base a criterios de capacidad y experiencia deberán dejar en todo momento en alto el buen nombre de la firma consultora para hacer un nombre dentro del buro de empresas dedicadas a ofrecer este tipo de servicios.

#### 6.9.1 MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

El equipo del proyecto está compuesto por personas que tienen asignado determinados roles y funciones para concluir el proyecto con éxito. De tal forma de que cada uno de los esfuerzos de los miembros vaya dirigidos a alcanzar los objetivos.

A continuación, se muestra una tabla de los miembros del equipo con sus respectivos roles y funciones en base al organigrama de la organización:

**Tabla 56: Matriz de Roles y Responsabilidad**

<b>NOMBRE DEL ROL</b>
<b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>
<b>OBJETIVOS DEL ROL: OBJETIVOS QUE DEBE LOGRAR EL ROL DENTRO DEL PROYECTO (PARA QUÉ SE HA CREADO EL ROL).</b>
Es la persona que se encarga de dar inicio, planificar, controlar y ejecutar el proyecto, es el principal responsable por el éxito de la iniciación de la empresa y del proyecto en general, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Patrocinador del proyecto, en este caso los socios.
<b>RESPONSABILIDADES: TEMAS PUNTUALES POR LOS CUALES ES RESPONSABLE (¿DE QUÉ ES RESPONSABLE?).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Project Charter.</li> <li>• Elaborar el Scope Statement.</li> <li>• Elaborar el Plan de Proyecto.</li> <li>• Realizar la Reunión de Coordinación Semanal, durante tres meses que durara el proyecto de empresa de servicio y consultorías contables.</li> <li>• Elaborar el Informe de Cierre del proyecto.</li> <li>• Negociar y firmar Contrato con MYPIMES en Tegucigalpa y Choluteca.</li> <li>• Supervisar y Aprobar los Informes Mensuales del Servicio que se deben enviar a los clientes.</li> <li>• Supervisar y Aprobar el Informe Final del Servicio que se envía a los clientes.</li> </ul>
<b>FUNCIONES: FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE DEBE CUMPLIR (¿QUÉ DEBE REALIZAR PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS Y CUBRIR SUS RESPONSABILIDADES?).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al Patrocinador o socios a iniciar el proyecto.</li> <li>• Planificar el proyecto.</li> <li>• Ejecutar el proyecto.</li> <li>• Controlar el proyecto.</li> <li>• Cerrar el proyecto.</li> <li>• Ayudar a Gestionar los temas contractuales con los clientes.</li> <li>• Gestionar los recursos del proyecto tanto monetarios y de logística.</li> <li>• Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto.</li> <li>• Realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del riesgo.</li> </ul>
<b>NIVELES DE AUTORIDAD: QUÉ DECISIONES PUEDE TOMAR CON RELACIÓN AL ALCANCE, TIEMPO, COSTO, CALIDAD, RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, PLANES Y PROGRAMAS, INFORMES Y ENTREGABLES, ADQUISICIONES, CONTRATOS, PROVEEDORES, ETC.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide sobre la clasificación detallada de los recursos humanos, materiales y equipos dotados al proyecto.</li> <li>• Acuerda sobre la información detallada del proyecto y los entregables del mismo.</li> <li>• Concluye sobre quiénes serán los mejores proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando estos no excedan lo calculado en los datos obtenidos del capítulo IV.</li> </ul>
<b>REPORTA A: A QUIÉN REPORTA DENTRO DEL PROYECTO.</b>
Socios
<b>SUPERVISA A: A QUIÉNES SUPERVISA DENTRO DEL PROYECTO.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador General</li> </ul>
<b>REQUISITOS DEL ROL: QUÉ REQUISITOS DEBEN CUMPLIR LAS PERSONAS QUE ASUMAN EL ROL.</b>

