



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DEDICADA A LA CREACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DIRIGIDA A PYMES DEL RUBRO DE VENTAS AL POR
MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR**

SUSTENTADO POR:

**GABRIEL ALEJANDRO BARAHONA RODRÍGUEZ
SEYRIS YOJANA HERNÁNDEZ SALINAS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
FINANZAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DEDICADA A LA CREACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DIRIGIDA A PYMES DEL RUBRO DE VENTAS AL POR
MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR**

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

MÁSTER EN

FINANZAS

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARÍA RODRÍGUEZ ALVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
VIOLETA ZUNIGA DE GODOY**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARLON MEJIA
JAVIER DEL CID
JOSE GUILLERMO BERLIOZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA CONSULTORA DEDICADA A LA CREACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DIRIGIDA A PYMES DEL RUBRO DE VENTAS AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR

Autores

**Gabriel Alejandro Barahona Rodríguez
Seyris Yojana Hernández Salinas**

Resumen

El presente documento describe el estudio de prefactibilidad de una empresa consultora dedicada a la creación de la Metodología de Gestión Integral de Riesgos dirigida a PYMES del Distrito Central de Francisco Morazán. Lo anterior responde a la gran necesidad que muestran las PYMES en su administración y gobierno corporativo, con las principales debilidades como ser la falta de controles y la poca educación financiera con la que cuentan los empresarios.

Hoy en día solo el sector financiero ha logrado un aprovechamiento verdadero de la gestión integral de riesgos, algo que poco a poco se debe incluir en la administración de la PYMES como principal generador de empleo en las economías que son. Es por ello por lo que las metodologías que propone ISO con la norma ISO 31000 y la 9001, son de gran utilidad para cualquier empresa que busque mejorar sus cifras y fortalecer su administración de riesgos de manera integral.

Para llevar a cabo el presente estudio, se consideró un enfoque cuantitativo, con un alcance exploratorio enfocado en el sector de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir del Distrito Central, el diseño no experimental dado que no se van a alterar las variables para ver

su comportamiento en un momento futuro, con una limitación que hacen que la investigación sea de carácter transversal.

Los datos de la investigación muestran que un 90% de las PYMES del Distrito Central de Tegucigalpa están dispuestas a invertir en la contratación de una consultoría para que les desarrollen la metodología de gestión integral de riesgos, lo cual da señales de una gran demanda para el mercado desatendido. Otra de las observaciones es la gran necesidad de contar con manuales y procedimientos para estandarizar sus procesos y comenzar a gestionar el riesgo operativo, dado que representa la mayor exposición identificada.

La data muestra que la filosofía empresarial presenta oportunidades de mejora y fortalecimiento, incluyendo los elementos como ser principios, visión, valores, y demás aspectos que conforman el gobierno corporativo de toda empresa. A su vez, es importante que los porcentajes de desconocimiento sobre la gestión de riesgos se reduzcan, actualmente el 79% no conoce lo que es la gestión integral de riesgos y los beneficios de aplicar técnicas de riesgos.

Posteriormente se desarrollaron tres estudios para validar la factibilidad del proyecto. Por un lado, en el estudio de mercado se realizó la segmentación del mercado, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y un análisis FODA. El estudio técnico contiene la estructura organizacional de la empresa junto con la propuesta técnica que será presentada a los clientes para la formalización del servicio. Por último, se realizó un estudio financiero con la proyección de estados financieros, indicadores financieros para la toma de decisión de inversión, todo ello proyectado a cinco años y arrojando un VAN de - L.132,723 y una TIR de 0.50%, por lo que la decisión de inversión en el proyecto sería de rechazo.

Palabras claves: Gestión Integral de Riesgos, PYMES, Prefactibilidad, Consultoría.



