



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA  
EMPRESA DE ASESORÍA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS  
PARA LA MEDIANA EMPRESA EN LA CIUDAD DE  
TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS 2018.**

**SUSTENTADO POR:**

**ALBERT GEOVANNY CANALES LICONA  
LIBNI ELIZABETH RODRÍGUEZ QUIÑONEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**SEPTIEMBRE, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
DESIREE TEJADA CALVO**

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

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ASESORÍA DE LA  
PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DE LA MEDIANA  
EMPRESA EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA, M.D.C.,  
HONDURAS, 2018.**

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

**ASESOR METODOLOGICO**

**BLANCA CELEA BARAHONA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**Albertina Navarro**

**Miguel Dubón**

**Mario Gallo**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS PARA LA MEDIANA EMPRESA EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS 2018.**

**ALBERT GEOVANNY CANALES LICONA  
LIBNI ELIZABETH RODRÍGUEZ QUIÑONEZ**

#### **Resumen**

El presente trabajo de tesis revela el resultado del estudio de factibilidad para la asesoría de productividad e innovación de la mediana empresa en Tegucigalpa, con este estudio se buscó comprender todos los aspectos necesarios de inversión y los riesgos inherentes al momento de dar inicio y poner en marcha la idea de negocio propuesta, así mismo, los resultados que el análisis financiero efectuado avalan las tomas de decisiones realizadas y la viabilidad del proyecto. El alcance utilizado fue el exploratorio-descriptivo ya que es una propuesta de investigación la cual no se ha abordado con profundidad en el país. Para poder conocer si los servicios de asesoría de productividad e innovación ofrecidos serán aceptados por la demanda de las medianas empresas situadas en Tegucigalpa y conocer aspectos sobre su organización actual se realizaron encuestas y entrevistas, las cuales mostraron resultados de aceptación de un 79% de las empresas encuestadas, las cuales, están interesadas en contratar una empresa consultora enfocada a mejorar la productividad e innovación de su empresa. Finalmente, se presentan en la propuesta la gama de los servicios que se ofrecerán y los resultados financieros que indican que el proyecto es viable con una VAN positiva y una TIR del 44.38%. Asimismo este proyecto tiene relevancia social pues es un tema que genera desarrollo económico al país por lo que busca la mejora continua, incentivos al emprendimiento y promoción del sector de la mediana empresa.

**Palabras claves: Asesoría, Productividad, Innovación, Mediana empresa, VPN.**



**FACULTY OF POSTGRADUATE**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
ASESORÍA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS PARA LA MEDIANA EMPRESA  
EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS 2018.**

**ALBERT GEOVANNY CANALES LICONA  
LIBNI ELIZABETH RODRÍGUEZ QUIÑONEZ**

**Abstract**

The present thesis work reveals the result of the feasibility study for the productivity and innovation consultancy for medium-sized companies in Tegucigalpa. This study sought to understand all the necessary aspects of investment and the risks inherent to the moment of starting and starting up the proposed business idea, as well as the results that the financial analysis carried out endorses the decisions made and the viability of the project. The scope used was exploratory-descriptive as it is a research proposal which has not been addressed in depth in the country. In order to know if the productivity and innovation consulting services offered will be accepted by the demand of medium-sized companies located in Tegucigalpa and to know aspects about their current organization, surveys and interviews were conducted, which showed results of acceptance of 79% of the companies surveyed, which are interested in hiring a consulting company focused on improving the productivity and innovation of their company. Finally, the range of services to be offered and the financial results indicating that the project is viable with a positive NPV and IRR of 44.38% are presented in the proposal. This project also has social relevance because it is an issue that generates economic development to the country, so it seeks continuous improvement, incentives for entrepreneurship and promotion of the medium-size enterprise sector.

**Keywords: Consulting, Productivity, Innovation, Medium company, VPN.**

## **DEDICATORIA**

### **Albert Geovanny Canales Licona**

Dedico la presente a mis padres quienes me dieron mi primera formación educativa en la vida y con sacrificio se han preocupado por mi educación desde mi infancia.

### **Libni Elizabeth Rodríguez Quiñonez**

A Jehová porque por el soy lo que soy. Y a mi madre, quien ha sido ejemplo de perseverancia, profesionalismo y fe en Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Albert Geovanny Canales Licona**

Agradezco a Dios por la oportunidad de darme las condiciones de poder llegar a estas instancias en la vida, aquellas personas que he encontrado a lo largo de mis años de estudiante, a esos compañeros que han trascendido a amistades, a los formadores que han transmitido conocimiento que me ha servido para llegar hasta este punto y en general a los demás involucrados en mis años de estudiante.

### **Libni Elizabeth Rodríguez Quiñonez**

A Jehová, quien nunca me ha soltado de su mano y me ha mantenido en pie sin importar las circunstancias, a mi familia quienes me han apoyado en cada paso que he dado en mi vida estudiantil.

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1    Introducción.....	1
1.2    Antecedentes del problema.....	2
1.3    Objetivos del proyecto.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	6
1.4    Preguntas de investigación .....	7
1.5    Justificación .....	7
1.6    Viabilidad .....	8
1.7    Evaluación .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1.    Análisis de la situación actual .....	10
2.2.    Teorías de sustento .....	17
2.2.1    Análisis de las metodologías.....	18
2.3.    Conceptualización .....	19
2.4.    Instrumentos utilizados.....	22
2.5.    Marco Normativo .....	23
2.6.    Relación metodológica .....	30
2.6.1    Etapas metodológicas.....	30
2.6.2    Formulación de Hipótesis y definición de las variables.....	32
2.6.3    Operacionalización de las variables .....	33
2.7    Enfoque y alcance de la investigación.....	34
2.7.1    Enfoque de la investigación .....	34
2.7.2    Alcance de la Investigación.....	34
2.7.3    Factores del alcance de la investigación .....	35
2.8    Diseño de la investigación.....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1.    Unidad de análisis, población y muestra .....	37
3.2.    Población .....	37
3.3.    Muestra.....	38
3.3.1    Tamaño de la muestra .....	39

3.4	Técnicas e instrumentos utilizados .....	41
3.4.1	Instrumentos .....	41
3.5	Fuentes de información .....	42
3.5.1	Fuentes primarias .....	42
3.5.2	Fuentes secundarias .....	43
3.5.3	Limitantes del estudio .....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		44
4.1.	Resultado y análisis de las encuestas .....	44
4.1.1	Encuestas .....	44
4.1.2	Entrevistas .....	55
4.1.3	Descripción del servicio .....	59
4.2.	Definición del modelo de negocios .....	62
4.3.	Indicadores críticos de riesgo .....	62
4.3.1	Estrategias para mitigar el riesgo .....	63
4.4.	Estudio de mercado .....	65
4.4.1	Análisis de la competencia y la industria .....	65
4.4.2	Análisis del consumidor .....	66
4.5.	Estudio técnico operativo .....	67
4.5.1	Macro localización .....	67
4.5.2	Micro localización .....	68
4.5.3	Distribución planta de trabajo .....	70
4.5.4	Diseño del producto y servicio .....	70
4.5.5	Flujograma del desarrollo del servicio .....	71
4.5.6	Estructura organizacional Empresa de Consultoría: .....	73
4.5.7	Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	73
4.5.8	Descriptor del desarrollo del servicio en busca de la mejora de la productividad e innovación de las empresas .....	78
4.5.9	Planificación organizacional .....	82
4.6.	Estudio financiero .....	84
4.6.1	Plan de inversión .....	85
4.6.2	Fuentes de financiamiento .....	85
4.6.3	Presupuesto de gastos .....	86
4.6.4	Presupuesto de ingresos .....	86
4.6.5	Punto de equilibrio .....	88

Tabla 5: <b>Punto de Equilibrio</b> .....	88
4.6.6 Estado de resultados .....	89
4.6.7 Estado de Situación Financiera .....	89
4.6.8 Flujo de efectivo.....	90
4.6.9 Análisis vertical y horizontal.....	91
4.6.10 Evaluación financiera del proyecto .....	92
4.6.11 Indicadores financieros. ....	93
4.6.12 Análisis de sensibilización. ....	94
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	96
5.1. Conclusiones.....	96
5.2. Recomendaciones .....	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	98
<b>ANEXOS</b> .....	101
Anexo 1 Entrevista .....	101
Anexo 2 Encuesta .....	103
Anexo 3 Cronograma.....	107

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Macro localización del negocio .....	67
Ilustración 2: Micro localización del negocio .....	68
Ilustración 3: Flujo del proceso de consultoría organización y métodos. ....	71
Ilustración 4: Organigrama.....	73
Ilustración 5: Logo A&L CONSULTING .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento de la demanda de Servicios de Consultoría en las medianas empresas. .....	45
Gráfico 2: Principales razones por las que las empresas contratan Servicios de una Consultoría. .....	45
Gráfico 3: Nivel de satisfacción de los servicios que ha obtenido de los servicios contratados .....	46
Gráfico 4: Mayor beneficio sobre los servicios contratados .....	47
Gráfico 5: ¿Los procedimientos, estrategias y tecnologías de su empresa son adecuados? ....	48
Gráfico 6: Identificación de los Riesgos a que están expuestos.....	49
Gráfico 7: Existencia de políticas, manuales y procedimientos debidamente documentados y aprobados. ....	49
Gráfico 8: Estrategia actual está encaminada a cumplir con sus objetivos y mitiga los riesgos de la empresa. ....	50
Gráfico 9: Recursos tecnológicos que ayuden a la operatividad de la misma .....	51
Gráfico 10: ¿En caso de que decidiera contratar servicios de consultoría, ¿qué criterios usaría para elegir los mismos? .....	52
Gráfico 11: ¿Ha considerado que su empresa con una revisión de sus procedimientos puede ser más efectiva productivamente? .....	52
Gráfico 12: Le interesaría contratar una empresa consultora enfocada a mejorar la productividad e innovación de su empresa:.....	53
Gráfico 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por estos Servicios de consultoría para la mejora de la productividad e innovación de su empresa?.....	54
Gráfico 14: ¿Qué desventaja considera que podría tener la contratación de los Servicios de Consultoría para la mejora de la productividad e innovación de su negocio? .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las Variables .....	33
Tabla 2: Plan de Inversión.....	85
Tabla 3: Presupuesto de gastos.....	86
Tabla 4: Presupuesto de ingresos .....	87
Tabla 5: Estado de resultados.....	89
Tabla 6: Estado de Situación financiera .....	90
Tabla 7: Flujo de efectivo.....	91
Tabla 8: Análisis vertical y horizontal del estado de resultado.....	92
Tabla 9: Evaluación financiera del proyecto.....	93
Tabla 10: Indicadores financieros. ....	94
Tabla 11: Análisis de sensibilización. ....	94

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

La actual obra investigativa denominada “Estudio de factibilidad para la asesoría de la productividad e innovación de la mediana empresa en la ciudad de Tegucigalpa”, es una propuesta de mejora para la actual administración de las medianas empresas que de ponerse en marcha mejorara ostensiblemente su actual gestión.

En esta tesis dividida en 5 capítulos, se mostrará el desarrollo del problema consistente en la necesidad por parte de la mediana empresa de recibir asesoría para mejorar su productividad e implementar una necesaria y adecuada innovación, formulando así el problema, su justificación y los objetivos respectivos, además se incluirá el marco teórico donde se desarrollaran los antecedentes, la base teórica relacionada con el problema, los modelos a seguir y las definiciones conceptuales.

Así mismo se presenta el marco metodológico en el cual se hace mención del tipo y diseño de la investigación realizada, la población y muestra, hipótesis, variables, operatividad de variables, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, métodos de análisis e interpretación de los resultados, donde se presentan los resultados obtenidos por cada instrumento, se analizan e interpretan.

De igual manera se desarrolla la propuesta de investigación, donde se presenta como primer punto el diseño teórico a continuación la base teórica, y el esquema del modelo propuesto, para finalizar se presentan las recomendaciones, conclusiones y referencias bibliográficas.

## 1.2 Antecedentes del problema.

Considerando que los mercados como las sociedades han evolucionado desde una economía industrial a una basada en el conocimiento organizacional, metodológico y tecnológico y que la importancia de estos factores de producción se ha incrementado por sobre los otros reconocidos en la economía, llegando a situarse en el centro de la estrategia organizacional, es posible afirmar que la productividad de la Organización Métodos y Tecnología son un reto de primer orden en la actualidad dejando una perspectiva amplia, a los desafíos de productividad para el sector de la mediana empresa en general y de Honduras en particular.

En opinión de (Castro, 2007) “Debemos difundir entre las personas la importancia de la inteligencia empresarial, que se define como la capacidad de crear circunstancias, hechos, procesos y hasta teorías”.

La inteligencia empresarial ha de convertirse en pilar preponderante en la consecución de las medidas necesarias para garantizar tasas de crecimiento aceleradas y sostenidas en el tiempo que generen empleo y oportunidades para todos los hondureños, que reduzcan los niveles de desigualdad y ofrezcan resguardos frente a los vaivenes de la economía mundial. Con el fin de disminuir lo antes mencionado se hace necesario fortalecer las pequeñas y medianas empresas, puesto que estas representan la mayor parte de las actividades económicas de Honduras.

El poder optimizar los procesos con los recursos ya disponibles, exige una serie de medidas regulatorias y de infraestructura que permitan una adecuada asignación de esos recursos y, por otra parte, innovar a través de la implementación de nuevas ideas, creando nuevos productos, diseños, procesos, modelos de negocios u organización productiva. Es

importante mencionar que esto lleva una propuesta de mejoramiento de la productividad por parte de las medianas empresas y que así reflejen eficientemente su operación en un sentido amplio, ya que se consideran desafíos e iniciativas relacionadas con métodos en definidos para sus líneas de producción y ventas y otras funciones, sistematización o automatización de funciones, etc.

Se deben identificar los retos asociados con la productividad organizacional, las metodologías y la tecnología, retos como innovar e incorporar tecnologías, conocimientos y nuevos procesos en las empresas para el mejoramiento de su productividad. En este sentido, se plantea crear ventajas para la empresa en vías de desarrollo permitiendo su crecimiento de forma acelerada sobre la base de la adopción de tecnologías y mejores prácticas internacionales, así como la adaptación a la realidad local y la rápida difusión a todo el aparato productivo del país. Por otro lado, desarrollar en conjunto las Políticas y Procedimientos que contribuyan a superar los desafíos operacionales en estas empresas.

Cada uno de estos desafíos, puede ser objeto de intervenciones específicas desde los ámbitos del Aprendizaje Organizacional de Metodología y tecnología, en la medida que exigen el despliegue de habilidades relacionadas con los procesos centrales sobre los cuales trabajan las empresas, es decir, la creación, codificación y almacenamiento, transferencia, y aplicación de conocimiento para las organizaciones a través de los procedimientos ya practicados por las personas. La propuesta central de esta tesis es que, a partir de la implementación organizacional de metodología y tecnología, sea posible contribuir al mejoramiento de la productividad de las empresas.

En función de esta premisa, una empresa especializada en estos ámbitos debe ser capaz de realizar una adecuada interpretación del contexto para generar una propuesta de valor atractiva y coherente con las necesidades del mercado. (Gutiérrez, 2017)

## 1.2 Definición del problema

Debido a las exigencias en los mercados competitivos internacionales, y la búsqueda de rendimientos óptimos para las empresas el tener una buena organización es parte del desarrollo del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Coordinación y Control); bajo este enfoque, organización, significa el acto o procedimiento de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos. (Quinteros, 2004).

De igual forma es de suma importancia que una empresa altamente competitiva tenga bien diseñada su orientación a funciones y procesos o su combinación, lo cual agrega valor a las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la empresa en lo relativo a la estructura, delegación de facultades, distribución de las unidades administrativas, coordinación y a la capacidad de generar bienes y servicios; de manera que se cree un orden en el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos y en cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional y de la gestión de la información, materia prima y energía de los procesos y personas.

Y como resultado de este aprovechamiento la empresa contará con procesos organizacionales basados en metas claras contenidas en políticas, directrices, procedimientos y normas, teniendo claridad de sus recursos ya sean estos humanos, financieros, técnicos,

materiales y tecnológicos entre otros. Con este panorama inicial se puede llevar a cabo la mejor toma de decisiones relevantes para encaminar el futuro de la empresa o sobrevivir en el mercado, para contar con todo lo anterior las empresas debe contar con una buena organización, métodos y tecnologías.

Basados en lo anterior una empresa será más rentable, eficiente y competitiva si su estructura organizacional y operativa está bien estructurada, si todos conocen la relevancia de sus funciones las cuales han sido transmitidas por escrito, si su departamento de tecnología está a la vanguardia y si cuenta con las exigencias mínimas aceptadas, así mismo conociendo los requerimientos mínimos que su sector exige para poder sobresalir en su rubro y ser referentes con una buena estructura organizativa.

Sin embargo, la realidad que rige nuestro país en cuanto a la Organización y métodos empresariales es muy distinta puesto que es casi nula y bajo esta falta de cultura organizacional y metodológica de las empresas es que se busca colaborar con las mismas realizando este estudio de factibilidad para la asesoría de la productividad e innovación de la mediana empresa en la ciudad de Tegucigalpa. Tomando en cuenta esta debilidad que priva en la en la mayoría de las medianas empresas del país, una mejor organización metodológica y tecnológica podrá ser la vía para que estas sean más eficientes en la administración de tiempo y en recursos los cuales vendrán a ser más competitivas y tendrán un mayor crecimiento.

### 1.3 Objetivos del proyecto.

#### Objetivo general.

Realizar un estudio de Prefactibilidad mediante el cual se determine la viabilidad para la creación, de una empresa enfocada en el asesoramiento de la productividad e innovación de la mediana empresa perteneciente a todos los sectores económicos, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa.

#### Objetivos específicos

1. Identificar mediante el estudio y análisis del mercado los servicios con mayor demanda en el mercado financiero y comercial y los factores a considerar por parte de las empresas al momento de contratar una Empresa Consultora que provea servicios de Organización y Métodos, Tecnología.
2. Determinar mediante un estudio financiero cuales son los beneficios que se obtendrán si se constituye una Empresa Consultora que provea servicios de Organización y Métodos, Tecnología
3. Conocer mediante el estudio y análisis del mercado la demanda de consultoría especializada dentro de las medianas empresas en la ciudad de Tegucigalpa.

4. Conocer mediante el estudio y análisis del mercado la propuesta de productos y servicios de una empresa consultora de organización y métodos debe contar.

#### 1.4 Preguntas de investigación

Con el propósito de orientar el desarrollo del presente trabajo, cabe preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué servicios tienen mayor demanda en el mercado financiero y comercial y qué factores consideran las empresas al momento de contratar una Empresa Consultora que provea servicios de Organización y Métodos, Tecnología?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán si se constituye una Empresa Consultora que provea servicios de Organización y Métodos, Tecnología?
- ¿Cuál es la demanda de consultoría especializada dentro de las medianas empresas en la ciudad de Tegucigalpa?
- ¿Cuál debería ser la propuesta de productos y servicios de una empresa consultora especializada en los ámbitos indicados de acuerdo con el escenario anteriormente descrito?

#### 1.5 Justificación

La siguiente investigación se realizará para dar a conocer la rentabilidad de implementar una empresa de consultoría en beneficio de la empresa mediana en Tegucigalpa la cual ayude al desarrollo económico del país, estimulando la productividad, competitividad, innovación y promoviendo la generación de empleos y crecimiento empresarial.

Conocer si dicha implementación es favorable o desfavorable para los emprendedores, así mismo dar a conocer cuáles son las ventajas y desventajas de crear esta empresa, y aunado a esto colaborar en su crecimiento como emprendedores y darles a conocer si sus operaciones se verán mermadas o sus ingresos serán afectados.