<b>CONOCIMIENTOS: QUÉ TEMAS, MATERIAS, O ESPECIALIDADES DEBE CONOCER, MANEJAR O DOMINAR.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional de las áreas contables MS Project</li> <li>• Preferible Maestría en Administración o Gestión de Proyectos</li> <li>• Conocimientos Avanzados en finanzas</li> <li>• Conocimiento del mercado de Tegucigalpa y Choluteca.</li> </ul>
<b>HABILIDADES: QUÉ HABILIDADES ESPECÍFICAS DEBE POSEER Y EN QUÉ GRADO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Solución de Conflictos</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA: QUÉ EXPERIENCIA DEBE TENER, SOBRE QUÉ TEMAS O SITUACIONES, Y DE QUÉ NIVEL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en gerencia de proyectos y empresas de áreas contables y de consultorías.</li> </ul>
<b>OTROS: OTROS REQUISITOS ESPECIALES TALES COMO GÉNERO, EDAD, NACIONALIDAD, ESTADO DE SALUD, CONDICIONES FÍSICAS, ETC.</b>	Mayores 30 años.
<b>NOMBRE DEL ROL</b>	
Gerente Administrativo	
<b>OBJETIVOS DEL ROL:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la elaboración del Project Charter</li> <li>• Participa en la elaboración de Scope Statement</li> <li>• Presenta informes mensuales de estado de la empresa.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar a los auxiliares contables con la ayuda del Asistente administrativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo relacionado a presupuestos.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar al Project Manager en la ejecución del proyecto.</li> <li>• Ayudar en la solución de problemas que puedan presentarse durante el desarrollo del proyecto</li> <li>• Apoyar en el control de calidad</li> <li>• Sistema contable de la empresa.</li> </ul>	
<b>NIVELES DE AUTORIDAD:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el Director en la ausencia del jefe</li> </ul>	
<b>REPORTA A:</b>	
Director Ejecutivo	
<b>SUPERVISA A:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Administrativo Auxiliares Contables (I, II, III)</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL ROL:</b>	

<b>CONOCIMIENTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Licenciatura en Administración de empresas, Contaduría Publica•</li> <li>Conocimientos Avanzados en finanzas</li> <li>• Conocimiento del mercado de Tegucigalpa y Choluteca.</li> </ul>
<b>HABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo • Comunicación • Negociación • Solución de Conflictos • Motivación</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en Administración de empresas de áreas contables y de consultorías.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	Mayor de 28 años.

<b>NOMBRE DEL ROL</b>
Asistente Administrativo
<b>OBJETIVOS DEL ROL:</b>
Es la persona que apoyara al Administrador General en todo lo relacionado
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la supervisión de los auxiliares quienes estarán a cargo de brindarle a los clientes el mejor servicio.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar base de datos de clientes, actualizar información, realizar plan de capacitación al personal, dotar de insumos requeridos al proyecto mismo de la firma consultora.</li> </ul>
<b>NIVELES DE AUTORIDAD:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>
Administrador General
<b>SUPERVISA A:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliares Contables (I, II, III)</li> </ul>
<b>REQUISITOS DEL ROL:</b>

<b>CONOCIMIENTOS:</b>	•Licenciatura en Administración de empresas o pasante universitario, Contaduría Pública• Conocimientos Básicos en finanzas
<b>HABILIDADES:</b>	• Liderazgo • Comunicación • Negociación • Solución de Conflictos • Motivación • Proactivo.
<b>EXPERIENCIA:</b>	• Experiencia en Administración de empresas de áreas contables y de consultorías.
<b>OTROS:</b>	Mayor de 23 años.

<b>NOMBRE DEL ROL</b>
Auxiliares Contables I, II y III
<b>OBJETIVOS DEL ROL:</b>
Es la persona que brindara la asistencia técnica contable a los distintos clientes.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
• Realizar los informes y analizar la documentación que los clientes dueños de empresas brinden con el objeto de organizar un sistema de contabilidad confiable y veraz.
<b>FUNCIONES:</b>
•Dar el seguimiento necesario a los clientes, darles trato preferencial, organizar los diferentes informes de desempeño en tiempo y forma. Darle cualquier información adicional que los clientes necesiten.
<b>NIVELES DE AUTORIDAD:</b>
• Ninguno.
<b>REPORTA A:</b>
Administrador General, Asistente Administrativo
<b>SUPERVISA A:</b>
• Ninguno
<b>REQUISITOS DEL ROL:</b>

CONOCIMIENTOS:	•Peritos Mercantiles o pasantes universitarias en el área de las ciencias contables • Conocimientos Básicos en finanzas
HABILIDADES:	• Dispuesto a trabajar bajo Presión • Facilidad de Palabra • Motivación • Proactivo.
EXPERIENCIA:	• Experiencia en Trabajos contables. Experiencia en áreas financieras.
OTROS:	Mayor de 20 años.

## 6.10 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El análisis y la gestión de riesgos son factores importantes en la gestión del proyecto. Los riesgos son eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o incluso la calidad. La gestión de riesgos en la administración de proyectos, consiste entonces en aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad e impacto de los eventos adversos al proyecto.