GRADUATE SCHOOL

PRE-FEASIBILITY STUDY OF A CONSULTING COMPANY DEDICATED TO THE CREATION OF THE METHODOLOGY OF COMPREHENSIVE RISK MANAGEMENT, ADDRESSED TO SMES OF THE RETAIL SALE OF TEXTILE PRODUCTS AND CLOTHING

Authors

**Gabriel Alejandro Barahona Rodríguez
Seyris Yojana Hernández Salinas**

Abstract

This document describes the study of the pre-feasibility of a consulting firm dedicated to the creation of the Comprehensive Risk Management Methodology for SMEs in the Central District of Francisco Morazán. This responds to the great need to show SMEs in their administration and corporate governance, with the main duties such as the lack of controls and the little financial education that entrepreneurs have.

Nowadays, only the financial sector has managed to take advantage of the integral management of risks, something that must be taken into account in the administration of SMEs as the main generator of employment in the field of services that they are. That is why the methodologies proposed by ISO with the ISO 31000 and 9001 standards are very useful for any company that seeks to improve its figures and strengthen its risk management in a comprehensive manner.

In order to carry out the present study, a quantitative approach was considered, with an exploratory scope focused on the retail sector of textiles and clothing products from the Central

District, the non-experimental design given that they will not be altered variables to see their behavior at a future time, with a limitation that makes the research is cross-sectional.

The research data show that 90% of SMEs in the Central District of Tegucigalpa are willing to invest in the hiring of a consultancy to develop the methodology of comprehensive risk management, which shows signs of great demand for the unattended market. Another observation is the great need to have manuals and procedures to standardize their processes and begin to manage operational risk, since it represents the largest exposure identified.

The data shows that the business philosophy presents opportunities for improvement and strengthening, including elements such as principles, vision, values, and other aspects that make up the corporate governance of any company. In turn, it is important that the percentages of ignorance about risk management be reduced, currently 79% do not know what the integral management of risks and the benefits is of applying risk techniques.

Subsequently, three studies were developed to validate the feasibility of the project. On the one hand, market segmentation, analysis of the five forces of Michael Porter and a SWOT analysis were carried out in the market study. The technical study contains the organizational structure of the company together with the technical proposal that will be presented to the clients for the formalization of the service. Finally, a financial study was carried out with the projection of financial statements, financial indicators for investment decision making together with a sensitivity analysis, all projected to five years and yielding a VNA of -L.132,723 and an IRR of 0.50%, so the investment decision in the project would be rejected .

Keywords: Comprehensive Risk Management, SMEs, Prefeasibility, Consulting.

DEDICATORIA

Seyris Yojana Hernández Salinas

A mi madre Ery Salinas, mis hermanos Daniel, Celeste y Valentina y a mis amados abuelos, por siempre creer, confiar y apoyarme en todo momento, a Gabriel Barahona por su amor y apoyo incondicional.

Gabriel Alejandro Barahona Rodríguez

A mi madre Isabel Rodríguez, mis padres Jesús Ponte y José Isafías Barahona, a mi amada Seyris Hernández, por siempre ser mi apoyo, mi fuente de inspiración y la principal razón de querer ser mejor persona cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios que nos ha acompañado en todo este proceso, permitiendo culminar con éxito.

A la Dra. Eloísa Rodríguez por sus consejos y apoyo durante el desarrollo de la Tesis.

A la Licda. Violeta Zuniga por sus valiosas observaciones y su constante motivación para seguir superando obstáculos.

A los empresarios de PYMES que nos abrieron las puertas de sus negocios para el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
INDICE DE TABLAS	xviii
INDICE DE ECUACIONES	xx
INDICE DE ILUSTRACIONES	xx
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.5 Justificación.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la Situación Actual	9
2.1.1. Situación de la Gestión Integral de Riesgos a nivel internacional.....	9
2.1.2. Situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a nivel Internacional	11
2.1.3. Situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Honduras ..	16
2.2 Teorías de Sustento	19
2.2.1. Análisis de las metodologías.....	19