## 1.6 Viabilidad

La presente investigación es viable y realizable en todas sus dimensiones, existe la oportunidad de tener acceso a muchos estudios sobre consultorías, organización y métodos, la viabilidad financiera de esta investigación está asegurada porque se dispone de los recursos necesarios para realizarla y tener cobertura de los costos incurridos en el proceso; finalmente la viabilidad de hacerla de acuerdo a recursos humanos ya que existen muchas fuentes y talento humano que estará involucrado para hacer que la investigación sea una propuesta de cambio para el sector de la mediana empresa, lo que vuelve una oportunidad para el experto que estará brindando sus experiencias y recomendaciones para ser concluyente y con una propuesta de valor para la investigación.

## 1.7 Evaluación

El siguiente trabajo busca analizar el entorno en el cual se pretende crear la empresa, conocer sobre las necesidades de las empresas, competidores, industria en general, las posibles limitaciones y qué estrategias se implementarán para disminuir las mismas, también se evaluará el servicio a prestar para poder cumplir con las expectativas de los clientes.

Actualmente se han realizado muchos estudios de creación para empresas consultoras en Organización, Métodos y tecnología, dichos estudios han permitido observar que la mayoría

se ejecutan basados en la necesidad de organizar la metodología con la que operan las empresas y sistematizar dichas operaciones para subsanar las finanzas de estas.

De los estudios realizados se concluye que muchas empresas contratan servicios de auditoría y contabilidad para corregir sus finanzas; en la actualidad las empresas recurren a contratar estos servicios debido a las exigencias impuestas en materia operativa financiera, contable, organizacional y tecnológica, las que se deben cumplir para poder seguir compitiendo en el mercado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

#### Antecedentes históricos

La corriente de la creación de empresas o como también es llamado emprendedurismo, es un área de un desarrollo constante para la investigación científica. El termino emprendedurismo proviene del francés entrepreneur (pionero) introducido en la primera mitad del siglo XVIII, y este explica la capacidad de los individuos para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, ya sea esto una empresa o un nuevo proyecto, este término también fue utilizado para referirse a empresarios innovadores o que de alguna forma agregaban valor a un producto o proceso ya existente. Desde entonces y a lo largo de la historia económica han existido diferentes corrientes que han tratado de definir este concepto emprendedor así mismo han tratado de definir las funciones necesarias que debe desempeñar este en cualquier área económica y sus respectivos procesos.

Adam Smith (1776), subestimo la importancia de la creación de empresas individuales al sobrevalorar la potencialidad de las sociedades anónimas. (Adam, 1776).

John Stuart Mill (1969) resalta la importancia de la actividad emprendedora para el crecimiento económico y afirma que el espíritu emprendedor requiere de habilidades no comunes” (Rodriguez, 2015).

Y de manera premonitoria indicaba el obstáculo que ha relegado a las PYMES en materia de competitividad: “en las empresas pequeñas se desperdician, en la rutina, cualidades propicias para la dirección”; lo cual generaría un proceso de extinción gradual que se convertiría en la crónica de “una lucha sin éxito” (Mill, 1848).

Alfred Marshall, observó que la reunión de los tres factores tradicionales de producción, Tierra, Trabajo y Capital, no generaban por sí mismos la actividad productiva, se requería algo más, la iniciativa empresarial. A partir de esto que muchos autores renombrados en la economía consideran que, sin su existencia, la actividad económica no se produce. (Zaratiegui, 2002).

Max Weber, establece claramente que el emprendedor se hace, atribuye el progreso del hombre, a los factores de su entorno y al comportamiento de las sociedades, las cuales influyen en su desarrollo; reconoce la persona emprendedora, debido a que, para el autor el accionar del hombre visto desde su aspiración profesional orientado al “lucro por el lucro mismo”. (Weber, 2004).

## Contexto Internacional

Ante el contante reto mundial por la creación de nuevas ideas el emprendimiento y la innovación se encuentra bajo el telescopio, hoy en día hay cientos de programas gubernamentales enfocados hacia la facilitación de ayudas tecnológicas y de alcance al conocimiento para que estos retos sean alcanzados con mayor facilidad por las generaciones en donde se encuentran viviendo en una economía global del conocimiento.

Hoy en día, la prosperidad de los países depende cada vez menos de sus recursos naturales y cada vez más de sus sistemas educativos, sus científicos y sus innovadores. Los países más exitosos no son los que tienen más petróleo, o más reservas de agua, o más cobre o

soja, sino los que desarrollan las mejores mentes y exportan productos con mayor valor agregado. Un programa de computación exitoso, o un nuevo medicamento, o un diseño de ropa novedoso valen más que toneladas de materias primas. (Oppenheimer, 2014)

En economías desarrolladas como Luxemburgo y Singapur los ingresos per cápita son muy elevados, aunque no cuenten con recursos naturales suficientes para la explotación en cambio, países como Venezuela o Nigeria que son ricos en recursos naturales los niveles de pobreza son extremos dando como resultado que los países con altos índices de desarrollo que apuestan al conocimiento, al emprendimiento e innovación se han visto altamente beneficiados con una mejor calidad de vida.

Según la Global Entrepreneurship Development Institute (GEDI, 2018) “La empresa es un motor crucial del crecimiento económico. Sin empresas y empresarios, habría poca innovación, poco crecimiento de la productividad y pocos empleos nuevos” y su índice muestra que, entre los 10 países más emprendedores, en su mayoría se encuentran los países europeos con economías fuertes, sin embargo, el país que lidera este ranking es la imponente economía de los Estados Unidos.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEDI, 2018) considera que el emprendimiento es un proceso dinámico, que incluye no solo a las ideas que se transforman en negocios, ya que se pueden mejorar los procesos, y destaca al emprendimiento como un proceso dinámico, que incluye no solo a las ideas que se transforman en negocios, o las nuevas empresas, sino también a las que hacen cosas nuevas, aun teniendo muchos años en el mercado. Y de este monitoreo se desprenden indicadores según los niveles de emprendimiento para los países centroamericanos:

El Salvador con un índice de actividad de emprendimiento del 15.3% se caracteriza por un gran número de personas que están considerando iniciar un negocio, sin embargo, hay una percepción negativa respecto a las oportunidades de mercado y un alto temor al

fracaso. Costa Rica tiene un índice de actividad de emprendimiento del 11.3% y la intencionalidad de ser emprendedor es de solo el 29%. Guatemala tiene un alto índice de actividad de emprendimiento del 20.4%, pero con pocas expectativas de crecimiento, se refleja en el bajo número de empleados que esperan contratar en el futuro. Honduras y Nicaragua todavía no aparecen como listados en dichos indicadores, pero muestran comportamientos muy parecidos.

## Contexto Nacional

La importancia del emprendimiento ha sido ampliamente reconocida en la economía hondureña desde hace algunos años, como ser en términos de generación de empleo y desarrollo regional de distintos sectores. Y de esa primicia parte el interés de muchos gobiernos como el del presidente Hernández sobre creación de entidades, formulación de políticas, programas y diversas acciones estratégicas dirigidas al emprendedurismo como ser las tasas favorables de préstamos para las pequeñas y medianas empresas que quiera iniciar o expandir sus negocios y así obtener mayores y mejores fuentes de empleo.

Así mismo en la era tecnológica en la que nos encontramos, el emprendimiento digital toma auge y es así como en el año 2017 a través del Instituto Hondureño de Ciencia Tecnología y la Innovación (IHCIETI, 2018), ha creado proyectos de Desarrollo de nuevos empleos a través de emprendimiento digital o como el termino anglosajón lo define Startup.

Sin embargo aunque el emprendimiento sea impulsado de distintas fuentes, existen desafíos que entorpecen el alcance de los objetivos de estos emprendedores, como ser, las alzas al combustible, lo cual encarece la materia prima a utilizar y los servicios a prestar; y de igual manera un reto importante a enfrentar es la inseguridad, un entorno adecuado es lo que se necesita para emprender con éxito cualquier iniciativa sin embargo es el estado quien debe

asegurar a los emprendedores este ambiente y aunque se esté en medio de un ambiente de inseguridad crear mecanismos para atacarla y así generar oportunidades en medio de la crisis.

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de sus grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia. Si bien en los últimos años el número de homicidios ha disminuido, Honduras sigue teniendo una de las tasas más altas en el mundo (43.6 asesinatos por cada 100.000 habitantes en 2017, según el Observatorio de la Violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras) (BM, 2018).

Por otra parte, que el hondureño no esté abierto al emprendimiento se debe también a un fenómeno cultural, el cual, ha enseñado a estudiar para generar riqueza a terceros y no para ser emprendedores, el ser emprendedor denota ser un agente del cambio el cual logra que sus ideas y propuestas sean escuchadas.

Por lo tanto, la carencia de cultura del emprendimiento se traduce proporcionalmente en desempleo que afecta mayormente a los jóvenes que a los adultos puesto que la experiencia adquirida en el mercado laboral es el factor que incide a que el desempleo disminuya en un umbral de los 25 a 35 años.

La Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, levantada en junio del 2016, muestra que del total de personas que conforman la población económicamente activa (PEA), el 7.4% están desocupadas. El desempleo es mayor en el área urbana, a cuya población le toma en promedio 3.3 meses encontrar un trabajo de igual manera la tasa de desempleo abierto entre hombres y mujeres sobrepasa la población femenina con un 10.6% contra 7.6% en el área urbana, y 11.0% contra 2.6% en el área rural respectivamente. (INE, 2018).

## Organización y Métodos

Puesto que se ha tomado consciencia de la importancia del emprendedurismo sus ventajas y los obstáculos que estos conllevan, centraremos nuestra investigación a la propuesta de la asesoría en materia de Organización y Métodos para la productividad e innovación empresarial puesto que nuestra propuesta de iniciativa se enfoca en la creación de una empresa con este rubro.

Dentro de esta perspectiva, las organizaciones pueden ser entendidas como comunidades de práctica (COP en sus siglas en inglés). Según el enfoque de las COP, la organización se construye a partir de la interacción social y depende de aspectos situados y contextualizados de las prácticas sociales específicas. "El supuesto principal para el aprendizaje organizacional es que conocer –y no el conocimiento- es algo que emerge de prácticas sociales colectivas". (Brandi, 2011).

Las mentes y acciones de los individuos están relacionadas con su participación en las prácticas sociales formadas por la cultura y la historia de la organización. Esto significa que conocer es siempre una parte integral de un cambio más amplio del ser, lo que puede atribuirse a la participación de los individuos en las COP o actividades del sistema. "En consecuencia, en la teoría social del aprendizaje no es posible separar conocer del ser y el devenir". (Brandi, 2011).

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo.

Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione la infraestructura con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos, a través de las mejores estrategias.

A continuación, se detallan fragmentos importantes referentes a la organización y métodos de modo podamos de primera mano contextualizar este tema:

Organización y Métodos es la parte de la Administración que busca asegurar la máxima eficiencia en las funciones de las Empresa tanto públicas como privadas. Esto llega a realizarse por medio de la aplicación continua y experta de métodos científicos en el empleo de hombres y materiales. (Monascal, 2009)

La organización es parte del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Coordinación y Control); bajo este enfoque, la organización, significa el acto o procedimiento de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos. (Quinteros, 2004)

La unidad de Organización y Métodos es la encargada de conocer los problemas organizativos, en sus aspectos estructurales y de procedimientos, que surjan por cambios o adaptación de los diversos sistemas formales a los objetivos determinados por el nivel superior y proponer las soluciones que correspondan para mejorar el grado de eficiencia que se posea. (Alvarado, 2001)

Las organizaciones de acuerdo con sus requerimientos y objetivos predeterminados asumen diversas formas o tipos de organización que, esencialmente, consideren la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento; en otro sentido lograr el mayor lucro a menor costo.

Bajo este criterio, debemos manifestar que no existen dos empresas idénticas; sin embargo, existen principios, requisitos básicos para su elaboración, que se constituyen en directrices.

De esta manera, es que las estructuras de organización deben ser diseñadas a medida y justarse a las necesidades de una empresa particular, de manera que sea: Funcional, Económica, Estable, Flexible y que corresponda a las necesidades reales de la empresa.

Para estar en posibilidad de visualizar la forma en que una organización establece un conjunto de compromisos, decisiones y acciones de manera coordinada para visualizar cómo explotar sus competencias centrales y lograr una ventaja competitiva que la habilite para obtener rendimientos superiores al promedio, es conveniente que establezca un marco para evaluar sus estrategias, sus competencias y capacidades competitivas, su posición competitiva y los problemas estratégicos que enfrenta. De conformidad con lo anotado, los componentes pueden analizarse desde la perspectiva de infraestructura y de estrategia.

## 2.2. Teorías de sustento

Las teorías de sustento que respaldan la investigación se basan en lo expuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y Scott Besley y Eugene F. Brigham, quienes en su libro Fundamentos de administración financiera, exponen sobre la importancia de realizar análisis de factibilidad a los proyectos de inversión de capital.

Nuestra metodología la sustentamos en lo expuesto por la Organización Internacional para la estandarización la cual tiene como objetivo fundamental ofrecer una orientación,

coordinación, simplificación y unificación para así, conseguir reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones.

Asimismo, es sustentada según el marco integrado de Control Interno publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas el control interno que permite a las organizaciones desarrollar y mantener de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.

### 2.2.1 Análisis de las metodologías

En nuestra investigación se aplica el Método vertebrado, encontrándose ordenada la información recopilada en base a nuestro criterio lógico y adaptado de acuerdo con el tema de investigación, la información fue jerarquizadas de acuerdo a las principales ideas y posteriormente se definió el contenido que importaría reflejar, partiendo de lo general a lo particular.

El Alcance que se usado en esta investigación fue el exploratorio-descriptivo ya que es una propuesta de investigación poco estudiada, del cual no se ha abordado antes con profundidad en el país, lo que permite familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular.

El diseño empleado es el No experimental-transaccional puesto que la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables, y se observaron los fenómenos en el

contexto natural para ser analizados. Y los datos fueron recolectados en un punto determinado del tiempo.

### 2.3. Conceptualización

#### Productividad

Muchos economistas han analizado el concepto de la productividad. (Quesnay, 1758), economista francés pionero del pensamiento económico, afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”.

En otra línea de pensamiento económico, Karl Marx también se refirió al concepto de productividad en “El Capital”. Marx lo desarrolla teórica y empíricamente tanto para el sector agrícola como para el industrial, particularmente la actividad textil. Además, diferencia la idea de productividad de la de intensidad del trabajo:

“... el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...” (Marx, 2006)

Llegando a la conclusión de que la productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlos. (Carro Paz & Gónzales Gómez, 2002)

## Competitividad

Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (Porter, 2009)

Por su parte David Ricardo en su obra “Principios de Economía Política y Tributación” publicado en 1817, sostenía el principio de la “ventaja comparativa”, mediante el cual señalaba que un país exportaba los productos en los cuales registraba los mayores niveles de productividad relativa, e importaba los productos en los que tenía los menores niveles comparativos de productividad.

De las definiciones anteriores podemos concluir que la competitividad es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación con otras empresas del mismo sector. La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

## Eficiencia

Existen muchos conceptos que definen la eficiencia como un concepto absoluto, entre algunos que así lo definen podemos mencionar:

1. “que es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia”. (Robbins & Coulter, 2005)

Por su parte Chiavenato nos explica que “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

2. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles”. (Chiavenato, 2000)

## Riesgo

La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana. Podemos decir que con ella se describe, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso, según la norma ISO 31000 Sistema de gestión del riesgo es “la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo” (ISO, 2009), se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

## Control Interno

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; según el marco integrado de Control Interno publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas el control interno es “un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones” (COSO, 2013)

## Mediana Empresa

Según la ley de fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa “Son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a la micro y a la pequeña empresa. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna de trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51) empleados y un máximo de ciento (150) empleados remunerados.” (Gaceta, 2009)

### 2.4. Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizaremos en el presente proyecto serán los siguientes:

- Encuestas
- Entrevistas

De la población de las medianas empresas situadas en Tegucigalpa M.D.C. Francisco Morazán se seleccionó la muestra.

Se realizarán entrevistas a expertos con el conocimiento en la organización y métodos de empresas, sobre tecnologías implementadas para la optimización de sistemas integrales empresariales, sobre el manejo del riesgo y el control interno.

## 2.5. Marco Normativo

El marco normativo que utilizaremos en la presente investigación se basa en lo expuesto por La ISO conocida en español por la Organización Internacional para la estandarización la cual tiene como objetivo fundamental ofrecer una orientación, coordinación, simplificación y unificación para así, conseguir reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones. Si las normas se implantasen en cada uno de los países estos se homogeneizarían y así los productos de cada organización puedan compararse entre sí.

Esta Organización Internacional para la Estandarización busca conseguir que las normas ISO sean un elemento único en cuanto a la importancia que tienen las relaciones de confianza entre los clientes y los proveedores.

Entre los múltiples beneficiados con las certificaciones se encuentran los gobiernos, las industrias y los consumidores.

- a) Para los gobiernos, la certificación asegura que los bienes y servicios cumplen requisitos obligatorios relacionados con la salud, la seguridad, el medio ambiente, etcétera. También sirve como medio de control en el comercio exterior entre los países.
- b) Igualmente es una herramienta para la evaluación de proveedores en procesos contractuales y para verificar que el bien adjudicado en un proceso licitatorio cumple los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones.
- c) Para el sector industrial, la certificación le permite demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los acuerdos contractuales o que hacen parte de obligaciones legales, mientras que para el consumidor la certificación le permite identificar productos o servicios que cumplen con los requisitos, o proveedores confiables. (Chain, 2014)

Por lo consiguiente esta investigación se basa principalmente en dos de las normas ISO para la estandarización que van de la mano; las cuales son:

- a) ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.
- b) ISO 31000 Sistemas de Gestión de Riesgos.

ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.

Según (ISO, ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad, 2015) La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de

desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad bajo un enfoque basado en procesos en ISO 9001:2015, de acuerdo con lo establecido por la norma en las secciones 4 a 8, define el papel protagónico que desempeñan los clientes en la definición de requisitos como, entradas, monitoreo de la satisfacción, evaluaciones de la información relativa a la percepción del cliente en cuanto al producto y a la organización.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- a. Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- b. Hacer: implementar lo planificado;
- c. Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- d. Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento

basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso.
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

La implementación de un sistema de procesos dentro de una organización, así como la identificación e interacción de estos procesos y su gestión, para producir el resultado deseado, es lo que conocemos como enfoque. Una ventaja del enfoque de proceso es que permite un control continuo sobre la conexión entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como su combinación e interacción.

Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, este enfoque hace hincapié en la importancia de los requisitos, la comprensión y el cumplimiento de ellos. A la hora de llevar a la práctica de la administración del Sistema de Gestión de la Calidad, el uso de

plataformas tecnológicas ayuda a las organizaciones a aplicar de forma eficiente el enfoque basado en procesos.

ISO 31000 Sistemas de Gestión de Riesgos.

La ISO 31000 es la norma internacional para la Gestión de Riesgos. Proporciona principios y guías, esta norma ayuda a las organizaciones en sus análisis y evaluaciones de riesgos. Tanto si trabaja en una empresa pública, privada o comunitaria, puede beneficiarse de la norma ISO 31000, puesto que se aplica a la mayoría de las actividades empresariales.

El riesgo está presente en cada una de las actividades que realizamos a diario. Para las organizaciones, el riesgo está presente en todos y cada uno de sus procesos. Por supuesto, se trata de riesgos de diversa índole, debido a su probabilidad de ocurrencia y al grado de impacto negativo que pueden producir; la ISO 31000 es una norma que permite a todas las organizaciones, sin tener en cuenta el sector de la economía en que se desempeñen, identificar y administrar los riesgos a los que están expuestas, de manera efectiva.

Definamos que es riesgo “el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos” (ISO, 2009) Todas las actividades de una organización que implican un riesgo. Organizaciones de gestión de riesgos mediante la identificación de él, analizar y luego evaluar si el riesgo debe ser modificado por el tratamiento del riesgo, a fin de satisfacer sus criterios de riesgo. La gestión de riesgos puede aplicarse a toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así en cuanto a funciones específicas, proyectos y actividades.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo ha sido desarrollada con el tiempo y en muchos sectores, a fin de satisfacer las diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco global puede ayudar a garantizar que el riesgo se gestiona de manera eficaz, eficiente y coherente en toda la organización.