La guía del PMBOK de PMI, plantea seis procesos descritos en términos de entradas, herramientas y técnicas y salidas, presentes en la gestión de riesgos, éstas interactúan entre sí y se realizan en una o más fases del proyecto.

- a) Planificación de la gestión de riesgos: En el cual se decide, como enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- b) Identificación de riesgos: Permite determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
- c) Análisis cualitativo de riesgos: Cada riesgo se clasifica según su probabilidad de ocurrencia e impacto, para realizar otros análisis o acciones posteriores.
- d) Análisis cuantitativo de riesgos: Cada riesgo identificado en los objetivos generales del proyecto es analizado según su efecto.

- e) Planificación de la respuesta a los riesgos: Se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- f) Seguimiento y control de riesgos: Una vez identificados los riesgos del proyecto, es necesario realizar un seguimiento a éstos, además de supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo del proyecto.

#### 6.10.1 IDENTIFICACION DE RIESGOS

En el marco de la identificación y descripción de los posibles riesgos potenciales y residuales el equipo del proyecto liderado por el Gerente Ejecutivo de la firma consultora contable, así como el administrador general, mitigaran el riesgo analizado, dedicara el tiempo necesario para implementar y revisar los procedimientos de la documentación a reunir por cada expediente de cada cliente, se revisara que los escritos de los auxiliares contables estén a tiempo y en forma, debido a que la recopilación de la documentación nos tomara tiempo que puede atrasar la entrega de los documentos, además a esto, se deberá monitorear a través de check list para que se pueda completar esta actividad sin riesgo a demora y cualquier atraso legal que haya en las oficinas de recaudación tributaria del Estado.

Se implementará la tecnología y herramienta contable, como software de computadora para llevar la cronología de la documentación, fechas de enlaces, fechas de condensación de información, entregas de documentos a la DEI y reuniones para poder determinar montos a pagar e identificar antes los documentos para poder realizar pagos legales a tiempo sin que el cliente tenga perjuicio de multas antes el ente recaudador.

Se pueden presentar los casos en que en que el cliente no tenga toda la claridad del status de los documentos o del estado de la documentación ya que esta puede no estar en orden, por lo que tendremos que hacer una retrospección por cuenta nuestra.

Ante la presentación de estas actividades, estarán a cargo y responsabilidad del Gerente Ejecutivo o General de velar que todo el engranaje legal y documentación se complete en tiempo y forma que las obligaciones como empresa sean cumplidas ante los clientes, al mismo tiempo es

el administrador de general, el encargado de coordinar junto a la asesoría legal de la empresa todas las aristas legales de clientes en eventualidades mayores adonde se involucre temas que sobrepasen la auditoria a realizar.

Los recursos que se suministraran para poder ver la veracidad y el monitoreo correcto de los posibles riesgos son los costos variables que se dispondrá para viajes hacia Choluteca y realizar recorridos internos en Tegucigalpa, se propondrá un incremento de %15 de gastos cuando haya que ir a Choluteca de parte de los encargados de la recopilación de la documentación de los diferentes clientes.

Este será un proceso continuo ya que debido a los tiempos en que la empresa se comprometa a cumplir con los requerimientos de los distintos clientes debemos repetir el proceso en un intervalo esperado de 15 a 20 días hábiles, ya que la documentación de cierta cantidad de expedientes se pretende un atraso tolerable, pero no hay que perder de vista que los expedientes tienen que estar con la mayor cantidad de información posible, luego de esto proceder a ordenarla de manera tal que los auxiliares completen expedientes y finalizar las tareas en el tiempo estipulado.

A medida se avanza en el ciclo de vida de la implementación del proyecto, puede ocurrir una diversidad de riesgos, por lo que es importante que, durante la planificación, se identifiquen y enlisten posibles riesgos internos y externos que tengan una mayor probabilidad de ocurrencia y cuya repercusión en los objetivos del proyecto sea significativa. El Project Management Institute, (2008) propone algunos métodos para identificar los riesgos tales como la tormenta de ideas, el método Delphi y análisis causal, así mismo una técnica para evaluar y priorizar dichos eventos negativos según su impacto en el proyecto, la cual tiene por nombre Diagramación de riesgos.