2.2.2.	Antecedentes de las metodologías	31
2.2.3.	Análisis crítico de las metodologías	34
2.3	Conceptualización	40
2.3.1.	Estudio de pre factibilidad	40
2.3.2.	Consultoría.....	40
2.3.3.	PYMES	40
2.3.4.	Gestión de Riesgo	40
2.3.5.	Análisis de riesgo.....	41
2.3.6.	Evaluación de riesgo.....	41
2.3.7.	Cuadro Integral de Mando	41
2.3.8.	Gobierno Corporativo	41
2.3.9.	Educación Financiera.....	42
2.3.10.	ISO 9001	42
2.3.11.	ISO 31000	42
2.3.12.	Indicador.....	43
2.4	Instrumentos Utilizados.....	43
2.5	Marco Legal	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		44
3.1	Congruencia metodológica.....	44
3.2	Operacionalización de variables.....	45
3.3	Enfoque de la Investigación	46
3.4	Alcance.....	47
3.5	Diseño de la Investigación	47

3.5.1.	Población.....	47
3.5.2.	Marco Muestral.....	48
3.5.3.	Muestra	48
3.5.4.	Unidad de análisis.....	49
3.5.5.	Instrumento	50
3.6	Fuentes de información	50
3.6.1.	Fuentes primarias	50
3.6.2.	Fuentes secundarias	50
3.7	Limitaciones de la investigación	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		52
4.1	Análisis de la dimensión de Necesidades y Debilidades.....	52
4.1.1.	Necesidades y/o debilidades y la aplicación de controles	52
4.1.2.	Filosofía empresarial.....	56
4.1.3.	Gobierno corporativo interno y las necesidades y/o debilidades.....	57
4.1.4.	Cambio generacional y Gobierno Corporativo	59
4.2	Dimensión del Servicio de Desarrollo Empresarial	60
4.2.1.	Análisis de Gestión Integral de Riesgo y Educación Financiera	60
4.2.2.	Análisis de la Gestión Integral de Riesgo y su Grado de Aceptación en las PYMES	
	61	
4.3	Análisis de la Dimensión del Uso de Técnicas de evaluación de riesgos e incidencias	62
4.3.1.	Análisis de uso de técnicas de evaluación de riesgos y reportes de incidencias.....	62
4.4	Análisis de la Dimensión de la Factibilidad de la empresa.....	64
4.4.1.	Análisis del grado de Interés en el servicio y duración de contratación.	64

4.4.2.	Análisis del grado de interés en el servicio y entregables deseados.	65
4.4.3.	Análisis del grado de interés en el servicio.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		68
5.1	Conclusiones	68
5.2	Recomendaciones.....	69
5.3	Concordancia del documento.....	70
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		73
6.1	Estudio de mercado	73
6.1.1.	Descripción del servicio.....	73
6.1.2.	Análisis FODA.....	76
6.1.3.	Segmentación de mercado	77
6.2	Estudio técnico	78
6.2.1.	Propuesta técnica dirigida a las PYMES	78
6.2.2.	Ubicación de las oficinas principales.....	85
6.2.3.	Estructura organizacional y funciones	86
6.2.4.	Adquisición del mobiliario y equipo.....	88
6.3	Estudio Financiero.....	89
6.3.1.	Plan de inversión.....	89
6.3.2.	Gastos operativos	91
6.3.3.	Gastos administrativos	91
6.3.4.	Capital de trabajo	92
6.3.5.	Amortización inversión diferida	92
6.3.6.	Estado de Resultados proyectado.....	93

6.3.7.	Balance General proyectado	94
6.3.8.	Flujo de efectivo	95
6.3.9.	Costo de capital promedio ponderado.....	95
6.3.10.	Indicadores financieros	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		99
ANEXOS		103
Anexo 1 Cuestionario para la recolección de datos		103
Anexo 2 Técnicas y Herramientas de administración de riesgo - ISO 31000.....		108
Anexo 3 Atributos de selección de herramientas para la evaluación del riesgo		109