El proceso técnico de la gestión del riesgo se encuentra estructurado mediante una secuencia, cuyas fases se ordenan de la siguiente forma:

- a) Establecer el contexto estratégico: consiste en la definición de parámetros básicos para la gestión del riesgo, así como el alcance y los criterios para el resto de los procesos, algo que se debe hacer de manera ineludible desde el conocimiento de todos los aspectos que se engloban en la actividad llevada a cabo por la empresa.
- b) Identificar los riesgos: la empresa tiene que identificar de forma sistémica los riesgos a los que se encuentra sometida, las causas de estos y los posibles efectos que tendría su materialización. Se encuentran recogidas las acciones que se relacionan con la clasificación del riesgo, dependiendo de su tipología.
- c) Analizar el riesgo: en esta fase se establece la probabilidad de que suceda un riesgo y el impacto que generan sus consecuencias, mediante su calificación y su evaluación, con el fin de que se establezca, de la manera más eficiente posible, el nivel de riesgo y por lo tanto las acciones correctoras que se deben llevar a cabo. El éxito de este proceso depende en gran medida de la calidad de la información que se haya obtenido en la fase de identificación y el tipo de método que se haya escogido para realizar el análisis.

- d) Valoración de los riesgos: se deberán confrontar los resultados obtenidos a raíz del análisis del riesgo, con las medidas de control que han sido identificadas, para establecer prioridades en el tratamiento de los riesgos y poder fijar las políticas de gestión que sean más adecuadas.
- e) Políticas de administración de riesgos: constituye la fase final. Una vez identificados, clasificados y valorados los riesgos, es el momento de establecer las políticas de gestión de riesgo, que se encuentran articuladas en cuatro ejes diferentes: transferencia del riesgo, retención del riesgo, reducción del riesgo o evitar dicho riesgo.
- f) Monitorización y revisión: teniendo en cuenta de que es muy difícil que los riesgos detectados dejen de suponer una amenaza para la empresa, es imprescindible establecer los indicadores de seguimiento sobre las medidas que se establecen para la gestión de riesgos.

## 2.6. Relación metodológica

### 2.6.1 Etapas metodológicas

En este apartado, se presenta la metodología que será utilizada para realizar esta propuesta, describiendo los métodos a través de los cuales se recolectará, procesará y, finalmente, analizará la información.

#### Exploración:

Es la etapa en la cual se realiza el estudio de investigación a través de varias fuentes e ideas relacionadas con el proyecto en estudio.

Planeamiento:

Es fundamental definir las estrategias que se deben seguir para el diseño, alcance, procedimientos y enfoque de la investigación.

Supervisión:

El propósito esencial es asegurar el cumplimiento de los objetivos y calidad razonable de las diferentes variables de la investigación.

Ejecución:

Es la fase en la que se realizara el trabajo de campo, cálculo de la población y selección de muestra para la aplicación del instrumento a utilizar.

Hay que considerar que en la investigación se implementó el método Hipotético-deductivo, exponiéndose hipótesis que mediante la investigación se busca llegar a una conclusión para comprobarlas.

También, en la investigación se usó una combinación de los estudios descriptivo pues se buscaba conocer de forma puntual la necesidad de las empresas posibles clientes, y explicativo, para tener un panorama sobre en que se basaban al momento de tomar sus decisiones preferenciales al adquirir el producto.

## 2.6.2 Formulación de Hipótesis y definición de las variables

### Hipótesis de Investigación

Ha: Realizar un estudio de factibilidad para la asesoría de la productividad e innovación, el cual proporcionará las herramientas y sistemas adecuados que contribuirá a la integridad, factibilidad y credibilidad de las operaciones y rendimientos de las medianas empresas de la industria financiera y comercial de la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., Honduras.

### Hipótesis Nula

Ho: Realizar un estudio de factibilidad para la asesoría de la productividad e innovación, el cual no proporcionará las herramientas y sistemas adecuados que contribuirá a la integridad, factibilidad y credibilidad de las operaciones y rendimientos de las medianas empresas de la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., Honduras.

### Hipótesis Alternativa

H1: Los servicios de consultoría y tercerización determinan la rentabilidad financiera de las empresas de la industria comercial de la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., mediante la optimización de los procesos de gestión y operación, organización, sistematización y funcionamiento de las empresas de la industria comercial.

### 2.6.3 Operacionalización de las variables

**Tabla 1:** Operacionalización de las Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Dependiente					
Crecimiento económico	Es el aumento de la renta o valores de bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado período.	El crecimiento económico de un país se considera importante, porque está relacionado con el Producto Interno Bruto (PIB) y el ingreso per cápita de los individuos de un país.	Población Trabajo Finanzas Privadas Finanzas públicas	Producto Interno Bruto. Índice de crecimiento de la productividad.	La tasa de beneficio y su tendencia Producto Interno Bruto
Independiente					
Clientes	Es aquella persona que a cambio de un pago recibe un servicio.	Persona natural o jurídica que contratan un servicio de auditoría y consultoría y tercerización.	Apariencia de las instalaciones. Habilidad de realizar el trabajo en el tiempo prometido.	El volumen de Cliente. La satisfacción del cliente. La rentabilidad de los clientes.	¿Cuál es el monto en lempiras del servicio prestado? a) Entre L10,000 y L20,000 b) Entre L20,001 y L30,000 c) Entre L30,001 y L40,000 d) Más de L40,000
Interviniente					
Precio	Cantidad de dinero que permite la adquisición de un bien o servicio.	Es el valor monetario que se le asigna a productos y servicios en el mercado.	Beneficio indicativo de calidad. Promociones y ofertas.	IPC Precios de servicios.	¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por un servicio profesional?

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.7 Enfoque y alcance de la investigación

### 2.7.1 Enfoque de la investigación

Para la investigación fue necesario utilizar un enfoque mixto, proliferando el enfoque cuantitativo, ya que se realizaron una serie de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

El método cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el método cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de la investigación. (Sampieri, 2014)

### 2.7.2 Alcance de la Investigación

Este estudio tiene un alcance Exploratorio-Descriptivo, ayuda a obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras. (Sampieri, 2014)

El enfoque Exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, lo que permite a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.

El enfoque Descriptivo tiene como objeto es identificar y describir las características, más relevantes de la población objetivo por medio de datos relevantes para la investigación, todo lo anterior resultara de saber bien el qué, se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

### 2.7.3 Factores del alcance de la investigación

#### 1. Información Segura

Que el conjunto de actividades u operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole, referentes al cumplimiento del objeto de ser de las empresas, no reflejan la realidad de manera íntegra o fidedigna, y que la misma no incluya los sistemas de información o manifiesten situaciones que no han existido en la práctica, induciendo al error a quien toma como insumo los procedimientos, estados financieros, políticas, sistemas de información, y otros.

#### 2. Eficacia

Que las operaciones financieras, administrativas, de producción y de otra índole, referidas al cumplimiento del objeto de ser de las empresas, durante un período determinado, no produzcan cantidad suficiente de bienes, servicios o resultados, con una cantidad adecuada de recursos e insumos empleados.

### 3. Medición de Controles

Determinar la existencia de los métodos de controles y si de haber comprobar que estos son los adecuados y eficaces, para aplicarse en la operación de la empresa.

### 4. Efectividad

Para la ejecución de los procedimientos de operaciones financieras, administrativas, de producción y de otra índole, referidas al cumplimiento de su objeto ser, durante un período determinado, las empresas no demuestren el grado de satisfacción o impacto que produce el bien o servicio a su cargo o bajo su responsabilidad, dentro de una comunidad o población objeto.

#### Características del Alcance de la Investigación

1. Sector de actividad de la empresa
2. Naturaleza de sus operaciones

#### 2.8 Diseño de la investigación

El diseño de nuestra investigación es un diseño no experimental transversal, esto debido a que no se generaría ninguna situación, sino que se observarían situaciones ya existentes, es decir, recolectar datos, no provocados intencionalmente. “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. (Sampieri, 2014).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Unidad de análisis, población y muestra

“Es un segmento de contenido textual auditivo o visual que se utiliza para generar categorías que están relacionadas con el planteamiento del problema y los instrumentos a utilizar en la recolección de datos”. (Sampieri, 2014).

La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, las empresas a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.

Para efectos de este trabajo se determinó como objeto de estudio las medianas empresas establecidas en la ciudad de Tegucigalpa, se le implementarán los diferentes métodos de estudio y se analizarán las necesidades de asesoría de materia en organización y métodos, y tecnologías para mejorar la productividad e innovación, con el fin de obtener un alcance relevante.

### 3.2. Población

Nuestro foco principal de estudio está representado por las, medianas empresas que operan en la ciudad de Tegucigalpa del departamento de Francisco Morazán, ya que inicialmente se pretende enfocar los esfuerzos para lograr la aceptación de nuestros servicios en este sector.

La mediana empresa son las instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera ordenada para así lograr su objetivo. Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser establecidos por el Gobierno donde se encuentre establecida dicha organización, el manual de requisitos para constituir y operar una empresa en Honduras especifica que la mediana empresa debe “tener de 26 a 150 trabajadores asalariados permanentes. Las ventas mensuales promedio son de 154 mil dólares y una inversión en activos fijos mayor a 25 mil dólares y menor a 200 mil dólares; existe división interna del trabajo, opera formalmente y cuenta con controles administrativos contables.” (CONAMIPYME, 2015).

De acuerdo a los datos proporcionados en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) en la actualidad y según registro del departamento de Afiliación del CCIT lugar donde se van a registrar o inscribir las empresa y este está bajo el bajo el cargo de la Licenciada Eskarleth Gómez la cual no comenta que la mediana empresa cuenta con tres clasificaciones: Comercio dentro de la cual hay registradas 105 medianas empresas, Industria con tan solo 24 medianas empresas registradas y de Servicio que hay registradas 106 medianas empresas para un total de 235 medianas empresas registradas.

### 3.3. Muestra

El tipo de muestra a utilizar es la aleatoria simple que consiste la cual es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella. (Ludewig).

### 3.3.1 Tamaño de la muestra

Por el tema de objeto de la investigación a la cual se le estableció límites de la población a investigar, en este sentido, desde la perspectiva de (Acosta, 2001) “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón”. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón. La limitación más importante podría ser la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. Otra limitación la constituye el tamaño de la muestra, que se tomará en los servicios de adultos y pediatría, lo que no posibilitará generalizar los resultados a obtener.

Con la muestra escogida de manera indicada y como población objeto de la investigación la Mediana Empresa de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central en Francisco Morazán. Pasamos a determinar el cálculo de la muestra consideramos la fórmula para una población finita, es decir su tamaño (de manera más o menos exacta) lo conocemos o podemos conocer.

Fórmula:

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

Dónde:

**n** = Tamaño de la muestra que deseamos conocer

**N** = Tamaño de la población.

**Z** = Valor de z correspondiente al nivel de confianza;

Un nivel de confianza del 95% (también lo expresamos así:  $\alpha = .05$ ) corresponde a  $z =$   
**1.96**

**pq** = Varianza de la población Como la varianza de la población la desconocemos, ponemos la varianza mayor posible porque a mayor varianza hará falta una muestra mayor. Recordamos el significado de los símbolos:

**p** = proporción de respuestas en una categoría (síes, respuestas correctas, unos en la codificación usual, etc.)

**q** = proporción de repuestas en la otra categoría (noes, ceros en la codificación usual

La varianza en los ítems dicotómicos (dos respuestas que se excluyen mutuamente) es igual a  $pq$  y la varianza mayor (la mayor diversidad de respuestas) se da cuando  $p = q = .50$  (la mitad de los sujetos responde sí y la otra mitad responde no) por lo que en esta fórmula  $pq$  es siempre igual a  $(.50) (.50) = .25$  (es una constante).

**e = Error Muestral** Lo representamos con la letra **e** (no es el único símbolo que se utiliza) que significa error o desviación posible cuando extrapolemos los resultados. Es el margen de error que aceptamos. Si el margen de error es 3.16%, en la fórmula pondremos  $e = 0.0316$ . Si dice que sí un 64.3% en la muestra, entendemos que dice que sí en la población entre un  $(64.3 - 3.16) \%$  y un  $(64.3 + 3.16) \%$ . Cuanto más bajo sea este error probable, que es el denominador, aumenta la precisión, pero también subirá obviamente el cociente: harán falta más sujetos (y sube el precio, etc.). (Vallejo, 2012).

Al sustituir los datos en la fórmula descrita anteriormente, se tiene que la muestra objeto de estudio es de:

$$n = \frac{(235 * 1.96^2)0.25}{0.03^2 (235-1) + (1.96^2 * 0.25)}$$

$$n = 23.4687$$

$$\cong 23$$

La unidad de muestreo serán la mediana empresas comerciales, legalmente constituidas

### 3.4 Técnicas e instrumentos utilizados

A continuación, se detallan los medios y técnicas utilizadas, en las cuales nos apoyamos para obtener la información que necesitábamos conocer de nuestra unidad de análisis:

#### 3.4.1 Instrumentos

##### Entrevista

Para realizar esta investigación se realizarán entrevistas con el personal clave de las empresas, siendo estos del alto mando gerencial,

Con este instrumento se pretenden utilizar métodos inductivos, holísticos y donde el observador se considera parte del sistema observado tanto para la recolección como para el análisis de la información con la que se desarrollará la propuesta de intervención. Se recurrirá a la auto observación.

Con este instrumento se pretenderá evidenciar al personal clave de las empresas la necesidad de mejorar su productividad e innovación por medio de la sistematización de la organización y métodos, e innovación.

## Encuesta

Este se aplicará directamente a las empresas una vez se ha determinado la muestra a ejecutar en el presente estudio, por lo tanto, consiste en realizar preguntas cerradas para identificar cuáles son las necesidades de los clientes a través de sus expectativas a largo plazo.

Con nuestra muestra definida, se realizó una encuesta a las empresas seleccionadas bajo el método aleatorio, donde se indagó sobre los servicios demandados y costos. Por lo tanto, las respuestas son la base para analizar la aceptación de las empresas en el sector.

La encuesta es “Conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo”. (Definición ABC, s.f.)

## 3.5 Fuentes de información

### 3.5.1 Fuentes primarias

Para realizar la investigación se utilizaron varias fuentes de información primarias como ser la entrevista estructurada a personal clave de las empresas seleccionadas,

El cuestionario será una fuente de las principales por ser esta que proporciona la recolección procedimientos de información en diferentes fases del estudio y construcción de la propuesta de intervención.

### 3.5.2 Fuentes secundarias

Entre otras fuentes de información libros, artículos de revista científica, actualizaciones de estándares internacionales etc. trabajos de investigación relacionados con el tema y las diferentes bibliografías que nos ayudarán a desarrollar la idea y la rentabilidad del presente estudio de investigación.

### 3.5.3 Limitantes del estudio

Las principales limitantes para la realización del presente estudio podrán ser entre otras: el tiempo y la falta de información relevante actualizada en el tema, porque a pesar de que en reiteradas ocasiones se han realizado estudios de pre factibilidad en esta rama de las ciencias económicas, los resultados no han arrojado o evidenciado datos importantes y trascendentes, ya que algunas de las fuentes primarias se han mantenido herméticas y poco competidores, así como indispuestas a abrir su información a terceros (clientes). Lo más accesible, en primera instancia han sido documentos existentes en bibliotecas, medios de información e internet.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar de forma ordenada y relacionada, los resultados obtenidos de la investigación realizada y del análisis del instrumento aplicado para la obtención de los datos; se muestran los datos importantes relacionados a nuestro mercado meta, perfil del cliente, patrones de consumo. Además, se revelan los datos referentes a la factibilidad económica y financiera del proyecto.

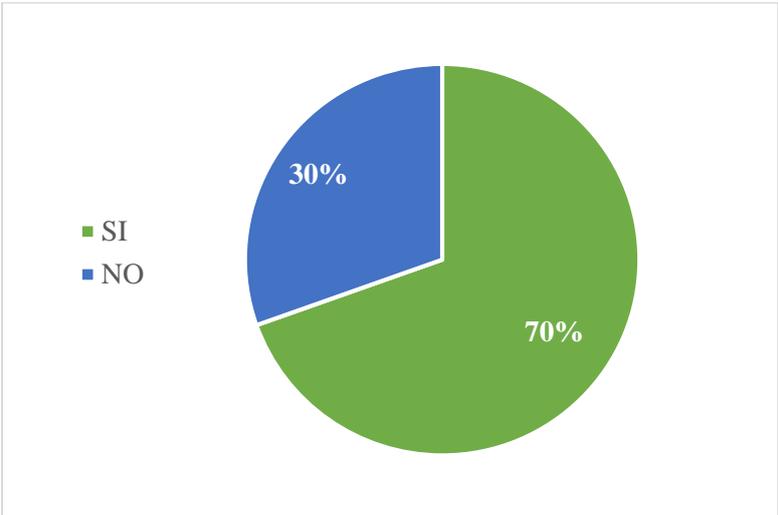
### **4.1. Resultado y análisis de las encuestas**

Proveniente del análisis realizado a los instrumentos aplicados en nuestra investigación aplicados a la Mediana empresas en la ciudad de Tegucigalpa, se obtuvo información relevante para poder alcanzar los objetivos generales y específicos, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de la información recopilada:

#### **4.1.1 Encuestas**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a empresas comerciales, de industria y servicio a través de un método no probabilístico por conveniencia aleatorio simple, con el propósito de obtener ideas que nos ayuden a brindar un mejor servicio a los clientes al momento de la prestación de servicios profesionales.

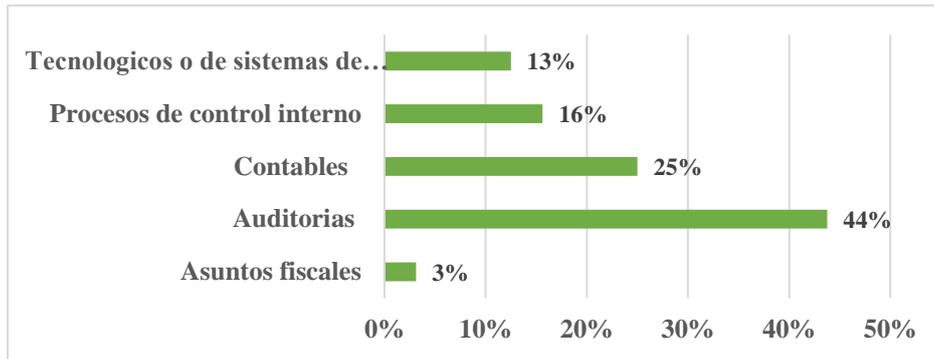
**Gráfico 1:** Conocimiento de la demanda de Servicios de Consultoría en las medianas empresas.



Fuente: Análisis de investigación propia.

El 70% de las empresas han contratado los Servicios de Consultoría para dar solución a sus necesidades. El 30% nunca ha visto en la necesidad de acudir a contratar los servicios de una consultoría, indagando sobre este caso se concluye que las empresas que nunca han contratado los servicios son en su mayoría empresas nuevas, por tanto, aún no han tenido la necesidad de resolver obligaciones o conflicto fiscales y legales, sin reconocer el valor agregado para la empresa. En base a esto se da a conocer la apertura en las empresas para subcontratar empresas que se hagan cargo de su organización y que las asesore en distintos temas las cuales están ávidas a expandir sus horizontes.