A continuación, se muestra el proceso de diagramación de los riesgos:

Identificar y enlistar los riesgos:

**Tabla 57: Lista de riesgos**

N°	DESCRIPCION DE RIESGOS IDENTIFICADOS
1	<p><b>Riesgo Técnico</b></p> <p>Definición incorrecta del alcance del proyecto.</p> <p>Incorrecta decisión de contrataciones.</p> <p>Mala aplicación de los conocimientos técnicos hacia los clientes.</p> <p>Margen de error elevado en la recolección de datos para determinar el mercado meta.</p>
2	<p><b>Riesgo relacionado con la administración de la empresa</b></p> <p>Incorrecta estimación de costos</p> <p>Mala definición de requerimientos</p> <p>Demora en la entrega de suministros por parte del inversor</p> <p>Bajo control y seguimiento a los avances del proyecto</p> <p>Administración poco eficiente por parte del Director del proyecto</p>
3	<p><b>Riesgo organizacional</b></p> <p>Poco conocimiento del cliente potencial en relación a la industria de eventos.</p> <p>Problemas de financiamiento del Sponsor o Socio.</p> <p>Incumplimiento en el contrato de alquiler</p>
4	<p><b>Riesgo Externo</b></p> <p>Subestimar el tamaño del proyecto originando mayores costos.</p> <p>Falta de proveedores</p> <p>Cambios grandes requeridos al proyecto, que incidan en costos y tiempo de entrega.</p> <p>Variaciones en los costos de adquisiciones</p>

El siguiente paso consiste en realizar una reunión con todos los involucrados en el proyecto, identificar si falta algún riesgo de la lista propuesta, o si por el contrario consideran que no existen fundamentos para considerarlo como riesgo. En la reunión se pueden aplicar algunas técnicas que permitan encontrar nuevos riesgos, tales como la lluvia de idea, con la ayuda del

consultor, se procede a clasificar los riesgos en categorías, es decir según características comunes.

#### HERRAMIENTAS PARA MEDIR RIESGOS: MATRIZ DE RIESGO.

En la práctica es imposible evitar todos los riesgos asociados a un proyecto, pero si podemos resumir y reducirlos aplicando técnicas y herramientas eficientes de la Administración de riesgos.

Existen hechos que suelen ocurrir a lo largo del ciclo de vida de un proyecto que pueden afectar seriamente los resultados de un proyecto, como los cambios en el contexto externo (legal, económico, financiero y político) o cambios internos, como por ejemplo practicas pobres de administración de proyectos. Además, el director de proyectos puede reformular rápidamente el plan del proyecto en función de estos desvíos de agenda y costos.

Diremos que cualquier riesgo identificado es un elemento o factor que puede originar fallas en el proyecto.

Pueden ser:

- Falta de reportes
- Mala Comunicación
- Falta de Autoridad
- Falta de financiamiento inicial
- Mala Planificación

Sumado a esto, se agrupan las causas de fallas de proyectos en 4 grandes categorías:

1. Planificación inadecuada
2. Problemas relacionados a recursos humanos
3. Controles Inapropiados
4. Factores externos al director del proyecto

Para evitar esto hay que tener un liderazgo marcado por parte del director ejecutivo y del administrador general, ya que, si el liderazgo es débil, existirán problemas para lograr los objetivos del proyecto.

También diremos que el riesgo es un evento incierto que, en caso de que ocurra, puede tener un impacto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto.

De aquí debemos entender la incertidumbre y cómo manejarlo, ya que si no conocemos el riesgo no podemos saber lo que nos espera. Una herramienta de gran utilidad para la evaluación de cada uno de los riesgos identificados para las diferentes actividades del proyecto es el realizar una matriz de riesgos.

**Tabla 58: Análisis Cualitativo del Riesgo y Plan de Acción**

Categoría	Evento	Descripción	(P)	(I)	(P)X (I)	Marca dor de Riesgo	Respuesta (plan de acción)	Responsable	Fecha
R01	Variación de Costos por Tipo de Empresa	Que los costos de las gestiones no sean los planificados debido al tiempo de organización de los documentos de las empresas auditadas (MIPYMES).	0.7	0.9	0.63	Alto	Verificación de costos y reajuste de los mismos. Negociación con los clientes	Administrador General	7-jul-16
R02	Cambio del Ambiente RRHH	Que la burocracia y/o trámites en la DEI/SAR demoren las entregas de las documentos legales de los clientes.	0.4	0.7	0.28	Alto	Plan de Cambio para ampliar tiempos de entrega.	Gerente Ejecutivo	15-jul-16
R03	Cambio del Ambiente Organizacional	Que el personal auxiliar técnico contratado no tengan los resultados esperados en las asesorías y consultorías.	0.5	0.6	0.30	Alto	Cambios en Organización. Capacitación Inmediata	Gerente Ejecutivo / Administrador General	30-jul-16