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Identificación de debilidades y/o necesidades	52
Gráfico 2	Cruce de variables - Debilidades/Necesidades Vs aplicación de controles (Respuesta "No")	54
Gráfico 3	Cruce de variables - Debilidades/Necesidades Vs aplicación de controles (Respuesta "Si").....	55
Gráfico 4	Madurez de la filosofía empresarial.....	56
Gráfico 5	Combinaciones de elementos de filosofía empresarial	57
Gráfico 6	Cambio generacional en la administración de la empresa	59
Gráfico 7	Cruce de variables - Generaciones vs Gobierno interno sólido	60
Gráfico 8	cruce de variables - conocimiento de la GIR y la Educación Financiera	61
Gráfico 9	Cruce de variables - Conocimiento de la GIR vs grado de interés en la contratación de la consultoría de GIR.....	62

Gráfico 10 Cruce de variables – Conocimiento de técnicas de riesgos y uso del reporte de incidencias	63
Gráfico 11 Cruce de variables - servicio de desarrollo empresarial deseado vs duración de la contratación de GIR	65
Gráfico 12 Cruce de variables - Servicio de desarrollo empresarial vs Entregable deseado	66
Gráfico 13 Valor máximo a pagar por los servicios vs Contratación de la consultoría de GIR (solo el 90% que respondió “Si”).....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de estimulación a la innovación	15
Figura 2 Extensión territorial de los servicios de asistencia técnica	18
Figura 3. Principios	21
Figura 4 Marco de referencia	23
Figura 5 Proceso de gestión del riesgo.....	24
Figura 6 Representación esquemática de los elementos de un proceso	26
Figura 7 Representación de la estructura de la norma ISO 9001 con el ciclo PHVA.....	27
Figura 8 Perspectivas estratégicas del CMI	28
Figura 9 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	76
Figura 10 Segmentación de mercado	77
Figura 11 Estructura organizacional	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking por País y región PYMES	16
---	----

Tabla 2 Requerimientos de los pilares de Basilea	19
Tabla 3 Matriz de congruencia metodológica.....	45
Tabla 4. Operacionalización de Variables	46
Tabla 5 Leyenda de combinación de debilidades y/o necesidades para los gráficos 2 (Respuesta “No”) y 3 (Respuesta “Si”).....	53
Tabla 6 Cruce de variables - combinación de debilidades y/o necesidades Vs Gobierno Interno sólido (Si o No).....	58
Tabla 7 Concordancia del documento.....	72
Tabla 8 Análisis FODA de la empresa Consultora.....	77
Tabla 9 Mobiliarios y equipo.....	89
Tabla 10 Plan de Inversión	90
Tabla 11 Apalancamiento bancario	90
Tabla 12 Amortización del préstamo bancario	91
Tabla 13 Proyección de la planilla.....	91
Tabla 14 Gastos administrativos.....	92
Tabla 15 Capital de trabajo para 3 meses	92
Tabla 16 Amortización inversión diferida	93
Tabla 17 Estado de Resultados proyectado	93
Tabla 18 Balance General proyectado	94
Tabla 19 Flujo de efectivo proyectado.....	95
Tabla 20 Valor Actual Neto.....	97
Tabla 21 Tasa Interna de Retorno.....	97
Tabla 22 Tiempo de recuperación de la inversión	98

Tabla 26 Aplicabilidad de las herramientas utilizadas para la evaluación del riesgo.....	109
Tabla 27 Atributos de selección de herramientas para la evaluación del riesgo	111

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Costo de capital promedio ponderado	96
--	----

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Alquiler de locales en Torre Metropolis	85
---	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En el presente capítulo se plantean las bases fundamentales del estudio de prefactibilidad de una empresa consultora de gestión integral de riesgos dirigidas a las PYMES, enfocada a cubrir las debilidades que sufren las PYMES tales como grandes deficiencias en el gobierno corporativo, la falta de una cultura de calidad y mejora continua, falta de educación financiera y pocas fuentes de financiamiento, mala comunicación con los clientes y poco manejo de la información para la toma de decisiones, poca innovación tecnológica, entre otras debilidades. Es por ello que la metodología de gestión integral de riesgos les permitirá estructurar su gobernanza interna, identificar y evaluar los riesgos a los que se ven expuestas de manera inherente, y a corto plazo generar valor para la toma de decisiones relevantes e ir subsanando poco a poco esas debilidades características de las PYMES.