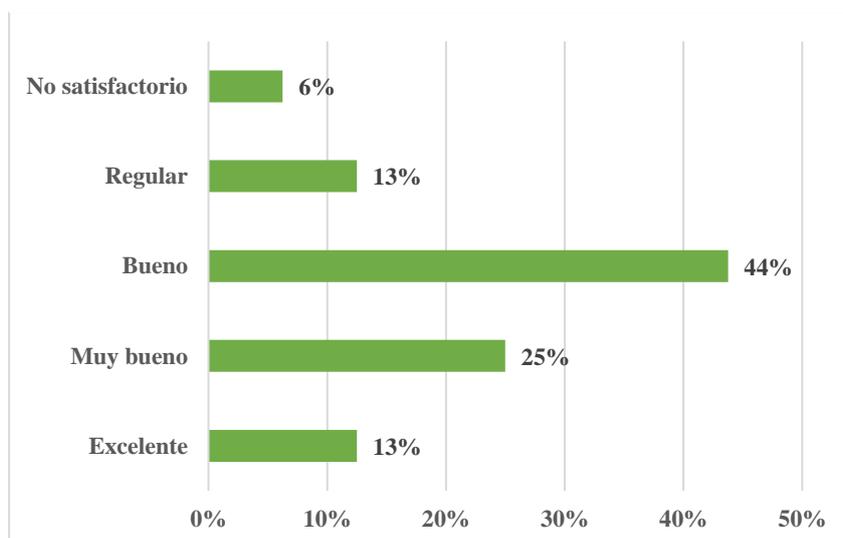
**Gráfico 2:** Principales razones por las que las empresas contratan Servicios de una Consultoría.



Fuente: Análisis de investigación propia.

Como se puede observar un 44% de las empresas contratan los servicios externos de una firma auditora, consideran que más importante para poder obtener aperturas crediticias, esto debido al alto costo de estos, los temas fiscales son pocos contratados por aparte debido a que al contratar auditorias o servicios contables estos cubren ya esta área. Con esto se analiza que las empresas que contratan servicios lo hacen únicamente para llenar requisitos, no es de su conocimiento la mejora que traería económicamente que sus procesos fluyan de manera adecuada en su empresa y que el personal idóneo se encargue de las tareas específicas.

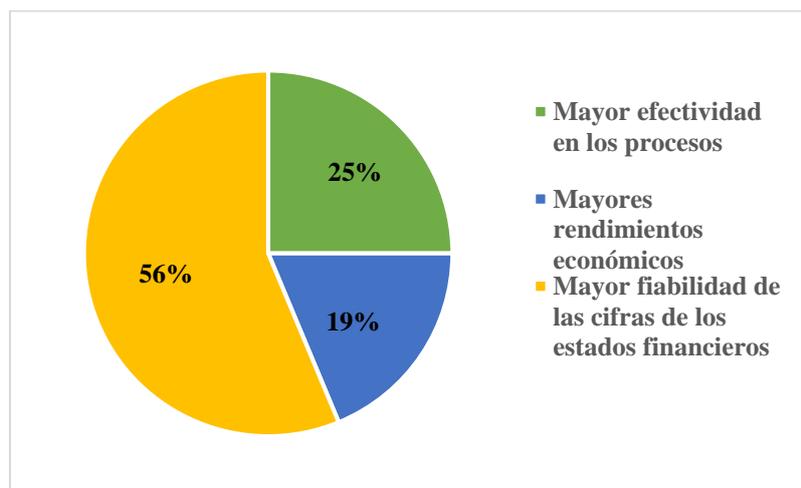
**Gráfico 3:** Nivel de satisfacción de los servicios que ha obtenido de los servicios contratados



Fuente: Análisis de investigación propia.

En cuanto al nivel de satisfacción que las empresas han tenido en su experiencia con las contrataciones que han realizado, se puede ver que existe un nivel de satisfacción alto a los servicios que actualmente la competencia está ofreciendo, con un 13% que califican los servicios como excelente, un 25% como muy bueno y un 44% como bueno esto denota la calidad actual de los servicios brindados por las empresas que lideran actualmente este campo brinda ideas firmes de como desenvolver nuestra propuesta ante nuevos clientes, las empresas están dispuestas a escuchar y probar con nuevas propuestas que garanticen calidad en los servicios y mejores costos.

**Gráfico 4:** Mayor beneficio sobre los servicios contratados

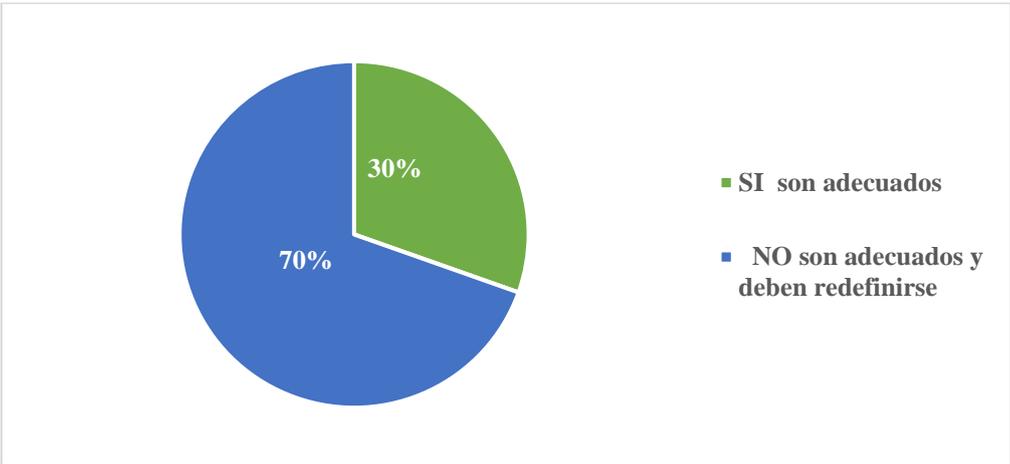


Fuente: Análisis de investigación propia.

Un 56% de las empresas se muestran consientes de la importancia que tienen los informes financieros sobre el éxito que pueda llegar a tener la empresa, y además consideran que es importante que exista la revisión de los resultados por parte de auditores independientes que no posean vínculos con la empresa. Asimismo, un 25% considera que los servicios de consultoría proporcionan mayor efectividad en los procesos, y un 19% indica que los servicios de una firma auditora pueden impactar en los rendimientos económicos; de hecho, todos son

efectos positivos de tener cifras confiables y reales, esto denota el poco conocimiento que tienen las empresas sobre los beneficios de la organización y métodos respecto a incrementos monetarios que puede traer esto hace ver el gran campo que hay para impulsar la idea de negocio y las ventajas proyectadas.

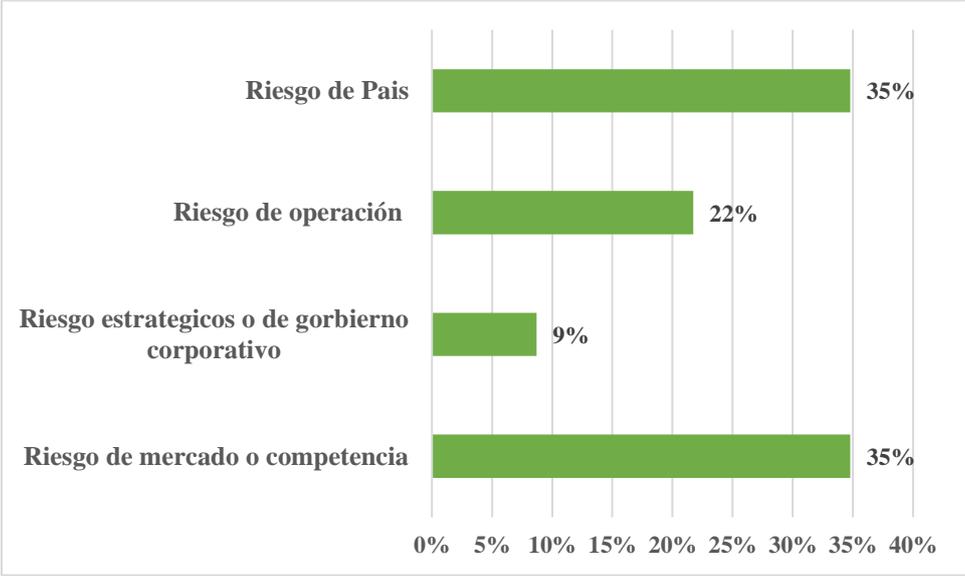
**Gráfico 5:** ¿Los procedimientos, estrategias y tecnologías de su empresa son adecuados?



Fuente: Análisis de investigación propia.

Un alto porcentaje de las Medianas Empresa 70% consideran que sus procedimientos, estrategias o tecnología no son adecuadas y deben cambiarse o adquirir nuevas, esto denota que la tecnología no es un factor preponderante en las empresas como ser un programa contable esto expande nuestra idea de negocio puesto que nos da la apertura a la mejora empresarial de la mano de la tecnología implementando nuevos programas para la eficiencia organizacional como ser programas contables y de créditos.

**Gráfico 6:** Identificación de los Riesgos a que están expuestos.

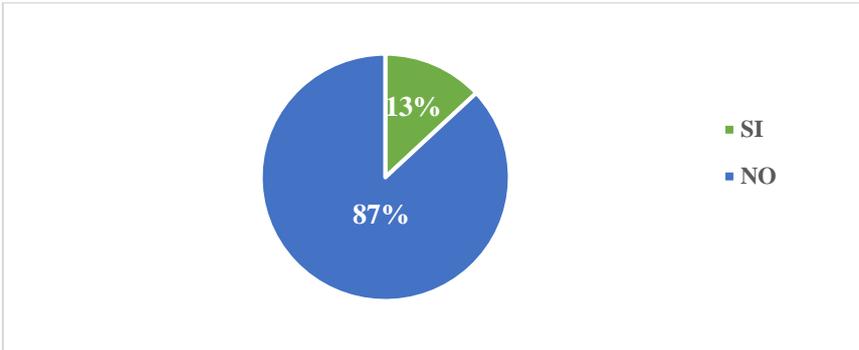


Fuente: Análisis de investigación propia.

Se consideran a los riesgos como ser de país y el de mercado con 35% como los que más afectan a la media empresa, estos uno por la carga tributaria e inseguridad y la competencia, y los costos. Un 22% considera el riesgo operativo como un riesgo que afecta a empresa, y un 9% considera a los propietarios de las empresas como un riesgo latente, esto demuestra como la competencia es uno de los riesgos inminentes y más grandes que se afrontan, la propuesta de asesoría de organización y métodos ataca este riesgo, ofreciendo a las empresas liderar en su negocio con respecto a otras de su rubro, cambiando sus organizaciones y dándoles un empuje a su plan de negocio.

**Gráfico 7:** Existencia de políticas, manuales y procedimientos debidamente documentados y

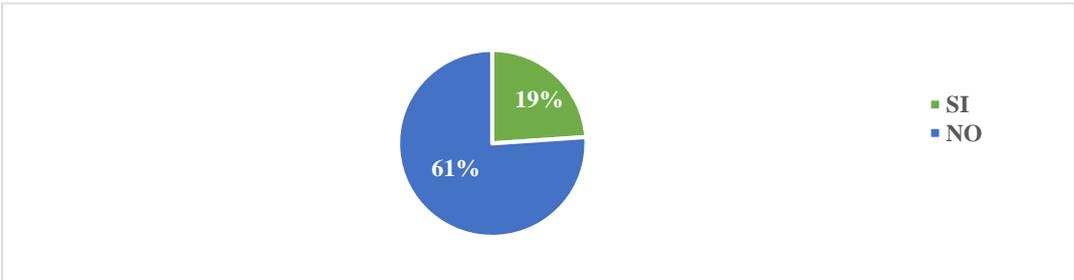
aprobados.



Fuente: Análisis de investigación propia.

Un 87% de las medianas empresas no cuentan con políticas, manuales y procedimientos debidamente documentados y aprobados. Esto se da por una cultura estructura que existe en las empresas de la región, sin embargo, hay un reducido 13% grupo de medianas empresas que, si cuentan con lo mencionado, esto es su mayoría es por recomendaciones de consultorías pasadas. Esta es una base fuerte que impulsa el proyecto, puesto que una empresa organizada con procesos es por consiguiente una empresa estructurada que realiza las mejores prácticas en sus labores y que optimiza sus recursos y al conocer el amplio mercado que carece de esta estructura no da a conocer la amplitud del mercado.

**Gráfico 8:** Estrategia actual está encaminada a cumplir con sus objetivos y mitiga los riesgos de la empresa.

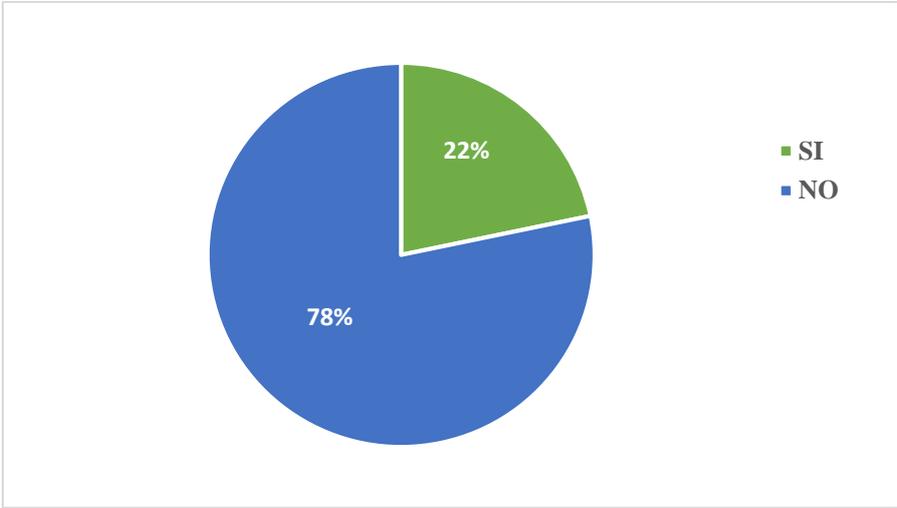


Fuente:

Análisis de investigación propia.

Un 61% no tienen una estrategia que vaya encaminada a hacer cumplir los objetivos de la empresa puesto que la mayoría de las empresas entrevistadas no tienen sus objetivos trazados y plasmados no existe una organización empresarial que identifique riesgos y que se esfuerce en mitigarlos, el grupo pequeño de empresas 19% que si lo tienen son las que tienen más antigüedad y están mejor posicionadas en el mercado.

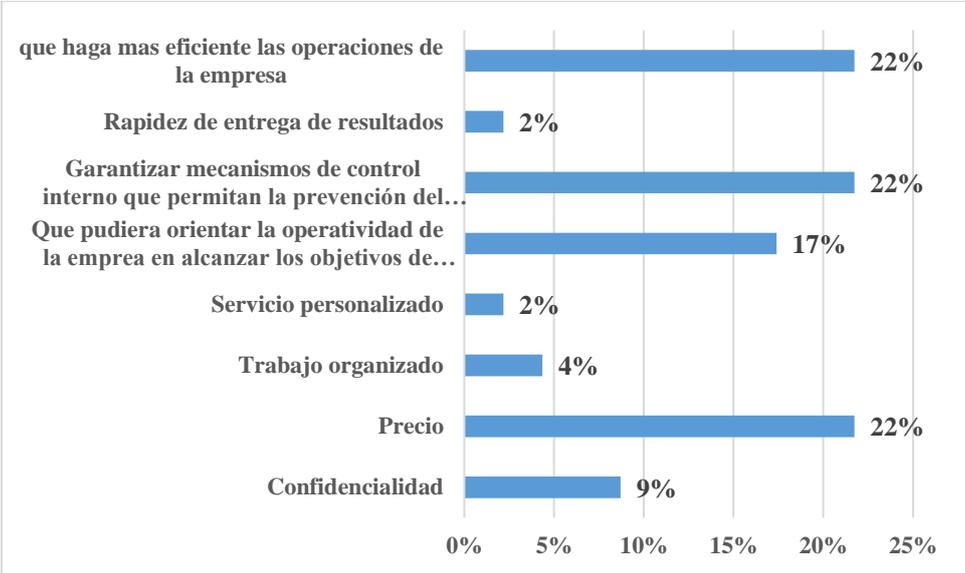
**Gráfico 9:** Recursos tecnológicos que ayuden a la operatividad de la misma



Fuente: Análisis de investigación propia.

Existe un 78% que no tienen una sistematización de sus operaciones, en su mayoría es por el alto costos de los mismos, otro es la falta de conocimiento, esto muestra como conclusión la importancia de la operatividad bajo un sistema puesto que las ventajas en rapidez operacional y la disminución de errores operativos ara que las empresas sean punteras según el rubro en el que ejerzan. En cambio el 22% de las empresas que si cuentan es por su crecimiento de negocio, personal más calificado y sus ganancias son mayores.

**Gráfico 10:** ¿En caso de que decidiera contratar servicios de consultoría, ¿qué criterios usaría para elegir los mismos?

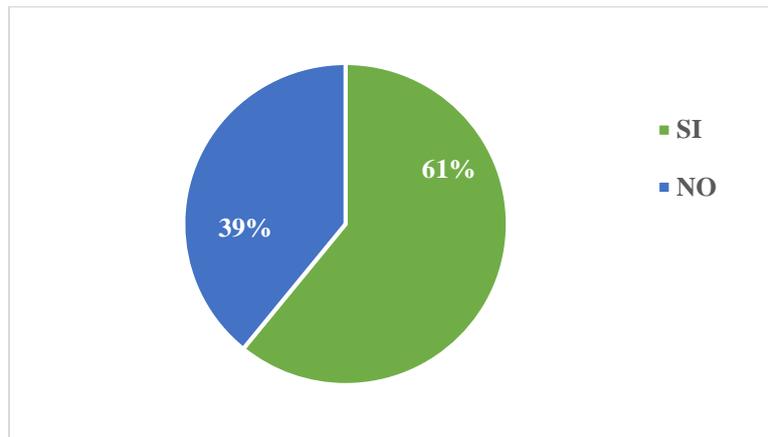


Fuente: Análisis de investigación propia.

Con un 22% el costo y el resultado final son los dos criterios más grandes de para contratar por una consultoría, dado que uno de los criterios más relevantes es el costo, nuestra empresa será puntera ya que se darán costos accesibles por debajo de lo que las empresas líderes ofrecen, pero con la excelencia de un grupo de expertos en los temas organizacionales y de productividad, los demás criterios no son muy relevantes, al momento de contratar una consultoría.

**Gráfico 11:** ¿Ha considerado que su empresa con una revisión de sus procedimientos puede ser

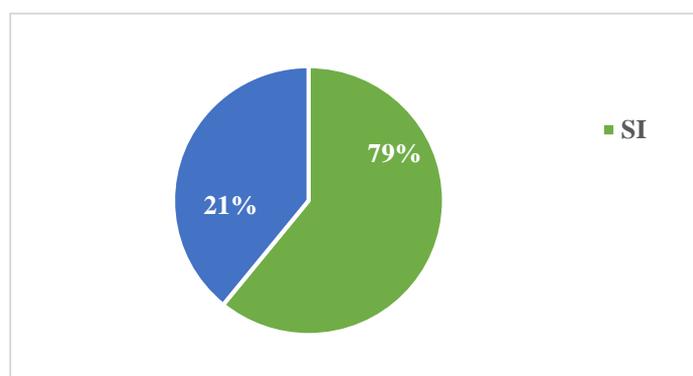
efectiva productivamente?



Fuente: Análisis de investigación propia.

Un 61% de las empresas han considerado en realizar ajustes a sus diferentes procedimientos para que de esta manera redefinir la estrategia de la empresa y el crecimiento de la misma esto denota que existe noción en las empresas y que estas conocen que una estructura y procesos establecidos impulsara sus organizaciones, así mismo, conocen que existen necesidades no cubiertas en las misma dando a la empresa de consultoría la apertura para el emprendimiento de las asesorías de organización y métodos. El 39% que no lo consideran es porque creen que en lo que hace está iniciando y pronto dará resultado.