Fuente: Propia

**Tabla 59: Escala de la Determinación del riesgo Cualitativo**

RIESGO		
Alto	(0.72 - 0.18)	Un evento, en caso que ocurriera, perjudicaría el proyecto en términos de inhabilitar el alcance de los requerimientos mínimos aceptables del proyecto. Así mismo, afectaría en términos de costo y calidad.
Moderado	(0.05 - 0.14)	Un evento, en caso que ocurriera, causaría incrementos considerables en el costo y el tiempo. Asimismo, impediría alcanzar los requerimientos secundarios e importantes del proyecto.
Bajo	(0.04 - 0.01)	Un evento, en caso que ocurriera, causaría incrementos bajos en el costo y el tiempo, pero los requerimientos no se ven afectados.

Fuente: Propia

#### PROCESO DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS.

El principal objetivo de la Gestión de Cambios es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y continuidad de la operación de la empresa, esto se puede ver como un proceso de mejora continua que afectara el entorno mismo de la organización.

El control de cambios es el proceso mediante el cual se asegura que no se realicen cambios que afecten el éxito del proyecto, y que aquellos que se implementen sean analizados, negociados y planeados de una manera adecuada. Estando dentro de la fase de elaboración o después de haber negociado el alcance y el plan de trabajo, la persona que solicita el cambio debe llenar una solicitud con la descripción del cambio.

El cambio es analizado y se evalúa el impacto en costo y tiempo, y si es algo aceptable para los recursos disponibles y el tiempo que se le puede asignar a dicho proceso de mejora, además de

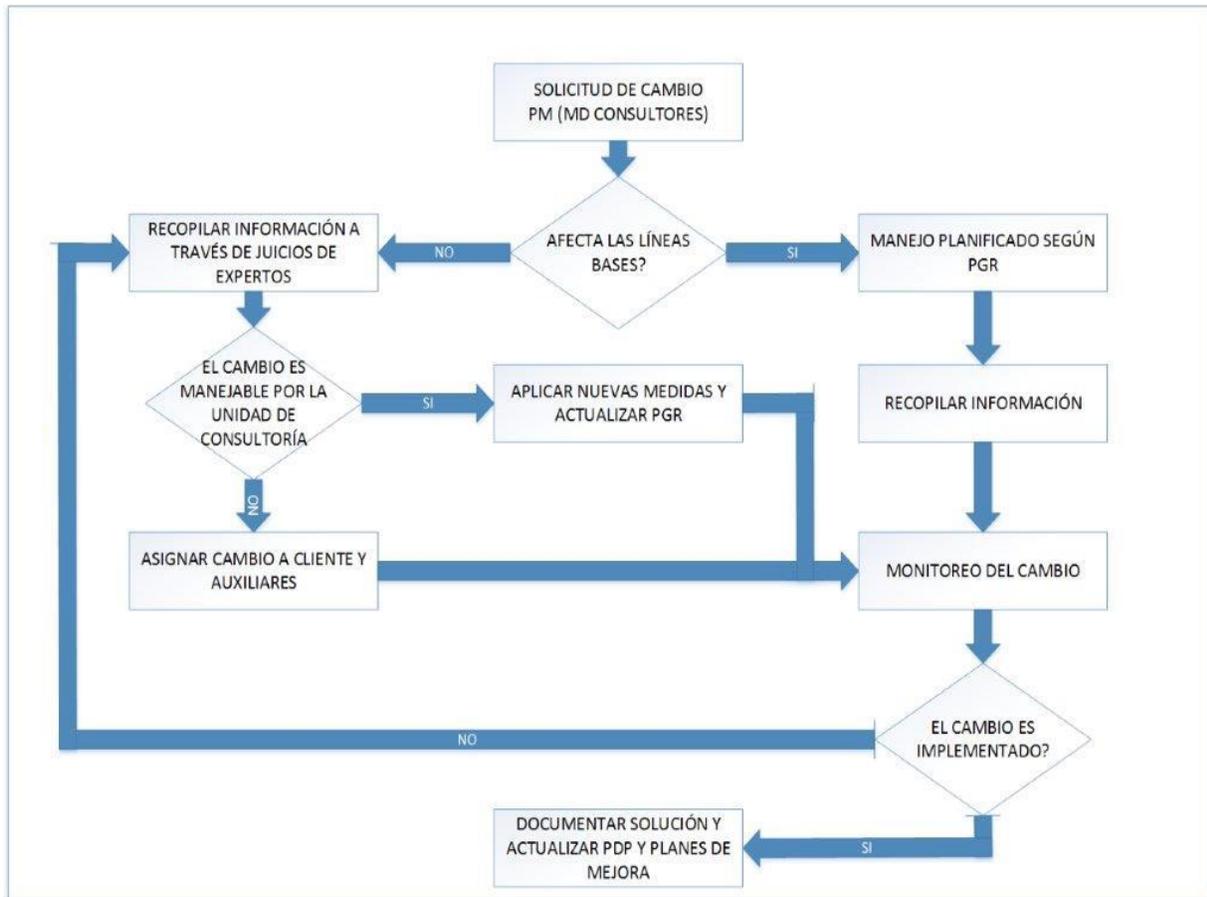
ser aceptado por la parte interesada, entonces se acepta la solicitud. En caso contrario debe registrarse como una solicitud rechazada.