Dado que el motor de la economía de la mayoría de los países es la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), implementar una gestión integral de riesgos resulta de gran utilidad y necesidad para la situación económica de las empresas de reciente creación, mientras que de manera indirecta es relevante para el desarrollo económico de los países en general.

La investigación para la realización del estudio de prefactibilidad de la empresa consultora se realizó en el municipio del Distrito Central, considerando un universo de 21,462 empresas según los datos del Directorio de Establecimientos Económicos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe) CELADE (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía) con cifras de 2015.

1.2 Antecedentes del problema

Para hablar de la gestión de riesgos es importante en primer lugar conocer la historia o el origen del análisis de riesgo, el cual se ha llevado a cabo desde los albores de la humanidad hasta nuestros días. El término de riesgos se encuentra enmarcado en un gran número de situaciones o escenarios, empezando por la vida de las personas hasta la vida de las empresas, no solo en contextos económicos, sino que está presente en los sociales, ambientales, laborales, etc.

La gestión de integral de riesgos como la conocemos hoy empezó con el análisis de riesgos, el cual se relacionó inicialmente la salud, luego lo asociaron a las expediciones, incluso los griegos y los romanos utilizaban el análisis de riesgos por el problema de la incertidumbre de los resultados esperados de sus actividades programadas, Hipócrates (Siglo IV) llegó a relacionar el riesgo con la influencia de los factores externos en la salud humana (riesgos laborales) estudiando los efectos nocivos del plomo en los mineros. Mucho tiempo después, se comenzó a contemplar los riesgos profesionales (Ramazzini, 1700) y su efecto en las personas, vinculando sus riesgos a determinadas exposiciones.

No es sino hasta la aplicación de la estadística con el análisis de probabilidades (medición de la certidumbre) que empiezan a surgir estudios interesantes como el desarrollado por Simón Laplace (Teoría de las Probabilidades 1812) estudio en el que expone un análisis matemático sobre los juegos de azar, siendo el primero en hablar de probabilidad de ocurrencia de un evento. Además de ello, también desarrolló la ley normal como modelo descriptivo de variabilidades de los errores de medición, formuló el primer modelo estadístico explicativo. Para Simón Laplace el concepto de Probabilidad (Campos) es el siguiente:

“Todos los acontecimientos, incluso aquellos que por su insignificancia parecen no atenerse a las grandes leyes de la naturaleza, no son sino una secuencia tan necesaria como las revoluciones del Sol. Al ignorar los lazos que los unen al sistema total del universo, se los ha hecho depender de causas finales o del azar, según que ocurrieran o se sucedieran con regularidad o sin orden aparente, pero estas causas imaginarias han ido siendo descartadas a medida que se han ido ampliando las fronteras de nuestro conocimiento, y desaparecen por completo ante la sana filosofía que no ve en ellas más que la expresión de nuestra ignorancia de las verdaderas causas”

Al revisar la bibliografía del tema a nivel Latinoamericano se observó que hay cierta de información relacionada al análisis de riesgos, pero no se encontró una herramienta que pueda servir y satisfacer las necesidades de las PYMES, considerando que otra de las debilidades de estas es la falta de capacitación del recurso humano en múltiples temas como ser la gestión de riesgos, sin embargo países como Colombia ha tomado a bien empezar adoptar la Metodología de Gestión Integral del Riesgo, tomando el ejemplo de las grandes empresas, creando planes y controles para mitigar o transferir el riesgo y hacer que las PYMES desarrollen sus procesos de la manera más eficiente y efectiva (Garcia, Hern, & Lochmüller, 2012).