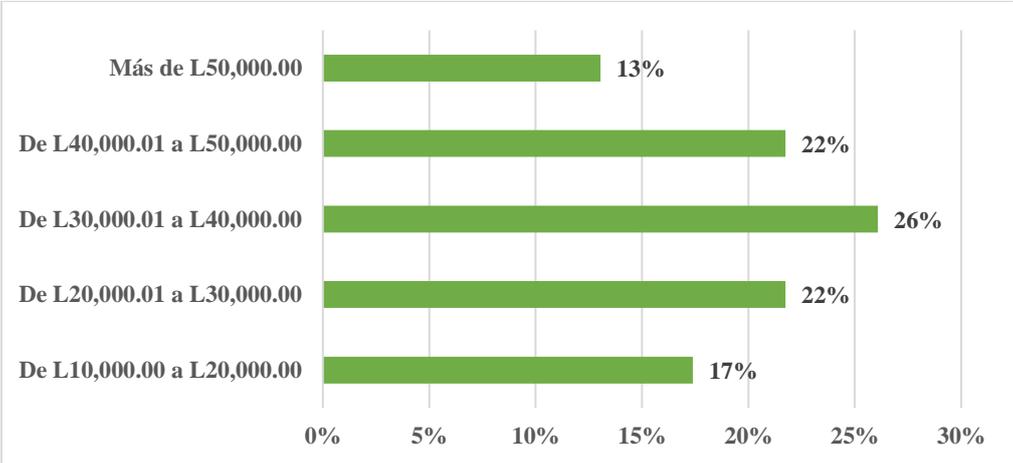
**Gráfico 12:** Le interesaría contratar una empresa consultora enfocada a mejorar la productividad e innovación de su empresa:



Fuente: Análisis de investigación propia.

Un 79% de las empresas aceptan contratar servicios de consultoría en base a una propuesta de mejora de la productividad es la más elegida debido a que según las empresas les sería más económico y algo que ayuda directamente a potenciar la empresa desde sus operaciones principales, la innovación tecnológica. Con un 21% de empresas les pareció interesante, pero a la vez con temor por considerar la contratación de servicios por un alto costo.

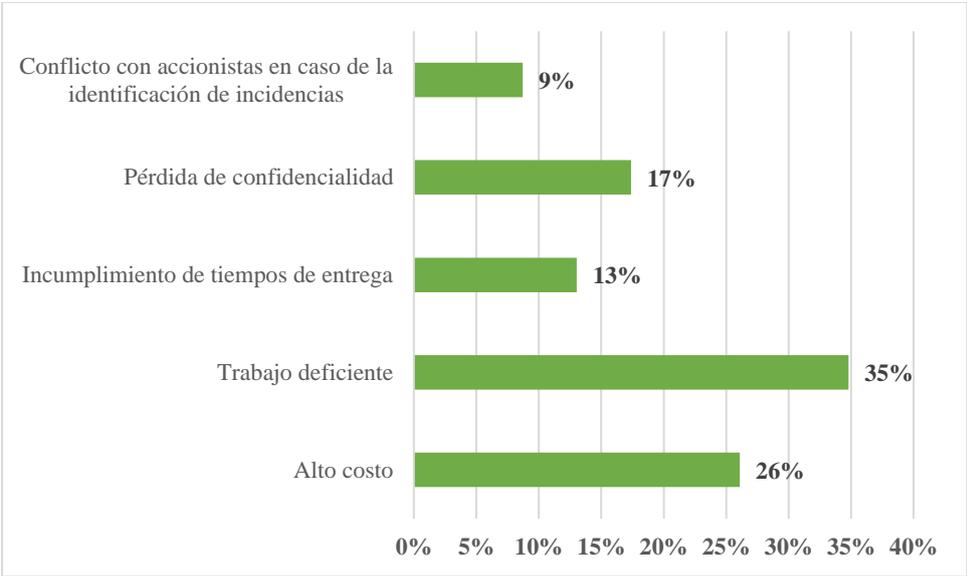
**Gráfico 13:** ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por estos Servicios de consultoría para la mejora de la organización en su empresa?



Fuente: Análisis de investigación propia.

El grafico anterior denota la apertura del mercado y la priorización de asesorías para la productividad gracias al conocimiento que existe en las empresas de los riesgos inminentes a los que se afrontan a diario, cada vez más existen empresas que conocen la importancia de las asesorías de productividad y organización.

**Gráfico 14:** ¿Qué desventaja considera que podría tener la contratación de los Servicios de Consultoría para la mejora de la productividad e innovación de su negocio?



Fuente: Análisis de investigación propia.

El 26% de las empresas encuestadas consideran que el costo de los servicios puede ser una desventaja al momento de tomar la decisión de contratar la consultoría, sin embargo, los precios establecidos estarán debajo de la competencia y el 17% también consideraron que exponer sus secretos de empresa puede ser algo que no estén muy dispuestos a compartir por lo que no considerarían la contratación de este tipo de servicio para lo cual la empresa de consultoría contara con acuerdos de confidencialidad.

#### 4.1.2 Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas con personal experto en diferentes ramas de conocimiento y experiencia, esto con el fin de varios puntos de vista.

Se realizó entrevista al Máster en tecnologías Darwin Bonilla, socio fundador de la empresa IT Designar S. de R. L. empresa de innovación tecnológica en nuestro país, dedicada a la automatización de sistematización, procesos y estructuras de las empresas por medio de la tecnología de adecuada para cada empresa y sus necesidades.

En conversación con el Master Bonilla, las principales funciones que realiza dentro de la Firma son: dirección de proyectos, dirección comercial y administración; en cuanto a la perspectiva de desarrollo de los proyectos para su empresa, prevé que serán buenos años para la innovación tecnológica; por otra parte nos indica que el servicio que más requieren las empresas comerciales es la automatización de cobros y facturación, y contables, considera que las fortalezas más grandes para crear fidelidad en sus clientes es el servicio al cliente y la marca; también señala que en los casos donde el cliente haya expresado insatisfacción por el trabajo realizado, se analiza la raíz del malestar para buscar una solución; en cuanto a las problemáticas con los clientes nos mencionó que la queja más común es cuando los empleados del cliente empiezan adaptarse al sistema o automatización.

Asimismo, nos indica que con una alta frecuencia capacitan al personal de la empresa; entre sus principales marcos regulatorios para realizar los proyectos se encuentran: COBIT, ISO/IEC 27001: 2013 de Gestión de Seguridad de la Información, entre otras normas de carácter internacional que garantiza que los controles para salvaguardar la información son adecuados para proteger su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Se realizó entrevista al licenciado Luis Hernández Gerente de Cuentas por Cobrar., de Distribuidora Itsmania empresa reconocida y de prestigio en nuestro país en la distribución varias de productos, con una trayectoria empresarial notable en el país.

Según nos comentó el Licenciado Hernández, las principales funciones que realiza dentro de la empresa son: administración y gestión de la cartera crediticia, realizar las gestiones de recuperación de cartera en mora, realizar análisis de la mora, análisis de cartera y cuentas claves o cuentas especiales. Una de la dificultada en su trabajo es recuperación de cartera en mora, porque se hace contacto directo con el cliente y esta toma bien el cobro.

Asimismo, nos indica que, para la administración adecuada del riesgo de mora, tiene como referencia la norma ISO 31000 Gestión de Riesgos entre otros; considera que la adecuada administración financiera es la que puede mejorar los márgenes de morosidad porque cambiaria los créditos y sus periodos; nos comenta que la empresa dispone de software y herramientas automatizadas para realizar los trabajos de administración y recuperación.

La tercera entrevista se realizó a la Máster en Logística y Metodología Empresarial Ana Isabel Araque quien se desempeña como gerente de auditoria y socio en la firma de auditora AUDICONFI; donde ella es encargada de gestionar todas las consultorías de la firma, lugar donde accedió a la entrevista relacionada a la consultoría enfocada a innovaciones y productividad, donde nos compartió información sobre su experiencia en el campo de la consultoría y nos detalló lo siguiente:

Proceso de contrataciones, para este proceso nos comenta la licenciada Araque que una vez realizado un primer acercamiento con el cliente y se logra una reunión se procede hacer una entrevista estructurada tratando de conocer las debilidades del cliente y visualizar las probables soluciones que se pueden ofrecer, de igual forma, darle a comprender las consecuencias de esas debilidades mencionadas por el cliente, una vez el cliente haya expuesto sus necesidades, se procede a comentar las buenas técnicas y prácticas que deberían de estar haciendo y evidenciarle que nuestra empresa es la adecuada para solventar esas debilidades y al mismo tiempo que su empresa mejore.

El inicio del trabajo es variable dependiendo la empresa, las áreas y necesidades específicas, pero las guías de observación y entrevistas al personal operativo son fundamentales para comprender la labor realizada actualmente, y que debilidades existen y como se pueden mejorar, así mismo, si la empresa a la cual se ejerce la consultoría necesita de un experto por el tipo de área específica especializada y no se cuenta con el personal técnico conocedor se procede a realizar una subcontratación (outsourcing) con el fin de proceder y cumplir con el trabajo con la mejor calidad posible.

Competencia y mercado, según la Mtr. Araque la competencia mayoritaria de las empresas de consultoría son todas las firmas auditoras, aunque para estas su principal giro son las auditorías, el ser consultores de una empresa significa para ellos no auditar la misma debido a que la ética y estándares internacionales les prohíbe ser juez y parte de lo acontecido por su venta va enfocado en su mayoría a los servicios de auditorías y otras empresas dedicadas a consultoría, pero enfocadas a un solo nicho (ingeniería, arquitectura, IT etc.) por ello la importancia de la innovación del enfoque a todas las empresas y áreas sin importar su giro e ir

construyendo un catálogo de expertos en las áreas que no sean de nuestras competencias académicas.

Demanda, sobre esta nos indica que en Honduras existe mucha demanda con la característica que la mayoría de estas saben de sus debilidades pero desconocen que la solución a estos está basado en la solvencia de un marco metodológico que cubra toda debilidad en cualquiera de sus áreas y así poder hacer más eficiente su productividad e innovar los procesos de su empresa, de igual forma no hay culturas de riesgos por lo que crear planes de acción para mitigar, controlar o transferir estos no es algo que las empresas realizan con frecuencia, es por eso de la importancia en las pláticas y acercamientos con los clientes donde se tiene que saber vender esas realidades empresariales que son ignoradas por las empresas en el país. Otro punto a recalcar sobre la demanda es que esta existe en todos los tamaños de las empresas y mucho en la pequeña empresa por lo cual se debe dirigir esfuerzos también a esta población.

#### 4.1.3 Descripción del servicio

El propósito de este trabajo de investigación, consiste que nuestros productos den soluciones que están diseñadas para ofrecer beneficios como ejecución, el cliente obtiene un socio estratégico que implanta los cambios propuestos y aprobados por la administración, no haciendo solamente la consultoría también comprometiéndose con la ejecución de las propuestas así mismo la reducción en los costos operativos, al tiempo que mejora la calidad del servicio a su cliente externo, mediante el desarrollo de un modelo operativo orientado a procesos y definición de acuerdos de servicio, a la vez comprometernos con objetivos de ahorro.

Contamos con un equipo de profesionales con un amplio y elevado nivel de experiencia en el sector empresarial, capaces de conceptualizar e implantar un modelo de negocio con orientación a la eficiencia comercial y operacional, alineado a la estrategia empresarial del cliente.

Siendo capaces de realizar cambios profundos a los modelos de negocio, procesos y de estructura organizacional; así como la implantación de mejoras de alto impacto que conllevan a la obtención de los resultados esperados.

Como toda técnica o herramienta profesional la Organización y Método, deben contar con una metodología para su desarrollo, para el efecto se han determinado cinco fases que de acuerdo a su secuencia ayudan a la realización del mismo las cuales a continuación se detallan:

- a) Planificación del estudio: El primer paso dentro de la planificación del Estudio de Organización y Métodos, Tecnologías, es definir la naturaleza del problema y detectar las principales fallas a resolver, para luego determinar con claridad el objetivo del estudio y con ello evitar malentendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo.
- b) Recopilación de información: Consiste en toda la información general de tipo documental sobre: manuales, leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, anuarios y estudios anteriores sobre el área o problema a evaluar, así como información específica del campo de trabajo sobre: organigramas, descripciones de puestos, expedientes del personal, datos sobre volúmenes de trabajo, descripción de los principales procesos, relación con otras dependencias, en general toda aquella información que específica del área objeto de estudio.
- c) Análisis de la información: Consiste en organizar los datos recopilados de acuerdo a los objetivos del estudio de Organización y Métodos, Tecnologías, para someterlos a un proceso de análisis o examen crítico que permita descubrir los problemas y establecer

cuáles son las causas que impiden la operación normal del sistema, procedimiento o método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos o duplicaciones dentro de su desarrollo.

- d) Elaboración y presentación del informe final: Comprende la elaboración de un documento que describe los hallazgos y las alternativas de cambio o solución a los problemas detectados, incluye las conclusiones y recomendaciones que a criterio del investigador permitirán un mejor desarrollo administrativo dentro del área evaluada.
- e) Implementación y seguimiento: Se refiere a la puesta en práctica del nuevo sistema y comprende la integración de los recursos humanos y materiales necesarios y la ejecución del programa previsto bajo la supervisión y asesoría del Analista creador del sistema.

#### 4.2. Definición del modelo de negocios

Los servicios que se brindarán son trabajos de Organización y Métodos e Innovación Tecnológica, entregaran soluciones de negocio a través de un servicio diferenciador basado en la ejecución y acompañamiento, asegurando la correcta revisión de los diferentes procesos, concluyendo con recomendaciones oportunas y coherentes a los resultados de los trabajos, con garantía de que la información presentada es real, clara y concisa, por consiguiente, será de utilidad para la toma de decisiones y además serán informes claves para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Nuestros servicios se prestarán un mercado diversificado, dirigido a las Medianas Empresas de la ciudad de Tegucigalpa.

#### 4.3. Indicadores críticos de riesgo

La identificación de los indicadores críticos de riesgo permite a la actividad de la consultoría de organización y métodos, conocer el número esencial de elementos que debe tener en consideración que podrían evitar el logro de su visión y misión, y así garantizar que los recursos son usados en las actividades que realmente son más importantes, evaluando el manejo correcto de cada uno de estos, los indicadores de riesgo que se definieron son de riesgo de liquidez, operacional y de País.

Riesgo de Liquidez

Probabilidad de una eventual escasez de fondos por parte de la empresa de servicios de consultoría de organización y métodos para cumplir sus obligaciones con sus acreedores y nivel exposición a una imprevista reducción de la capacidad de cobertura de las obligaciones contraídas según los acuerdos convenidos. Por lo tanto, la empresa deberá mantener un registro sucinto de los activos líquidos con los que cuenta manteniendo un control de las salidas y entradas para poder hacer frente a cada uno de sus compromisos.

### Riesgo Operacional

El riesgo operacional es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas así como eventos externos, este riesgo va de la mano de todas las actividades, productos y procesos de la empresa teniendo en cuenta que al no ser controlados, podrían conllevar a pérdidas financieras, o a que no se logren los objetivos propuestos, es importante recalcar que el riesgo operativo afecta directamente al patrimonio de la empresa, en función de la gravedad del evento. Por consiguiente, la empresa en conjunto deberá crear una estructura con un clima de gestión de riesgo operativo, que reaccione eficazmente independientemente de la probabilidad de ocurrencia de los mismos garantizando se identifiquen las responsabilidades y el plan de operaciones en el que se desarrolle toda la estrategia y decisiones para obtener el proceso productivo idóneo.

#### 4.3.1 Estrategias para mitigar el riesgo

Estrategia de Mitigación Riesgo de Liquidez el tema de liquidez es determinante a la hora de valorar la capacidad financiera de una empresa ante imprevistas variaciones de las

condiciones del mercado. Sin embargo, este no se limita solamente a la valoración de razones financieras de liquidez si no que exige una visión más completa, en torno a la gestión y a los recursos disponibles por parte de la empresa.

Siempre que sea posible se deberán incrementar las entradas de efectivo, esta estrategia será posible conseguir incrementando el volumen de los servicios prestados, priorizando los negocios sobre productos de mayor margen de ganancia y eliminando descuentos o acuerdos preferenciales.

Siempre que sea posible se deberán acelerar las entradas de efectivo la cual puede conseguirse con una buena gestión que utilice estrategias tales como requerir anticipos a clientes y reduciendo los planes de créditos a largo plazo; disminuir las salidas de efectivo negociando mejores condiciones de pago y disminuyendo la pérdida por la falta de calidad en los servicios prestados y de igual forma demorar las salidas de efectivo efectuando arreglos para el pago a mayor plazo de gastos fijos.

Estrategia de Mitigación Riesgo Operativo como empresa nueva en el mercado, es importante la planeación de la gestión de los riesgos a los que se deberán hacer frente. Entre nuestros procesos a establecer para la mitigación del riesgo operacional se tiene:

- a) Comité de riesgo operacional: se trata de dos o más representantes que en situaciones de crisis, priorizan las acciones de gestión del riesgo a las que habitualmente desarrollan dentro del esquema corporativo, en función de la gravedad.
- b) Establecer un programa para previsión de la demanda, en donde se tenga clara la manera de cómo se pueden mejorar los servicios que se ofrecen, reducción de las interrupciones para dar respuestas a nuestros clientes, conseguir aumentar el número de la demanda de nuestros servicios.

#### 4.4. Estudio de mercado

La investigación y estudio del mercado fue efectuado con el propósito de obtener una noción clara de la oferta y demanda existente respecto a nuestra oferta, a partir de los resultados que se obtengan, se determinara si cada una de las decisiones tomadas es respaldada y han sido idóneas.

Para poder realizar este estudio de mercado nos auxiliamos de encuestas practicadas a nuestra población definida que fueron las medianas empresas de la ciudad de Tegucigalpa.

##### 4.4.1 Análisis de la competencia y la industria

###### Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el PIB de Honduras reportó un crecimiento en el año 2017. A pesar de la crisis poselectoral, las autoridades del Banco Central de Honduras no han anunciado cambios en la política monetaria, cambiaria y crediticia del país. Las cifras de crecimiento revisadas en julio de 2017 se mantienen entre 3.7% y 4.1%. (Heraldo, 2018).

## Competencia directa

En el rubro de consultoría existe mucha competencia directa puesto que las firmas auditoras establecidas en el país ofrecen el servicio de organización y métodos mediante procesos como un servicio diferenciado a las auditorías de los cuales obtienen entradas de efectivo y ganancias plausibles como sus servicios regulares, la meta de nuestra empresa no es competir con estas empresas que cuentan con más de 10 años de experiencia, sino que, distinguírnos ya que nuestros productos serán con una atención personalizada dando servicios y soluciones en materias de organización con enfoques que generan beneficios crecientes a nuestros clientes.

Algunas firmas auditoras las cuales son consideradas como competencia debido a que han mantenido una presencia importante en el país entre ellas podemos mencionar:

- a) Grant Thornton Herrera Guzmán & Asoc S. de R.L
- b) KPMG Peat Marwick Asesores S. de R. L
- c) Price Waterhouse Coopers Interamerica S. de R. L.
- d) Mendieta y Asociados S. de R. L.

### 4.4.2 Análisis del consumidor

Evolucionar a un Modelo de Negocio Orientado al Cliente, nos obliga a definir los mecanismos que nos permitan conocerlo. A partir de este conocimiento, diseñamos una segmentación que pueda traducirse de manera efectiva en Ventas y en Experiencia, calculando su valor actual y estimando su valor potencial a lo largo de su ciclo de vida. Esta segmentación es

complementada con el desarrollo de una oferta de valor para cada segmento de negocio que maximiza la venta en cada punto de contacto.

En primer lugar, debemos plantearnos qué es lo que queremos saber del comportamiento del consumidor a través de los siguientes elementos:

#### Rubro de la Empresa

Identificar el rubro de las empresas ya que el mercado meta es amplio para las empresas comerciales y financieras.

#### Tipo de Servicio

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, el 70% de las empresas han contratado los Servicios de Consultoría para dar solución a sus necesidades.