Diremos que cualquier riesgo identificado es un elemento o factor que puede originar fallas en el proyecto, dentro de los cuales podemos identificar:

- Falta de reportes.
- Mala Comunicación.
- Falta de Autoridad.
- Falta de financiamiento inicial.
- Mala Planificación.

Sumado a esto, se agrupan las causas de fallas de proyectos en 4 grandes categorías:

- a) Planificación inadecuada
- b) Problemas relacionados a recursos humanos
- c) Controles Inapropiados
- d) Factores externos al director del proyecto.



**Figura 32. Proceso de Control de Cambios**  
 Fuente: Propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Banco Central de Honduras. (2015). *Memoria Anual 2015*.
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT). (2013). *Diagnostico Sectorial de la MIPYME no agricola en Honduras*.
- Colegio Hondureño de Profesionales Universitarios en Contaduría Pública de Honduras. (2011). *COHPUCPHN*. Recuperado el mayo de 2016, de [www.cohpucphn.com/pdfs/catedrasDelMes/Catedra%20del%20Mes%20-%20Noviembre.pdf](http://www.cohpucphn.com/pdfs/catedrasDelMes/Catedra%20del%20Mes%20-%20Noviembre.pdf)
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2009). *Portal NIC - NIIF*. Recuperado el Mayo de 2016, de [www.nicniif.org](http://www.nicniif.org)
- David Levine, T. K. (2006). *Estadística para Administración*. Mexico.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Vol. Décima). Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta). México D.F.: Mac Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2008). *Programa de Encuesta de Hogares, Vigésima Séptima Encuesta Permanente de Hogares*.
- Jordan, R. W. (2010). *Fundamento de Finanzas Corporativas*. Mexico.
- Nordhaus, S. (2007). *Economía*. Mexico.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Estudio Linea Base sobre las organizaciones de trabajadores y empresarios de la economía informal en el Distrito Central*. Estudio Técnico, Tegucigalpa.

Parkin, M. (2009). *Economía*. Mexico.

Perdomo, G. (14 de mayo de 2016). MIPYMES. (M. Diaz, Entrevistador)

Render, J. H. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico.

Robert Meigs, J. W. (2000). *Contabilidad, La base para decisiones gerenciales*. Mexico.

Rodriguez, M. L. (2015). *Factibilidad para la Creación de una Sociedad de Servicios Contables - Trinitarios para MIPYMES en Tegucigalpa y Choluteca*. Tesis de Postgrado, Tegucigalpa.

Siglo, G. (4 de Noviembre de 2013). *Gestion.pe*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://gestion.pe/ST-CONAMIPYME>

ST-CONAMIPYME. (Octubre de 2006). *Forum.hn*. Recuperado el mayo de 2016, de <http://forum.hn/Documento>

Tecuatl, F. (19 de marzo de 2014). *Viabilidad de la consultoria*. Recuperado el mayo de 2016, de <http://viabilidaddelaconsultoria.blogspot.com/2014/03/marco-teorico.html>

Viana, M. F. (2003). *Compendio de Leyes Tributarias*. Tegucigalpa: Guaymuras.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A.B. C.

**Alquiler.** Se refiere a pagar una cantidad de dinero convenida entre las partes interesadas para hacer uso de un inmueble durante un periodo de tiempo determinado.

**Capacitación.** Es la educación e instrucción de adultos, que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada.

**Capital social.** Conjunto de dinero y bienes materiales aportados por los socios a una empresa.

**Coficiente.** Es una expresión numérica que mediante alguna fórmula determina las características o propiedades de un cuerpo

**Conferencia.** Es una conversación entre dos o más personas para dar inicio un acuerdo ya sea de negocios, laboral o personal.