A lo largo de la historia el sector PYME como unidades productivas de pequeñas escalas surgen a partir de los años 70 debido a cambios económicos que nacen con el crecimiento de los servicios, dejando atrás el paradigma de que solamente son empresas las que ofrecen o producen bienes o tangibles y cambiando desde que las facturaciones por servicios de consultoría empresarial, tratamientos clínicos, respaldos técnicos, entre otros servicios empiezan a generar riqueza y valor.

Existe otro fenómeno mundial que acelera el crecimiento de las pequeñas y microempresas y esta fue la caída de las 500 empresas en Estados Unidos en los últimos 20 años en especial a finales de los años 70, donde adoptan el modelo neoliberal descartando el keynesianismo que les había salvado en la depresión de los años 30. Luego Japón rompe también paradigmas de la empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de tercerizar su producción de una empresa transnacional a un conjunto de PYMES subcontratistas.

Como se observa el panorama competitivo de las principales economías comienza a adoptar nuevas estrategias para dominar nuevos mercados y ganar nuevos segmentos, sin embargo en países con menos desarrollo el estado empresarial fracasó y trajo consigo un proceso hiperinflacionario de orden continental, aumentando la pobreza lo cual provoca la migración de las personas a países más desarrollados, y es aquí donde nace la idea de cada quien construya lo suyo y es aceptada con mucha algarabía ya que a los estados gubernamentales les queda solamente el trabajo de promover planes de incentivos monetarios y gestiones de planes de negocios y apertura de sectores para que aparezca este nuevo sector de empresas familiares en muchos casos de pequeñas escalas o mejor dicho las PYME (Jaime Alexander & Carlos, 2016).

Cada vez se reconoce que en Honduras la Micro, Pequeñas y Mediana empresa es un sector económico que aporta gran parte de la contribución a la producción, al igual que una fuente importante de generación de empleo e ingresos lo cual cobra una gran importancia, es por ello que el sector Gobierno de Honduras ha realizado apertura de financiamientos en apoyo al desarrollo y sostenibilidad de las MIPYMES a través de distintos programas con colaboraciones de empresas representantes de distintos sectores como es el caso de COHEP.

1.3 Definición del problema

La falta de gestión de riesgos y la inadecuada administración de las PYMES en el Distrito Central de Honduras provoca, en la mayoría de los casos, que las empresas se vean obligadas a cerrar, una consecuencia de sus debilidades económicas y estructurales, lo cual plantea la necesidad de implementar una metodología de gestión integral de riesgos que identifique, evalúe y controle las exposiciones y las debilidades de las PYMES.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué necesidades reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos?
2. ¿Cuáles son las debilidades relacionadas con el riesgo operativo de las PYMES en el Distrito Central de Honduras?
3. ¿Qué método de análisis de riesgos sería el más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptada a las debilidades y necesidades de la empresa?
4. ¿Es factible el proyecto de creación de una empresa consultora que brinde el servicio de desarrollo empresarial basado en la gestión integral de riesgos?
5. ¿Estarán dispuestas las PYMES del Distrito Central a contratar un servicio de desarrollo empresarial sobre Metodología Gestión Integral de Riesgos?

1.4 Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Realizar un estudio de prefactibilidad para la inversión de una empresa consultora dedicada a la creación de la metodología de gestión integral de riesgos orientada a gestionar el riesgo al que están expuestas las PYMES del Distrito Central de Honduras, considerando las debilidades y necesidades económicas y estructurales de estas empresas.

Objetivos Específicos:

1. Validar las necesidades que reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos.
2. Analizar las principales debilidades relacionadas con el riesgo operativo de las PYMES en el Distrito Central de Honduras.
3. Analizar las técnicas de análisis de riesgos más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptada a las debilidades y necesidades de la empresa.
4. Realizar el estudio de mercado, técnico y financiero que avalen la decisión de inversión en la empresa consultora.
5. Estructurar un servicio de Desarrollo empresarial a las PYMES del Distrito Central con la Metodología Gestión Integral de Riesgos.