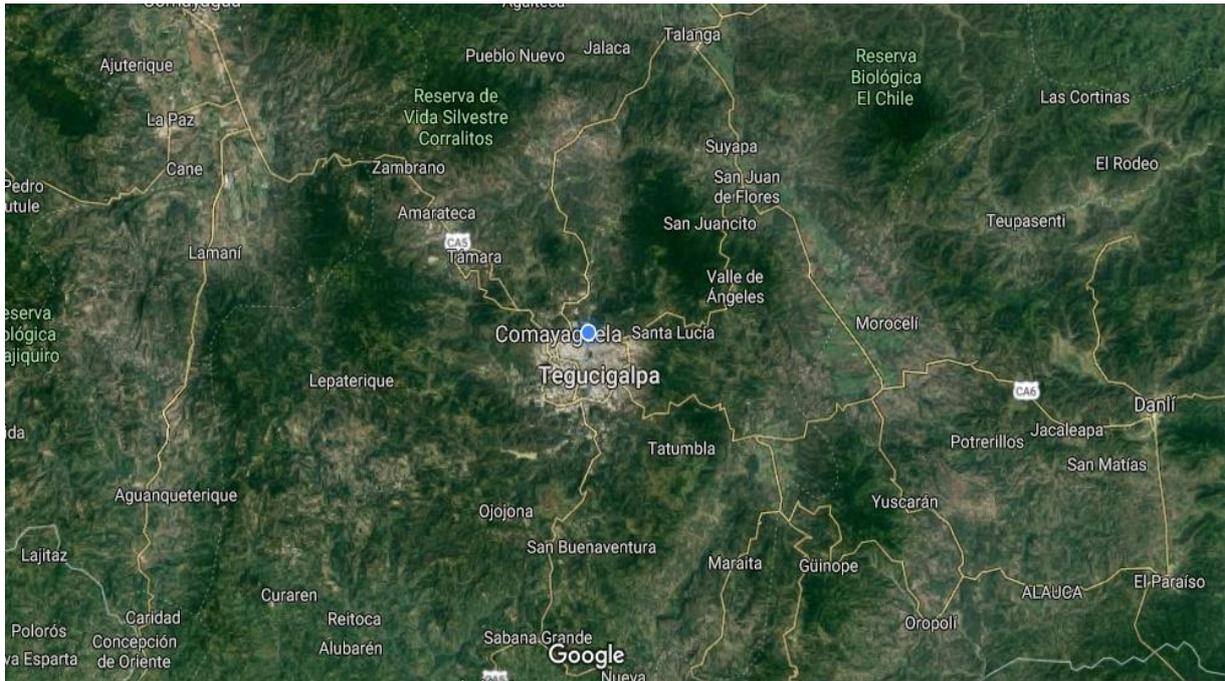
### 4.5. Estudio técnico operativo

La localización se subdivide en la macro localización que es la zona general en donde se instalará la empresa y la micro localización es la ubicación específica donde estará instalada la empresa consultora.

#### 4.5.1 Macro localización

La empresa se encuentra en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, ubicado en el Centro de la República de Honduras

#### Ilustración 1: **Macro localización del negocio**



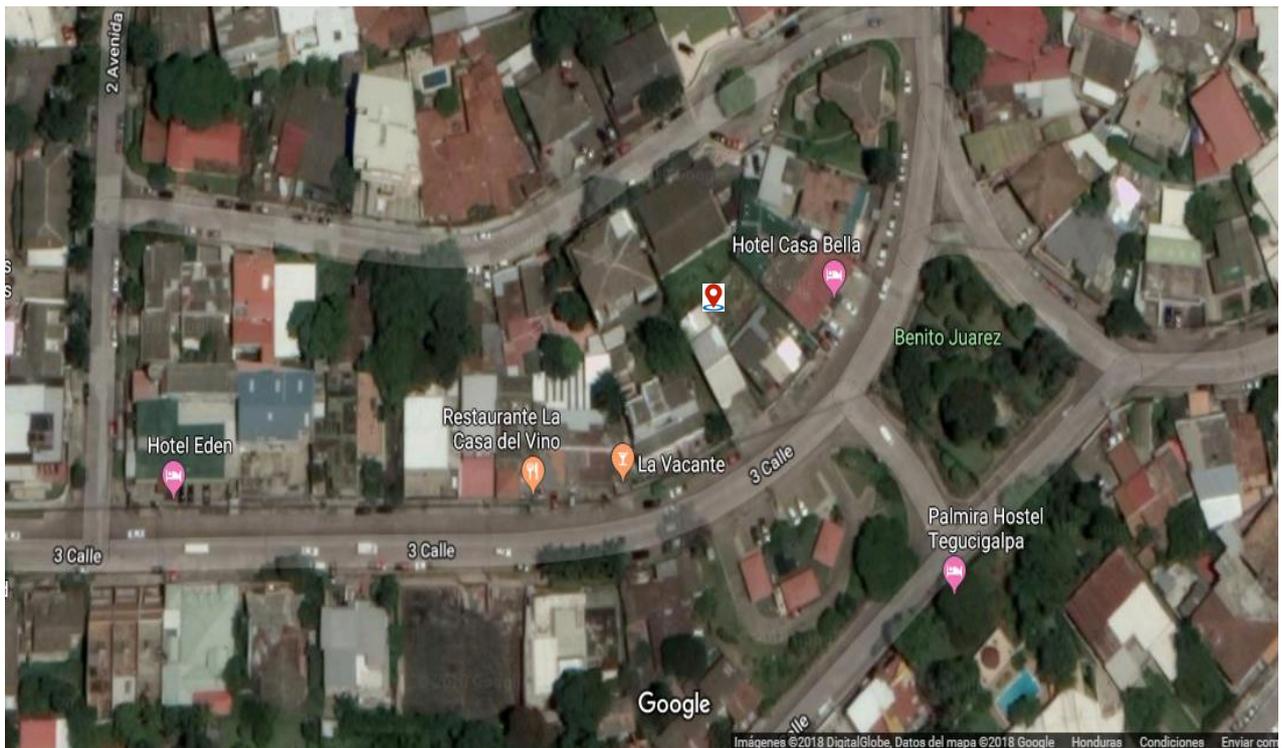
Fuente: Google Maps.

#### 4.5.2 Micro localización

#### Ilustración 2: Micro localización del negocio

La empresa se encuentra ubicado en La Colonia Palmira en la calle principal frente al parque Benito Juárez cerca del centro de la ciudad, lugar que consideramos céntrico por su conveniente y fácil acceso para clientes y empleados.

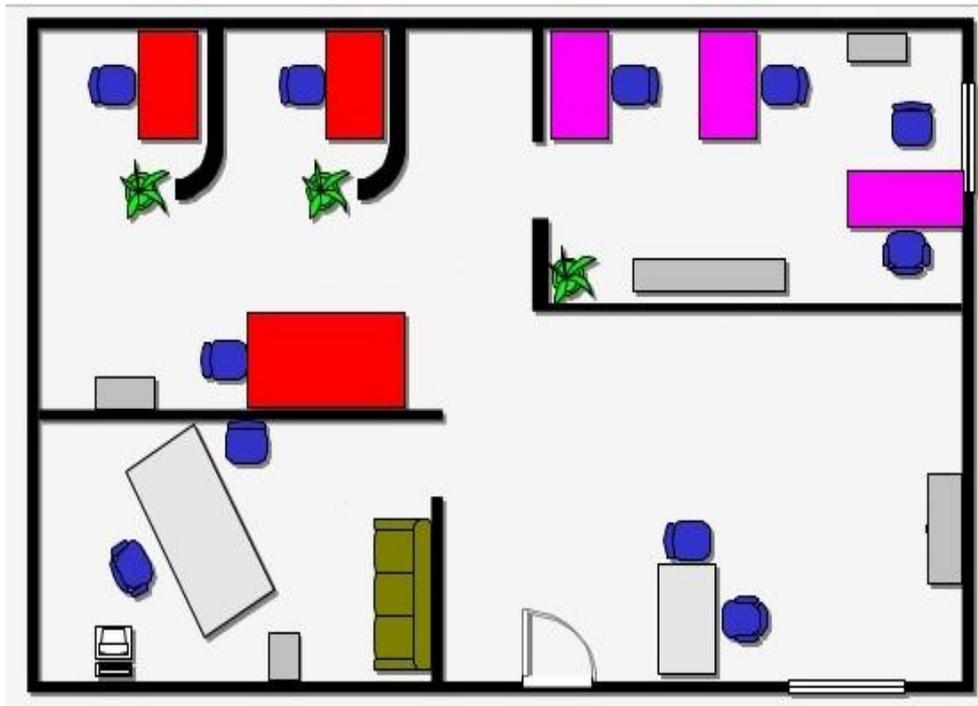
Ubicación: La Colonia Palmira en la calle principal frente al parque Benito Juárez



Fuente: Google Maps.

Nuestro local tendrá una dimensión de 70 metros cuadrados, con 7 metros de frente y 10 metros de fondo que serán distribuidos de forma adecuada para cada área de trabajo y visitas, lo que facilitará un ambiente ideal para que nuestros clientes se sientan comfortable y satisfechos con la calidad del servicio que se les brindará.

#### 4.5.3 Distribución planta de trabajo



La estructura de la planta de trabajo para el servicio de organización y metodos contara con 7 escritorios cuatro de los cuales seran para el equipo de consultores colocados de manera estrategica para el cumplimiento y comunicaci3n optima, tendran los equipos de oficina en una estructura de oficina Departamentos, incluyendo las 1reas de atencion al cliente o area de negocios ylas respectivas oficinas del personal lider de la misma.

#### 4.5.4 Dise1o del producto y servicio

Los productos que ofreceremos son los siguientes:

- a) Centro de Servicios Operacionales: Centro de servicios orientado a procesos, que ejecuta todos los requerimientos operativos de la instituci3n estableciendo acuerdos de servicio para cada segmento.

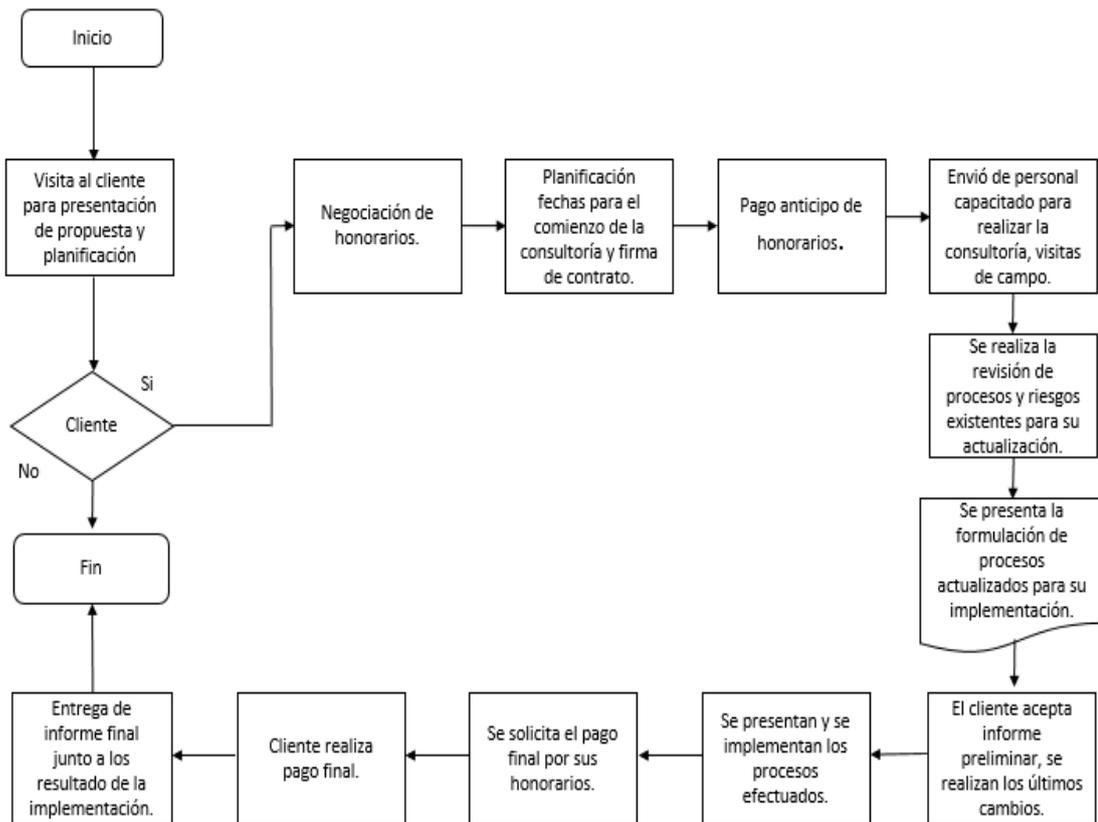
- b) **Efectividad Comercial:** Traduce la estrategia comercial de la Institución en procesos, modelos de gestión y sistemática comercial, de manera que la segmentación se traduzca en ventas para la Institución y en una experiencia positiva para el cliente.
- c) **Modelo de Atención:** Incrementa la eficiencia comercial, los niveles de satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en el canal presencial a través de una mejora en los procesos y separación de funciones.
- d) **Modelos de Información: Riesgo de Crédito:** Modelo que permite evaluar la exposición al riesgo, suficiencias de garantías y realizar simulaciones.
- e) **Programa de Mejora de la Rentabilidad:** Permite la identificación de actividades que no agregan valor, generando una significativa reducción de costos.
- f) **Segmentación Comercial y Oferta de Valor:** Modelo analítico que permite profundizar en el conocimiento del cliente, segmentarlo y desarrollar una oferta de valor relevante a sus necesidades.
- g) **Selección de Herramientas Tecnológicas:** Proceso de selección de herramientas que maximiza el retorno de inversión y garantiza su alineación con la estrategia.

#### 4.5.5 Flujograma del desarrollo del servicio

El servicio de auditoría y consultoría podrá ser realizado mediante los siguientes procesos:

Flujo principal del proceso de negocio:

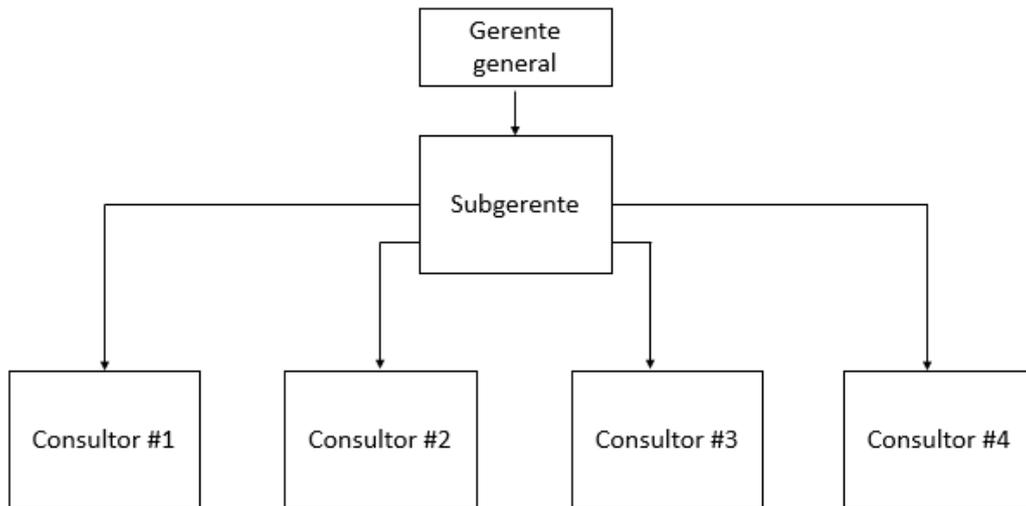
**Ilustración 3: Flujo del proceso de consultoría organización y métodos.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.6 Estructura organizacional Empresa de Consultoría:

Ilustración 4: **Organigrama**



Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo el rubro de la empresa a tratar, se contratará a un experto en el tema fuera de los empleados que pertenecen a la organización y así dar la asistencia de calidad la cual es uno de nuestros valores empresariales.

#### 4.5.7 Descripción de la empresa y propuesta de valor

**Ilustración 5:** Logo A&L CONSULTING



Fuente: Elaboración propia.

### Visión

Ser reconocidos como una de las más importantes consultoras de Honduras capaz de proveer servicios y soluciones de clase mundial, que generan beneficios crecientes a nuestros clientes.

### Misión

Somos una empresa de Consultoría y Servicios que cuenta con la experiencia y capacidad que permiten proveer soluciones de negocio, a través de un modelo diferenciador basado en la ejecución, comprometiéndose con la institución en la obtención de beneficios mutuos en un tiempo adecuado.

### Análisis FODA:

#### Fortalezas

- ✓ Amplio conocimiento sobre Procesos, Normas, Riesgos y Control Interno.
- ✓ Existencia de profesionales altamente capacitados dispuestos a laborar en cada proyecto que se enfrente la empresa.
- ✓ Nivel de aceptación de acuerdo con el estudio de mercado el cual es aceptable.
- ✓ Adecuada localización de la empresa, que permitirá brindar comodidad a los clientes.

#### Oportunidades:

- ✓ Buenas expectativas de ingresos.
- ✓ Imposición de mayores controles por parte de los entes reguladores.
- ✓ Amplio número de empresas operando en el mercado y pocas empresas Consultoras de Organización y Métodos en comparación al número de empresas.
- ✓ Poco conocimiento de los empresarios para implementar por si solos un adecuado control administrativo de procesos y políticas.

#### Debilidades:

- ✓ Nueva empresa en el mercado.
- ✓ No se cuenta con alianzas estratégicas en el mercado.
- ✓ Falta de experiencia en venta y de negociación con clientes.
- ✓ Línea de servicios limitada en comparación a los que ofrecen la competencia.

#### Amenazas:

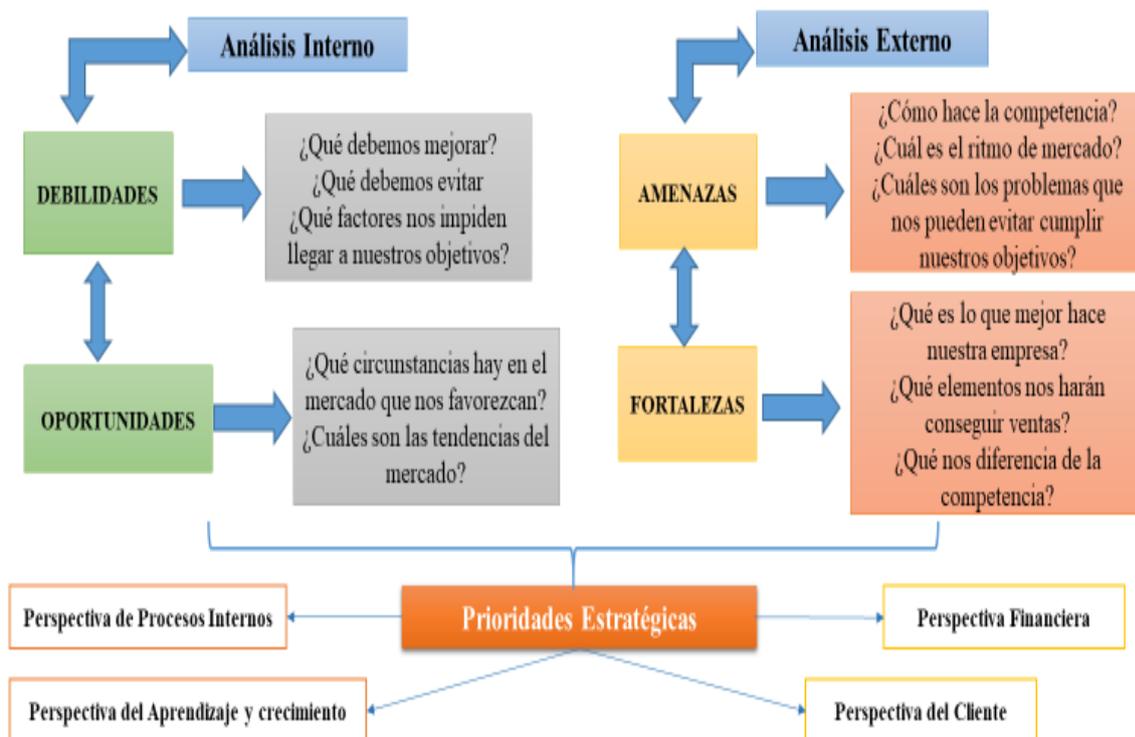
- ✓ Barreras interpuestas por la competencia.
- ✓ Inseguridad en el país.
- ✓ Índice inflacionario, crisis política.
- ✓ Incremento en la competencia.