**Costos fijos.** Son costos que genera la empresa y que permanecen estatices o sea no cambian.

**Costos variables.** Son los costos que cambian según la producción de la empresa.

**Comercialización.** Conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores.

**Competencia.** Es la oposición que existe entre dos o más personas que aspiran a obtener un rubro y que requieren de un segmento de mercados para dar a conocer sus productos o servicios.

**Competencia directa.** Se refiere a una empresa que ofrece los mismos productos o servicios para un mercado diferente.

**Consultoría.** Conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona.

**Contabilidad.** Es una técnica que se encarga de cuantificar, medir y analizar las operaciones y la realidad económica y financiera de las organizaciones o empresas, con el fin de facilitar la dirección y el control; presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática para las distintas partes interesadas.

**Contribución.** Es la aportación que de conformidad con la ley debe pagarse al estado o a un ente descentralizado del mismo, por la prestación de servicios de obras públicas de beneficio directo, colectivo o de seguridad social.

**Cliente.** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

D. E. F.

**Demanda.** Es una relación entre la cantidad de bienes o servicios que el consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido.

**Demanda potencial.** Son todos aquellos clientes que necesitan de nuevos productos o servicios y que la empresa está dispuesta a suplir en base a las necesidades futuras de sus clientes potenciales.

**Estados Financieros.** Son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

**Empresa.** Es el lugar donde se realizan diferentes actividades de negocio y uso de capital humano que laboran para el crecimiento de la organización, cumplimientos de sus metas y objetivos.

**Edificio.** Es un bien inmueble que sirve para instalar oficinas, negocios, salones etc. Para uso de personas y empresas que tienen un objetivo en común o de lucro.

**Encuesta.** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión.

**Estrategia.** Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Estructura de la empresa.** Clasificación de los departamentos, áreas o divisiones en diferentes tareas o actividades de trabajo con su respectiva coordinación.

**Factibilidad.** Cualidad o condición de factible.

**Facturación Electrónica.** Es un documento fiscal que sirve para describir el costo de los servicios y desglosar los impuestos correspondientes a pagar

**Foro.** Es una técnica de comunicación a través de la cual distintas personas conversan sobre un tema de interés común, el foro es grupal y suele estar dirigido por un moderador.

**Flujo de fondos.** Movimientos financieros entre agentes económicos o entre grandes sectores del sistema.

**Flujograma.** Es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado.

G. I. L.

**Administrador General.** Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

**Grados de libertad.** Están dados por el número de valores que pueden ser asignados de forma arbitraria, antes de que el resto de las variables tomen un valor automáticamente, producto de establecerse las que son libres, esto, con el fin de compensar e igualar un resultado el cual se ha conocido previamente.

**Impuesto.** Es un tributo que se paga a las administraciones públicas y al estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas, como a personas jurídicas.

**Inversión.** Acción y efecto de invertir.

**Localización.** Es la determinación del lugar en el cual se halla una persona o una cosa.

M. O. P.

**Mercado potencial.** Son todas aquellas personas que tiene necesidad de un producto o servicio, que posee los medios económicos necesarios para adquirirlo en el mercado.

**Misión.** Es el objetivo principal de un plan elaborado por la empresa de negocio o de cualquier rubro a la que está dedicada.

**Muestra.** Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

**Obligaciones tributarias.** Definirse como aquella englobada dentro de la relación jurídico-tributaria, que surge como consecuencia de la aplicación de los tributos.

**Oferta.** Son las cantidades de bienes o servicios que personas y empresas pueden vender en el mercado de consumidores a un precio determinado.

**Organizar.** Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y medios.

**Organigrama.** Esquema representado mediante una Gráfica de cómo está construida la estructura de una empresa.

**POA.** Plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

**Plaza o distribución.** Se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor).

**Precio.** Es el valor en términos monetarios que le da una empresa por un producto o servicio que ofrece en el mercado y que es adquirido por las personas.