1.5 Justificación

En el transcurso de los últimos años se ha tenido a bien implementar la metodología de gestión integral de riesgos bajo normativa regulada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, enfocados en controlar y reducir los riesgos financieros como los operativos, velando por una buena gobernanza de las instituciones supervisadas. En el artículo 4 de la Norma Sobre Gestión Integral de Riesgos (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011) la define de la siguiente manera:

“Es el proceso mediante el cual el Directorio de conformidad con su tolerancia al riesgo establece las estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la institución implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos institucionales. La gestión de riesgos debe estar adecuada al tamaño y a la complejidad de sus actividades, operaciones y servicios, asimismo debe ser parte inherente de todas las actividades de la institución”.

El modelo de Gestión Integral de Riesgo ayuda a la gestión eficaz del riesgo, a través de la aplicación del proceso para la gestión de riesgo en diversos niveles y en contextos específicos de la organización. El marco garantiza que la información acerca del riesgo se deriva del proceso para la misma gestión del riesgo, se reporte de manera adecuada y se utilice como base para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a los grupos de interés.

Considerando lo anterior y el buen resultado que ha reflejado en el sector financiero de Honduras la adopción de gestión integral de riesgos, es de vital importancia realizar un estudio de prefactibilidad de una empresa consultora que pueda apoyar al sector PYMES con la imperante necesidad de aprendizaje en cuanto a gestión de riesgos, dadas las condiciones que anteceden y la

relevancia que dicho sector de la economía tiene para el desarrollo económico del país.

Dado que el motor de la economía de la mayoría de los países es la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), implementar una gestión integral de riesgos resulta de gran utilidad y necesidad para la situación económica de las empresas de reciente creación, mientras que de manera indirecta es relevante para el desarrollo económico de los países en general.

Actualmente los grandes consultores como ser los Big Four (Deloitte, KPMG, PWC y E&Y) brindan sus servicios de consultoría de riesgos a las empresas del sistema financiero, las cuales cuentan con una disponibilidad de recursos considerablemente grande, mientras que las PYMES no disponen de tantos recursos, por lo cual vuelve inalcanzable la contratación de dichos servicios con estos consultores. En otras palabras, las PYMES representan un mercado desatendido en cuanto a servicios de consultoría de riesgos.

La norma (ISO, 2018) es útil para cualquier tipo de empresa dado que considera la variedad y complejidad de los riesgos inherentes, por lo cual el estándar se presenta como una guía para la gestión de riesgos de las múltiples actividades que podría desarrollar cualquier empresa. Considerando lo anterior, el presente estudio se justifica para someter a prueba la aseveración de *que los riesgos que afectan a las organizaciones pueden tener consecuencias en términos de desempeño económico y reputación profesional, así como en los resultados ambientales, de seguridad y sociales. Por lo tanto, la gestión efectiva del riesgo ayuda a las organizaciones a tener un buen desempeño en un entorno lleno de incertidumbre (ISO 31000:2018).*

Este estudio tiene como finalidad, la creación de una empresa consultora dedicada a diseñar una metodología de gestión integral de riesgo para las PYMES que requieran de este tipo de implementación a través de consultorías, con la finalidad de que las actividades que desarrollen se encuentren analizadas y controladas con las mejores prácticas en materia de riesgos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1. Situación de la Gestión Integral de Riesgos a nivel internacional

En la actualidad la gestión integral de riesgos es un concepto que muchas empresas desconocen, pero de alguna forma han aplicado en sus operaciones de manera inconsciente, por lo cual el verdadero potencial que ofrece la aplicación de la metodología para las PYMES aún tiene una curva de aprendizaje prolongada.