## Estrategia de relación del análisis FODA de la empresa

### Ilustración 6 Estrategia Para el FODA

**Visión:** Ser reconocidos como una de las más importantes consultoras de Honduras capaz de proveer servicios y soluciones de clase mundial, que generan beneficios crecientes a nuestros clientes.

**Misión:** Somos una empresa de Consultoría y Servicios que cuenta con la experiencia y capacidad que permiten proveer soluciones de negocio, a través de un modelo diferenciador basado en la ejecución, comprometiéndose con la institución en la obtención de beneficios mutuos en un tiempo adecuado.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con cada análisis interno y externo del FODA y a sus componentes se ha determinado preguntas para los posibles planes de acción para potencializar dichos componentes, y así poder cumplir las prioridades estratégicas de la empresa.

## Nuestros servicios

Dan soluciones que están diseñadas para ofrecerle beneficios como, ejecución, el cliente obtiene un socio estratégico que implanta los cambios propuestos y aprobados por la administración, reducción en los costos operativos, al tiempo que mejora la calidad de servicio a su cliente externo, mediante el desarrollo de un modelo operativo orientado a procesos, incremento de ingresos, mejorando la eficiencia comercial, a través de un rediseño del modelo de atención y de la metodología de ventas que incrementa el tiempo del asesor dedicado a su gestión comercial.

### Servicios de consultoría:

- a) Centro de Servicios Operacionales: Centro de servicios orientado a procesos, que ejecuta todos los requerimientos operativos de la institución estableciendo acuerdos de servicio para cada segmento.
- b) Efectividad Comercial: Traduce la estrategia comercial de la Institución en procesos, modelos de gestión y sistemática comercial, de manera que la segmentación se traduzca en ventas para la Institución y en una experiencia positiva para el cliente.
- c) Modelo de Atención: Incrementa la eficiencia comercial, los niveles de satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en el canal presencial a través de una mejora en los procesos y separación de funciones.
- d) Modelos de Información: Riesgo de Crédito: Modelo que permite evaluar la exposición al riesgo, suficiencias de garantías y realizar simulaciones.
- e) Programa de Mejora de la Rentabilidad: Permite la identificación de actividades que no agregan valor, generando una significativa reducción de costos.

- f) Segmentación Comercial y Oferta de Valor: Modelo analítico que permite profundizar en el conocimiento del cliente, segmentarlo y desarrollar una oferta de valor relevante a sus necesidades.
- g) Selección de Herramientas Tecnológicas: Proceso de selección de herramientas que maximiza el retorno de inversión y garantiza su alineación con la estrategia.

#### 4.5.8 Descriptor del desarrollo del servicio en busca de la mejora de la productividad e innovación de las empresas

Una vez visitado y entrevistado el cliente procedemos a la medición de su productividad e innovación, de esta manera poder lograr potenciar la productividad e innovación partiendo de nuestros servicios ya mencionados, se realizara el procedimiento siguiente:

Realizar la de medición de la productividad que tiene la empresa en la actualidad y para tener claro para qué se necesita hacer para esto se orienta en dos métodos de medición:

A través del tiempo: Comparamos diferentes períodos de tiempo casi siempre se hace para saber cómo le fue a una empresa en determinado momento, para crear un sistema de indicadores (en caso de que la empresa no cuente con uno) se debe considerar la comparación de los resultados de por lo menos dos años de la empresa, donde se podrá relaciones entre los indicadores o entender cómo está articulada la organización.

A través de otro: Comparamos con la competencia o con los datos del sector al que pertenecemos, esto consiste en medirnos por estadísticas generadas por instituciones encargadas de llevar el control de las empresas de ciertos sectores (Bolsa de Valores, Instituciones Financieras, etc.) donde estos datos nos reflejan los rendimientos de las empresas.

Segundo paso teniendo los resultados de la medición de la productividad se pueden definir los factores internos o externos

Factores internos: son todos aquellos con los que cuenta o dependen directamente de la empresa como ser: Terrenos y edificios, Materiales, Máquinas y Equipo, Recursos Humanos Capital Interno entre otros.

Factores Externos son todos aquellos que están en el ambiente donde se desempeña la empresa como ser: la Disponibilidades de Materas Primas, Política Tributaria, Disponibilidad de Capital, entre otras.

Todo proceso tiene una serie de entradas provenientes de recurso humano, capital, insumos, dirección, administración. Tienen actividades que agregan valor a las entradas haciendo que se transformen en salidas, que son los productos y demás bienes y servicios hacia clientes, otros procesos y/o partes interesadas. Y resaltar que todo lo anterior debe de estar enfocados a cumplir con los objetivos, misión y visión de las empresas. Ejemplo:

- **Reducción de entrada con salida constante:** Una tienda de ropa determina que le es más beneficioso tener dos vendedores en vez de tres, pues el nivel de ventas es muy similar. Aquí reduje la entrada (vendedores) para mantener la salida constante (ventas). Para esto se tiene que analizar y hacer los cambios al interior del proceso para poder percatarse que uno de los vendedores no estaba siendo productivo.
- **Incremento de la salida con entrada constante:** La misma tienda, pero con la decisión de no despedir a nadie, capacita a sus tres vendedores en técnicas avanzadas de servicio al cliente, lo que le permite mejorar el nivel de ventas. Aquí se mantiene la entrada constante (vendedores) y aumenté la salida (ventas) a través de un entrenamiento.

Nuevamente fue necesario analizar y hacer cambios al interior del proceso para obtener mejores resultados. (Ingenio Empresas, mayo 2017)

Basados en el ejemplo anterior podemos decir que cumpliendo ese análisis y cambios al interior de los proyectos podemos recomendar acciones como ser:

- **Capacitación al personal:** Capacitar a sus empleados le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Existen diferentes opciones de actualización y capacitación que le permitirán tanto a los directivos como a sus empleados desarrollar mejor sus habilidades y competencias, en pro de aumentar la productividad de su negocio.
- **Aplique la administración por procesos, no por funciones:** hacer entender a los colaboradores que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de unas funciones específicas y que en realidad lo que importa es que los procesos en los que está involucrada la empresa se realicen, porque con ello se benefician todos, usted contará con un grupo de empleados comprometido y dispuesto a dar lo mejor de sí para ayudar a la empresa. De eso se trata la administración por procesos. Algunas ventajas que puede traerle la aplicación de esta filosofía son: mejor planeación, mayor calidad del trabajo, mejor desempeño general de la organización y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Planeación:** Un elemento fundamental para la dirección de una empresa es la planeación estratégica, ya que ésta ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización. Es importante planear con tiempo y claridad el proyecto de vida de la empresa, contemplando su contexto y todos los actores que lo conforman.

- **Administración del tiempo:** Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad.
- **Administración inteligentemente del capital de trabajo:** Una buena administración de su capital de trabajo garantiza la solvencia de la empresa, lo que le permite responder de forma oportuna con todas sus obligaciones financieras y generar condiciones favorables para negociar, tanto al momento de vender, como al momento de comprar. Todo margen ganado repercute en la productividad. Además, cuando una empresa es solvente, está en menor riesgo de tener que comprometer su operación por falta de los recursos apropiados.
- **Modernizarse:** Analizar las opciones que tiene para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. Modernizarse no solo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar su empresa hacia el futuro. Por medio de la modernización su empresa puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente, a través del tiempo.
- **Innovación:** Los mercados y la competencia siempre está innovando. Por esta razón es importante que lo hagan para no quedarse rezagado. La innovación le ayudará a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos. Las empresas pueden innovar en su aparato productivo, el uso de la tecnología y la gestión organizacional, entre otros aspectos. Por medio de la innovación su empresa podrá ser más competitiva e incluso lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios. (Dinero.com/Empresas, octubre 2016)

#### 4.5.9 Planificación organizacional

##### Gerente General (1)

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Efectuar los contactos con los clientes y el cierre de los contratos de servicios.
- ✓ Realizar la contratación de personal.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Establecer procesos y controles internos.
- ✓ Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones, lo cual incluye planeación, coordinación y dirección de sus actividades.
- ✓ Desarrollo de políticas y procedimientos para llevar a Ecabo el trabajo de consultoría.
- ✓ Generar las políticas y directrices para un efectivo programa de desarrollo de personal de calidad, que incluya reclutamiento, entrenamiento y evaluación de desempeño.

##### Sub Gerente (1)

Las funciones del Sub Gerente de Consultoría son las siguientes:

- ✓ Asistir a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ Prever requerimientos de carga de trabajo a corto, mediano y largo plazo en las actividades que le son asignadas a elaborar.
- ✓ Participar, evaluar y recomendar acciones apropiadas a requerimientos específicos en todos los casos según el servicio requerido.
- ✓ Planeación del trabajo de consultoría a desarrollar y establecer prioridades.

- ✓ Asegurarse que los trabajos de consultoría se efectúan de conformidad con la normativa y estándares profesionales y dentro del presupuesto de horas asignadas.
- ✓ Supervisar el trabajo elaborado por el equipo de consultores.
- ✓ Seleccionar el equipo de trabajo que sea necesario para realizar las consultorías contratadas.
- ✓ Identificar áreas que requieren de especial atención por parte de la administración.

#### Consultores (4)

Las funciones de los consultores son las siguientes:

- ✓ Evaluar la eficiencia del control interno reflejado en las políticas y procedimientos administrativos y de operación existentes en las empresas cliente.
- ✓ Realización de diagnósticos generales de la estructura orgánica de las unidades de las empresas a tratar.
- ✓ Diseño de los nuevos procesos que se requieran asegurando su integración al sistema de gestión existente.
- ✓ Proponer soluciones a problemáticas que impliquen racionalizar administrativamente los recursos.
- ✓ Adecuar la distribución física a la estructura y a los procesos definidos.
- ✓ Propiciar la estandarización de los sistemas administrativos.
- ✓ Realización, en coordinación con las distintas unidades de las empresas, de los formularios y flujogramas de forma que soporten eficientemente los procesos.
- ✓ Participar en la preparación del informe de la consultoría efectuada.

#### 4.6. Estudio financiero

El planteamiento del estudio financiero está basado en las siguientes consideraciones:

- El escenario financiero se plantea en un periodo de 5 años.
- Planteamiento de las necesidades de inversión detectadas.
- Se realizaron proyecciones financieras para determinar los flujos de efectivo futuros del negocio, para esto se toma en consideración la tasa de inflación para aumentar los costos de producción.
- Proyecciones financieras basadas en la capacidad de la empresa con principios conservadores.
- Evaluación de la inversión mediante VAN y TIR.

#### 4.6.1 Plan de inversión

Para iniciar las operaciones se requiere de una inversión inicial de L. 194,800.00; que serán todos fondos propios de los inversionistas, los cuales consideran que cuentan con el capital suficiente para adsorber el monto a invertir.

Tabla 2: **Plan de Inversión**

<b>A&amp;L Consulting</b>	
<b>Plan de inversión</b>	
<b>Activo</b>	<b>Costo</b>
Mobiliario y Equipo	69,800.00
Equipo de computo	110,000.00
Alquiler de local	15,000.00
<b>Total inversión</b>	<b>194,800.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6.2 Fuentes de financiamiento

Para este proyecto la fuente de financiamiento principal será el aporte dispuesto a realizar por parte de los inversionistas, no se contará con una fuente externa de financiamiento.

#### 4.6.3 Presupuesto de gastos

El detalle de los gastos es variable desde alquiler de local como por todos los demás insumos a incurrir para desarrollar las operaciones los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3: **Presupuesto de gastos**

<b>A&amp;L Consulting</b>					
<b>Gastos Operativos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Sueldo y Salarios	480,000.00	552,000.00	634,800.00	730,020.00	720,000.00
Papelería y Útiles	1,000.00	1,060.00	1,098.16	1,137.69	1,178.65
Gastos de Movilización	5,000.00	5,300.00	5,490.80	5,688.47	5,893.25
Alquileres de Local	15,000.00	15,500.00	16,000.00	16,500.00	17,000.00
Gastos Representaciones	3,000.00	3,380.00	3,402.80	3,404.17	3,404.25
Enseres de Limpieza	250.00	265.00	280.90	297.75	315.62
Seguros	15,000.00	16,500.00	16,650.00	16,665.00	16,666.50
Servicio Energía Eléctrica	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Servicio de Telefonía	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
<b>Total</b>	<b>1,078,177.75</b>	<b>1,227,689.75</b>	<b>1,395,127.07</b>	<b>1,587,109.92</b>	<b>1,568,602.30</b>

Fuentes: Elaboración Propia

Las tasas de crecimiento van en un 6% de inflación al año. Esto está dispuesto a variaciones, el alquiler por contrato solo aumenta en L.500.00; por año.

#### 4.6.4 Presupuesto de ingresos

Tabla 4: Presupuesto de ingresos

A&L Consulting								
Ingresos proyectados según producto								
Año	Centro de servicios operacionales	Efectividad comercial	Modelo de atención	Modelos de información	Programa de mejora de la rentabilidad	Segmentación comercial y oferta de valor	Selección de herramientas tecnológicas	Totales
año 2018	72,600.00	72,600.00	68,970.00	68,970.00	68,970.00	68,970.00	68,970.00	490,050.00
año 2019	110,000.00	110,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	720,000.00
año 2020	156,000.00	156,000.00	143,000.00	143,000.00	143,000.00	143,000.00	143,000.00	1,027,000.00
año 2021	210,600.00	210,600.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00	1,391,200.00
año 2022	274,400.00	274,400.00	254,800.00	254,800.00	254,800.00	254,800.00	254,800.00	1,822,800.00

Fuentes: Elaboración Propia

Los ingresos son adquiridos en dólares al tipo de cambio del día, se proyecta para el primer año un mínimo de tres clientes por servicio para después tener el incremento de un cliente por servicio al año como proyección conservadora.

El valor por servicios comprende al costo del servicio de mil dólares distribuido según la magnitud del trabajo, este se distribuiría en un mínimo 20 horas al mes divididas en horas presenciales en las empresas y en horas de consulta o trabajo en la oficina de la consultora.

Servicios	Costo 1er año	Horas	Costo por horas
Centro de servicios operacionales	\$ 1,000.00	20	\$ 50.00
Efectividad comercial	\$ 1,000.00	20	\$ 50.00
Modelo de atención	\$ 950.00	20	\$ 47.50
Modelos de información	\$ 950.00	20	\$ 47.50
Programa de mejora de la rentabilidad	\$ 950.00	20	\$ 47.50
Segmentación comercial y oferta de valor	\$ 950.00	20	\$ 47.50
Selección de herramientas tecnológicas	\$ 950.00	20	\$ 47.50

Se pretende dar un total de 20 horas por mes al cliente de las cuales se distribuirán 10 en horas presenciales en las oficinas del cliente, y 10 horas de trabajo en nuestras oficinas, el costo de los servicios tendrá un crecimiento del 10% cada año. Promedio de una hora diaria en días laborables de lunes a viernes.

#### 4.6.5 Punto de equilibrio

Con este indicador conoceremos la cantidad óptima de clientes que se deben de tener para que mis ingresos estén en balance con mis gastos variables y fijos no ganar ni perder.

Tabla 5: **Punto de Equilibrio**

<b>Servicios</b>	<b>Precio de Vta unitario</b>
Centro de servicios operacionales	L 24,200.00
Efectividad comercial	24,200.00
Modelo de atención	22,990.00
Modelos de información	22,990.00
Programa de mejora de la rentabilidad	22,990.00
Segmentación comercial y oferta de valor	22,990.00
Selección de herramientas tecnologicas	22,990.00
<b>Total del Precio de Ventas unitario</b>	<b>L 163,350.00</b>
(-) menos Costos Variables	24,250.00
<b>(=) Igual a Margen de Contribución</b>	<b>L. 139,100.00</b>
(÷) Entre los Costos Fijos	L. 497,700.00
<b>(=) Igual a Punto de Equilibrio en Servicios</b>	<b>4</b>
<b>Punto de Equilibrio en ventas de Servicios</b>	<b>L. 584,466.53</b>

A ese precio unitario por servicio nos da la cantidad mínima de cuatro (4) clientes por cada servicio para poder estar en equilibrio con los gastos fijos y variables, la cantidad de ventas deberá ser de lempiras 584,466.53.

#### 4.6.6 Estado de resultados

El resultado proyectado para los cinco años es el siguiente:

Tabla 5: Estado de resultados

<b>A&amp;L Cosulting</b>					
<b>Estado de Resultado Proyectado</b>					
(Valores Expresados en Lempiras)					
Cuentas	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>490,050.00</b>	<b>720,000.00</b>	<b>1,027,000.00</b>	<b>1,393,200.00</b>	<b>1,822,800.00</b>
<b>Gasto de Venta</b>					
Sueldo y Salarios	480,000.00	552,000.00	634,800.00	730,020.00	720,000.00
Papeleria y Utiles	1,000.00	1,060.00	1,098.16	1,137.69	1,178.65
Gastos movilización o transporte	5,000.00	5,300.00	5,490.80	5,688.47	5,893.25
Alquiler	15,000.00	15,500.00	16,000.00	16,500.00	17,000.00
Gastos varios	3,000.00	3,380.00	3,402.80	3,404.17	3,404.25
Enseres de Limpieza	250.00	265.00	280.90	297.75	315.62
Seguros	15,000.00	16,500.00	16,650.00	16,665.00	16,666.50
Depreciaciones	16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88
Servicio Energia Electrica	1,200.00	1,272.00	1,276.32	1,276.58	1,276.59
Servicio de Telefonía	1,500.00	1,590.00	1,595.40	1,595.72	1,595.74
Total Gastos de Operación	538,421.88	613,338.88	697,066.26	793,057.26	783,802.49
<b>Utilidad de operación</b>	<b>(146,381.88)</b>	<b>(37,338.88)</b>	<b>124,533.75</b>	<b>321,502.74</b>	<b>674,437.51</b>
<b>Impuestos</b>					
Impuesto sobre la venta	-	-	-	31,133.44	80,375.68
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(146,381.88)</b>	<b>(37,338.88)</b>	<b>124,533.75</b>	<b>290,369.30</b>	<b>594,061.83</b>
(+) Depreciacion	16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88
<b>Flujo Neto</b>	<b>(129,910.00)</b>	<b>(20,867.00)</b>	<b>141,005.62</b>	<b>306,841.18</b>	<b>610,533.70</b>

Elaboración: Fuente Propia

#### 4.6.7 Estado de Situación Financiera

A través de las proyecciones del Estado de Situación Financiera se presentan lo que la empresa tiene y lo que adeuda durante el periodo de cinco años:

Tabla 6: Estado de Situación financiera

<b>A&amp;L Cosulting</b>					
<b>Estado de Situación Financiera Proyectado</b>					
(Valores Expresados en Lempiras)					
Cuentas	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>					
<b>Corriente</b>					
Caja y Bancos	33,471.88	49,943.75	337,502.97	353,974.84	370,446.72
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>33,471.88</b>	<b>49,943.75</b>	<b>337,502.97</b>	<b>353,974.84</b>	<b>370,446.72</b>
<b>No Corriente</b>					
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>					
Mobiliario y Equipo	148,246.88	131,775.00	115,303.13	98,831.25	82,359.38
Vehículo	-	-	-	-	640,428.70
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>155,431.90</b>	<b>138,960.02</b>	<b>122,488.15</b>	<b>106,016.27</b>	<b>729,973.10</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>188,903.77</b>	<b>188,903.77</b>	<b>459,991.11</b>	<b>459,991.11</b>	<b>1,100,419.81</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Corriente</b>					
Impuestos por pagar	-	-	-	31,133.44	80,375.68
<b>No Corriente</b>					
Provisiones varias	140,485.64	177,824.52	324,378.12	2,875.38	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>140,485.64</b>	<b>177,824.52</b>	<b>324,378.12</b>	<b>34,008.82</b>	<b>80,375.68</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	194,800.00	194,800.00	194,800.00	194,800.00	194,800.00
Reserva Legal					
Utilidad Acumulada		(146,381.88)	(183,720.75)	(59,187.01)	231,182.30
Utilidad del Periodo	(146,381.88)	(37,338.88)	124,533.75	290,369.30	594,061.83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>48,418.13</b>	<b>11,079.25</b>	<b>135,613.00</b>	<b>425,982.30</b>	<b>1,020,044.12</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>188,903.77</b>	<b>188,903.77</b>	<b>459,991.12</b>	<b>459,991.11</b>	<b>1,100,419.81</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.8 Flujo de efectivo

A continuación, se muestran proyecciones del Flujo de efectivo donde se reflejan los

ingresos y gastos que requieren salida de efectivo, con este se tiene un panorama de cuanto dinero puede entrar y salir con el fin de operar el negocio:

Tabla 7: **Flujo de efectivo**

<b>A&amp;L Cosulting</b>					
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>					
<b>(Valores Expresado en Lempiras)</b>					
<b>Descripcion</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
Efectivo Disponible	-	33,471.88	49,943.75	337,502.97	353,974.84
<b>INGRESOS:</b>					
Efectivo	17,000.00	-	-	-	-
Ingresos por venta	490,050.00	720,000.00	1,027,000.00	1,393,200.00	1,822,800.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>507,050.00</b>	<b>753,471.88</b>	<b>1,076,943.75</b>	<b>1,730,702.97</b>	<b>2,176,774.84</b>
<b>EGRESOS:</b>					
<b><u>COSTOS DIRECTOS</u></b>					
<b>Inversion Fija</b>					
Costo de Ventas	98,010.00	144,000.00	205,400.00	278,640.00	364,560.00
Presupuesto Mensual (Gastos de Operación)	375,568.13	559,528.13	534,040.79	1,098,088.13	1,441,768.13
<b>TOTALES</b>	<b>473,578.13</b>	<b>703,528.13</b>	<b>739,440.79</b>	<b>1,376,728.13</b>	<b>1,806,328.13</b>
<b>Efectivo Disponible</b>	<b>33,471.88</b>	<b>49,943.75</b>	<b>337,502.97</b>	<b>353,974.84</b>	<b>370,446.72</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.9 Análisis vertical y horizontal

En este reporte hacemos la comparación de los resultados de los periodos. Determinando y revelando los aumentos, disminuciones y variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este reporte es de suma importancia porque aquí se denota si los cambios han sido positivos o negativos:

Tabla 8: Análisis vertical y horizontal del estado de resultado.