**Procedimientos administrativos.** Es el procedimiento que lleva a cabo una empresa en el área administrativa.

**Promoción.** Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas.

**Proyección.** Son estimaciones de los valores en el tiempo asumiendo las tasas en referencia.

**Proveedor.** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones y comunidades.

**Publicidad.** Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores y usuarios.

R. S. T. U. V.

**Reglamento.** Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley.

**Regresión.** Es un proceso estadístico para la estimación de relaciones entre variables.

**Retención.** Es la cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para asegurar el pago del impuesto.

**Sanción.** Es la consecuencia o efecto de una conducta que constituye a la infracción de una norma jurídica.

**Servicio.** Son actividades que las empresas realizan cuando diseñan servicios para buscar responder una o más necesidades de un cliente y llenar sus expectativas de compra.

**Segmentación.** Es el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada.** La formada por reducido número de socios con derechos en proporción a las aportaciones de capital y en que solo se responde de las deudas por la cuantía del capital social.

**Socio.** Persona asociada con otra u otras para algún fin.

**TOC.** Tasa oficial de cambio

**Ubicación.** Es el lugar donde estará construido las oficinas y los salones de los eventos en las dos ciudades a estudiar.

**Varianza.** Es una medida de dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media.

**Visión.** Es lo que quiere llegar a ser la empresa de dicha a un negocio u otro rubro dentro de un tiempo determinado.

# A N E X O

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO

Buen Día, los estudiantes de la Maestría en Administración de Proyecto y Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), estamos desarrollando la siguiente encuesta con el fin de realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría contable, por lo cual, su ayuda al vaciado de la misma será de mucho beneficio para el estudio.

Edad del encuestado:
0 a 21 _____
22 a 40 _____
41 a adelante _____

Sexo:
Masculino _____
Femenino _____

Nivel Educativo:
Post grado _____
Pregrado _____
Secundaria _____
Ninguno _____

1. ¿Cuál es el rubro de su empresa?
  - a) Comercio \_\_\_\_\_
  - b) Servicio \_\_\_\_\_
  - c) Producción \_\_\_\_\_
  - d) Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_
2. ¿Actualmente su empresa lleva el control contable, tributario y financiero?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_ (Si su respuesta es esta Pase a la pregunta 6)
3. ¿Quién realiza el control contable, tributario y financiero en su empresa?
  - a) Gerente Propietario \_\_\_\_\_
  - b) Contador Interno \_\_\_\_\_
  - c) Contador Externo \_\_\_\_\_
4. ¿Su empresa presenta información contable de acuerdo a las Normas Internacionales de Información financiera (NIIF)?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
  - c) Desconoce \_\_\_\_\_
5. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza para elaborar la contabilidad en su empresa?
  - a) Sistema Totalmente Computarizado \_\_\_\_\_
  - b) Sistema Semi-Computarizado \_\_\_\_\_
  - c) Totalmente en Excel \_\_\_\_\_
  - d) Parcialmente en Excel \_\_\_\_\_
  - e) Totalmente Manual \_\_\_\_\_
6. ¿Considera usted de importancia los servicios/Consultorías contables, tributarias y financieras?
  - a) Sí \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce usted cómo funciona una subcontratación (contratación de contador externo) de servicios o consultorías Contables, tributarias y Financieras?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 13)
8. ¿Estaría dispuesto a subcontratar los servicios o consultorías contables, tributarias y financieras?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 13)
9. ¿Cuál de los siguientes servicios estaría dispuesto a subcontratar y cuál sería la frecuencia de contratación?
- a) Servicios contables y tributarios \_\_\_\_\_
- b) Consultoría tributaria/financiera \_\_\_\_\_
- c) Todos \_\_\_\_\_

Marque la frecuencia de la contratación de los servicios

Servicio/ Frecuencia del servicio	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
-----------------------------------	-----------	---------	------------	-----------	-------

Servicios contables y Tributarios

Servicios Tributarios/Financiera

10. ¿Qué grado de importancia daría a cada una de las siguientes características de servicio/consultoría contable, tributaria y financiera al momento de contratar ésta?

Marque una "X" en cada característica según el valor percibido siendo **5 el más alto y 1 el más bajo.**

Característica/Valor Percibido	5	4	3	2	1
--------------------------------	---	---	---	---	---

Conocimiento

Experiencia profesional  
Seguridad tributaria y Legal  
Precios  
Cumplimiento en tiempo y forma

Ética profesional

11. ¿Qué Beneficios considera que se obtendrían al subcontratar los servicios o consultorías contables, tributarias y financieras?
- Marque con una "X" en el puntaje de acuerdo al nivel de importancia de cada necesidad satisfecha, siendo **5 el más alto.**



Pàgina Web \_\_\_\_\_  
Correos Electrònics \_\_\_\_\_  
Radio \_\_\_\_\_  
Periòdicos \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.