A&L Cosulting						
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL ANUAL						
DESCRIPCIÓN	2018	%	2019	%	Variacion	%
Ingresos por Ventas	490,050.00	100%	720,000.00	100%	229,950.00	0.47
Costo de Venta	98,010.00	20%	144,000.00	20%	45,990.00	0.47
<b>Utilidad Neta</b>	<b>392,040.00</b>	<b>80%</b>	<b>576,000.00</b>	<b>80%</b>	<b>183,960.00</b>	0.47
Gasto Operativo	521,950.00	107%	596,867.00	83%	74,917.00	0.14
Depreciaciones	16,471.88	3%	16,471.88	2%	-	-
<b>UAII</b>	<b>(146,381.88)</b>	<b>-30%</b>	<b>(37,338.88)</b>	<b>-5%</b>	<b>109,043.00</b>	(0.74)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(146,381.88)</b>	<b>-30%</b>	<b>(37,338.88)</b>	<b>-5%</b>	<b>109,043.00</b>	(0.74)

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.10 Evaluación financiera del proyecto

En la evaluación financiera se muestra la TIR del proyecto que es aquella tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas, también se muestra el VPN que es el rendimiento mínimo que debe ganar el proyecto, y finalmente se muestra RI con el que se determina el tiempo de recuperación de la inversión.

Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Recuperación de la Inversión (RI)

Tabla 9: Evaluación financiera del proyecto.

<b>A&amp;L Cosulting</b>						
<b>FLUJO DE LA VAN Y TIR</b>						
<b>Años</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>Inversion</b>	<b>(146,381.88)</b>	<b>(37,338.88)</b>	<b>124,533.75</b>	<b>290,369.30</b>	<b>594,061.83</b>
Inversion Accionista	<b>(194,800.00)</b>					
(+) Depreciacion		16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88	16,471.88
(-) Cuota del Prestamo		-	-	-	-	-
Venta del Activo	<b>80,000.00</b>					
<b>Flujo Neto</b>	<b>(114,800.00)</b>	<b>(129,910.00)</b>	<b>(20,867.00)</b>	<b>141,005.62</b>	<b>306,841.18</b>	<b>610,533.70</b>
<b>VAN</b>	<b>L. 500,014.09</b>					
<b>TIR</b>	<b>44%</b>					
<b>Recuperacion</b>	<b>3 Años</b>	<b>11 Meses</b>				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.11 Indicadores financieros.

En este reporte se reflejan los resultados los indicadores financieros lo que facilitara la determinación de los puntos fuertes y débiles del proyecto y esto a su vez facilita la toma de decisiones en caso de que se vea necesario corregir algún tipo de desviación financiera.

Tabla 10: **Indicadores financieros.**

A&L Consulting					
INDICADORES FINANCIEROS					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
	<b>Rentabilidad (%)</b>				
Rentabilidad/Ventas	-30%	-5%	12%	21%	33%
Margen de Operación	-30%	-5%	12%	23%	37%
Margen Bruto	80%	80%	80%	80%	80%
Rentabilidad s/Patrimonio	-302%	-337%	92%	68%	58%
Rentabilidad s/Capital Social	-75%	-19%	64%	149%	305%
Rentabilidad s/Activos Totales	-77%	-20%	27%	63%	54%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.12 Análisis de sensibilización.

A continuación, se presenta los resultados financieros analizado bajo escenario optimista y pesimista, revelando el efecto que pueden tener las variaciones sobre la rentabilidad en pronósticos con cambios positivos en las variables relevantes como ser los ingresos y gastos.

Tabla 11: **Análisis de sensibilización.**

<b>PROYECCIÓN CON ASPECTO OPTIMISTA</b>					
	2,018.00	2,019.00	2,020.00	2,021.00	2,022.00
<b>UTILIDAD</b>	<b>246,442.15</b>	<b>328,190.48</b>	<b>348,568.65</b>	<b>436,137.13</b>	<b>459,981.71</b>
(+) DEPRECIACIÓN	65,086.16	65,086.16	65,086.16	65,086.16	65,086.16
(-) CUOTA DE PRESTAM	69,481.90	77,522.27	86,493.05	96,501.93	107,669.02
<b>FLUJO NETO</b>	<b>242,046.41</b>	<b>315,754.37</b>	<b>327,161.76</b>	<b>404,721.36</b>	<b>417,398.85</b>
<b>PROYECCIÓN CON ASPECTO PESIMISTA</b>					
	2,018.00	2,019.00	2,020.00	2,021.00	2,022.00
<b>UTILIDAD</b>	<b>85,548.05</b>	<b>146,951.24</b>	<b>163,355.87</b>	<b>229,478.75</b>	<b>248,986.91</b>
(+) DEPRECIACIÓN	65,086.16	65,086.16	65,086.16	65,086.16	65,086.16
(-) CUOTA DE PRESTAM	69,481.90	77,522.27	86,493.05	96,501.93	107,669.02
<b>FLUJO NETO</b>	<b>81,152.31</b>	<b>134,515.13</b>	<b>141,948.98</b>	<b>198,062.98</b>	<b>206,404.05</b>

Fuente: Elaboración propia.

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

### 5.1. Conclusiones

Podemos decir que un sistema de Organización y Métodos es vital para cualquier empresa ya que este ayudará de manera directa en el mejoramiento y en la innovación de los procesos que se planifiquen y las funciones en las cuales se basa la organización.

De acuerdo a los resultados, el estudio de mercado para la asesoría de la productividad e innovación de la mediana empresa, revelo el grado de aceptación por el grupo de clientes encuestado que están con la necesidad de mejorar su productividad e innovar dentro de su mercado para sobresalir a la competencia dando como resultado un 79% de aceptación.

El análisis financiero revela que el proyecto es factible económicamente, se logra un VAN de L500,014.09 a los cinco años de proyección; se obtiene una tasa interna de retorno de 44% que demuestra la viabilidad del proyecto y conveniencia de invertir ya que genera rendimientos y permite subsanar la inversión realizada.

El emprendimiento mediante este proyecto tendrá un impacto positivo en la sociedad pues además de generar opciones de trabajo, se ofrecerán servicios que pueden ser de interés para los empresarios, como una opción que contribuirá a tener mejorar el control interno de las empresas, garantizándoles estabilidad, crecimiento y expansión de mercado.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar nuevos estudios de mercado llevando la propuesta de proyecto hacia los pequeños productores ya que estos están en busca de eficientar su productividad e innovar para poder crecer, también presentarlo a los grandes contribuyentes ya que estos deben mantener la calidad de sus productos aunado a una evaluación constante.

Elaborar un plan de capacitación para todo el personal consultor, con el fin de fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos que permitan mantener un alto desempeño dentro de la empresa.

El proyecto tiene una oportunidad de mercado amplia por lo que se deberá participar de forma agresiva para que haya un aprovechamiento y siempre se deberá competir.

Estamos en la disponibilidad de asesorar a los clientes para que logren la aceleración de las entradas de efectivo recomendando una buena gestión y la utilización de estrategias adecuadas.

Se recomienda generalizar entre nuestros clientes el uso de instrumentos tales como las encuestas pues a la vez, los concientizan a ellos de sus necesidades en el área financiera y nos dan una ruta accesible para encaminar nuestros esfuerzos para la consecución de una de nuestras metas, la cual es ser una empresa eficaz y eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación*. Lima: Ediciones R.A.
- Adam, S. (1776). *LA RIQUEZA DE LAS NACIONES*. (C. R. Braun, Trad.) Titivillus.
- Alarcón, C. (2017). *Propuesta de valor de una empresa consultora especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestion del Conocimiento para el Mejoramiento de la Productividad y la Innovación*. Santiago.
- Alvarado, H. (2001). *Universidad del Pais Vasco*. Obtenido de La unidad de la organización y metodos en la empresa.: [www.ehu.eus](http://www.ehu.eus)
- BM. (2018). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org>
- Brandi, U. &. (2011). *Organizational Learning Viewed from a Social Learning*. Oxford.
- Carro Paz , R., & Gónzales Gómez, D. (2002). *Productividad y competitividad*. Mar de Plata, Argentina.
- Castillo, V. (2015). *APLICACIÓN DE MINERÍA DE DATOS COMO UNA METODOLOGÍA PARA ESTIMAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO PROFESIONAL DE LOS EGRESADOS DE LAS UNIVERSIDADES*.
- Castro, M. E. (2007). El emprendimiento: una respuesta al Desempleo en Colombia. *Gestió y Desarrollo*, 205.
- Chain, R. e. (2014). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . (S. A. McGraw Hill Interamericana, Ed.) Bogota, Colombia.
- CONAMIPYME. (2015). *Requisitos para constituir y operar una empresa en Honduras*. Tegucigalpa, Honduras: Secretaría de Industria y Comercio.
- (2013). *COSO*. PWC.

- Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC tu diccionario hecho fácil*.
- El Herald. (2018). Proyección del Banco Central de Honduras sobre la Economía.
- Gaceta, L. (14 de enero de 2009). Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *La Gaceta*, pág. 15.
- GEDI. (2018). *THE GLOBAL ENTREPRENEURSHIP AND DEVELOPMENT INSTITUTE*.  
Obtenido de <http://thegedi.org>
- Heraldo, D. E. (2018). Proyeccion del Banco Central de Honduras.
- IHCIETI. (2018). *Instituto hondureño de ciencia, tecnología y la innovación*. Obtenido de <https://www.senacit.gob.hn>
- INE. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de <http://www.ine.gob.hn>
- ISO. (2009).
- ISO. (2009). *ISO 31000 Sistema de gestion del riesgo*. Ginebra, Suiza: Secretaria central de ISO. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. doi:[www.iso.org](http://www.iso.org)
- Ludewig, D. C. (s.f.). *UNIVERSO Y MUESTRA*.
- Manuel, M. (11 de 05 de 2012). *Educación Bancaria*. Obtenido de <https://educacionbancaria.wordpress.com/2012/11/05/introduccion-a-los-instrumentos-financieros-concepto-utilidad-y-caracteristicas/>
- Marx, C. (2006). *El capital* (Undécima edicion en español ed.). (S. d. Siglo XXI editores, Ed.) Mexico.
- Mill, J. S. (1848). *PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA*. EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
- Monascal, J. (2009). Curso Organización y Metodos.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o Morir!* Mexico, D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A., de C.V.

- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Quesnay, F. (1758). *Le tableau economique" y otros estudios económicos*. Paris, Francia.
- Quinteros, V. R. (2004). *O&M en el Area Administrativa Financiera*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edicion ed.). (P. Education, Ed.)  
Mexico .
- Rodriguez, I. M. (2015). *FACTORES MACROECONOMICOS Y SOCIALES QUE IMPULSAN  
AL EMPRENDIMIENTO*.
- Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación 6ta Edición*. Mc Graw Hill/Interamericana  
Editores S.A de C.V.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación 6ta Edición*. Mc Graw  
Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Vallejo, P. M. (2012). *Tamaño necesario de la muestra, ¿Cuántos sujetos necesitamos?*  
Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Weber, M. (2004). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. (J. C. Martínez., Trad.)  
PREMIA.
- Zaratiegui, J. M. (2002). *DEPOSITO ACADEMICO DIGITAL UNIVERSIDAD DE NAVARRA*.  
Obtenido de ALFRED MARSHALL Y LA TEORÍA ECONÓMICA DEL  
EMPRESARIO: <http://dadun.unav.edu>

## ANEXOS

### Anexo 1 Entrevista

## Maestría en Finanzas

### Guía de Entrevista a Personal Clave de las Empresas

#### Tegucigalpa, Honduras.

**Introducción:** El presente instrumento da una guía, estructurada para que el personal clave tales como socios y gerentes, propietarios de las empresas puedan entender y aceptar nuestros servicios profesionales, información que proporcionara será para usos académicos por lo será confidencial.

**Instrucciones:** Se solicita que responda a cada una de las preguntas del instrumento con su respectiva explicación, de forma precisa y específica.

#### Datos Generales la Empresa:

Nombre de la Empresa

Fecha de Inicio de Operaciones:

Dirección:

Correo Electrónico:

Teléfono:

#### Datos del Entrevistado:

Nombre y Firma:

Fecha de laborar en la empresa:

Correo Electrónico:

Teléfono:

Cargo actual que desempeña:

1. ¿Cuál es el rubro o giro principal de su negocio?
2. ¿Resuma brevemente a que se dedica la empresa?
3. ¿La empresa exporta?
4. ¿La empresa tienen sucursales?
5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

6. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?
7. ¿Cómo se dan a conocer, verbal o escrito?
8. ¿Quién los define y actualiza?
9. ¿Cuenta su empresa con políticas, manuales y procedimientos debidamente documentados y aprobados por el consejo de administración o gerencia general?
10. ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?
11. ¿Tiene la empresa un software de Planeamiento de Recursos Empresariales?
12. ¿Conoce con exactitud el tiempo y recursos que lleva cada operación de la empresa?
13. ¿Qué tipo de riesgos considera que pueden afectar a su negocio?
14. ¿Entiende cómo se realiza cada actividad de la empresa?
15. ¿Cómo visualiza usted el desarrollo, crecimiento de su empresa en los próximos 2 años?
16. ¿Según su experiencia, que tipo de servicio o producto es el que más requieren sus clientes comerciales?
17. ¿Cuáles son las fortalezas más grandes para crear fidelidad en sus clientes?
18. ¿Alguna vez un cliente le ha expresado insatisfacción por el trabajo realizado, y qué oportunidad de mejora incorporó en sus procesos?
19. ¿Nos podría comentar qué problemáticas surgen con los clientes comerciales y cómo las solucionan?
20. ¿Está interesado en adquirir el servicio de consultoría para realizar una organización de métodos y procedimiento de su empresa, y apoyar con la sistematización de aquellas operaciones que usted considera necesarias?

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_



- b) Auditorias
  - c) Contables
  - d) Procesos de control interno
  - e) Tecnológicos o de sistemas de información
- 3 De los servicios que contratado ¿Cuál fue su nivel de satisfacción?
- a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Regular
  - e) No satisfactorio
- 4 De los servicios de consultoría contratados, ¿Cuál es el mayor beneficio que ha traído a su empresa?
- a) Mayor efectividad en los procesos
  - b) Mayores rendimientos económicos
  - c) Mayor fiabilidad de las cifras de los estados financieros
- 5 ¿Los procedimientos, estrategias y tecnologías actuales de su empresa son adecuados o considera que necesitan redefinirse?
- SI son adecuados                      NO son adecuados y deben redefinirse
- 6 De los siguientes ¿cuáles considera que sean los riesgos que puedan afectar a su empresa?
- a) Riesgo de mercado o competencia
  - b) Riesgo estratégicos o de gobierno corporativo
  - c) Riesgo de operación
  - d) Riesgo de País
- 7 ¿Tiene la empresa políticas, manuales y procedimientos debidamente documentados y aprobados?
- SI**    **NO**
- 8 ¿Considera que su estrategia actual está encaminada a cumplir con sus objetivos y mitiga los riesgos a los que está expuesta su empresa?
- SI**    **NO**
- 9 Tiene la empresa recursos tecnológicos que ayuden a la operatividad de la misma.
- SI**    **NO**



- b) Trabajo deficiente
- c) Incumplimiento de tiempos de entrega
- d) Pérdida de confidencialidad
- e) Conflicto con accionistas en caso de la identificación de incidencias

### Anexo 3 Cronograma

El cronograma efectuado con el fin de planear eficazmente nuestra investigación y sus resultados es el siguiente:

<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo previsto</b>
1	Propuesta de investigación	Semana 1
2	Elaboración del planteamiento de la investigación	Semana 1
3	Revisión del marco teórico	Semana 2
4	Primer borrador del marco teórico	Semana 2
5	Formulación de las hipótesis	Semana 3
6	Terminar la muestra y su tamaño	Semana 4
7	Aplicar las encuestas y entrevistas	Semana 5
8	Análisis de encuestas e identificación de resultados.	Semana 6
9	Elaboración de estudio técnico operativo	Semana 7
10	Elaboración estudio financiero	Semana 8 y 9
11	Análisis de conclusiones y recomendaciones	Semana 10
11	Elaboración de revisiones posteriores	Semana 10

## VISTO BUENO ASESOR TECNICO

← ← → Restaurar Mover Borrar Spam Más ↑ ↓ ×

VISTO BUENO TESIS POSTGRADO Gente

Gregorio Josue Corrales Carrasco <jcorrales@grupovesta.net> Hoy a las 9:45

Para: albert\_canales@hotmail.com  
CC: elizabethrq\_40@yahoo.com

Buen día estimados,

En calidad de Asesor Técnico de la tesis sobre: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ASESORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN, DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA" considero que dicha investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la terna examinadora, por lo que doy VISTO BUENO a dicha investigación.

atentos saludos

Att.

**Josue Corrales**

Lider de Proyectos | Tel: (504)2209-1000 ext. 1096 | Movil: (504)3169-7472 | www.grupovesta.com  
Honduras

LEADLOGISTICSPARTNER

vesta ESR ISO 9001

image007.jpg

← Responder ← Responder a todos → Reenviar Más