Los entes reguladores de los sistemas financieros de la gran mayoría de países a nivel internacional, han adoptado el enfoque de “supervisión basada en riesgos”, lo cual los ha llevado a requerir, a las instituciones supervisadas correspondientes, una gran cantidad de acciones encaminadas a lograr una gestión integral de riesgos, empezando por establecer un orden en el Gobierno Corporativo de las empresas, seguido de diferentes normas y lineamientos para la gestión de cada riesgo en específico, todo ello con el fin de salvaguardar el equilibrio y buen funcionamiento del sistema y es por ello que las empresas del sistema financiero son tan exitosas, porque gestionan los riesgos y se anticipan a la incertidumbre, pero no solo los intermediarios financieros y demás participantes del sistema la aplican, sino que también lo hacen otros rubros como puede ser telecomunicaciones, sanidad, comercio, educación, entre otros, evidenciando que las empresas de esos rubros implementan la gestión integral de riesgos.

Existen comités y asociaciones a nivel internacional, la más relacionada a la gestión integral de riesgos es el Comité de Supervisión bancaria de Basilea (Comité de Basilea). Dicho comité fue establecido por el G10 a finales del año 1974, a consecuencia de las graves repercusiones del Bankhaus Herstatt en Alemania Occidental, responsable de las perturbaciones en los mercados internacionales de divisas y banca.

Actualmente existe un marco regulatorio internacional (Basilea III), un conjunto de medidas acordadas internacionalmente que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha desarrollado para responder a la crisis financiera de 2007 – 09 (la finalización de las reformas poscrisis fue en diciembre 2017). Dicho marco tiene como principal objetivo reforzar la regulación, supervisión y sobre todo la gestión de riesgos de los bancos, estableciendo requerimientos mínimos de capital por riesgo, coberturas de riesgo, coeficientes de apalancamiento, gestión y supervisión del riesgo, disciplina de mercado, estándares internacionales de liquidez y vigilancia supervisora (BASILEA, 1974)

El estándar de gestión de riesgos que adoptan las empresas financieras reguladas suele ser ISO 31000, el cual está dirigido a crear y proteger el valor en las organizaciones gestionando riesgos, partiendo de que todos los tipos y tamaños de empresas se enfrentan a factores internos y externos que pueden obstaculizar o impedir el logro de los objetivos.

De la misma manera que la norma ISO 31000 establece las directrices para la gestión del riesgo, la norma ISO 9001 utiliza en su gestión de la calidad la importancia del enfoque a procesos junto con el pensamiento basado en riesgos, esencialmente para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El principal motivo por el que las empresas desean certificarse con la norma ISO 9001 es porque necesitan demostrar su capacidad de proporcionar regularmente productos/servicios que satisfagan los requisitos del cliente, requisitos legales y reglamentos aplicables, persiguiendo mejorar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema (ISO, 2015).

Los creadores del CMI (Balanced Scorecard), Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (enero-febrero,

1992). Luego, el mundo empresarial y académico ha puesto este tema en el punto de mira, convirtiéndose en la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El CMI persigue como finalidad, la construcción de un sistema de gestión estratégica, que se nutra de las evaluaciones que realicen los responsables en todos los niveles de la organización y traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2011), los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia.

El reto está acechando y ya algunos lo comienzan a enfrentar, es por ello que el objetivo del presente artículo es mostrar un caso real de aplicación del CMI. Es tiempo de reflexión, pero también es el momento para la acción. (Vladimir, 2015)

Conociendo los principios de la Gestión Integral de Riesgo, Cuadro Mando Integral y la metodología ISO 31000, se puede contemplar según el panorama teórico que las pequeñas y medianas empresas deben ser gestionadas con herramientas y metodologías que les ayude a mitigar todos sus riesgos, y que las debilidades se conviertan en fortalezas.

2.1.2. Situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a nivel Internacional

Hoy en día las PYMES en Latinoamérica y el caribe son uno de los factores más importantes dentro de la economía de los países, esto a pesar de que no es posible determinarla en

su exacta magnitud, aun así, tienen una importante contribución al crecimiento económico, competitividad, innovación, y la generación de empleo en los países de la región. En la mayoría de los países el gobierno y la empresa privada destina esfuerzos económicos y políticas mediante programas para promover este sector de la económica.

El Banco Interamericano de desarrollo (BID) en el Informe del Observatorio MIPYME copelación Estadística para 12 países de la región, describe que sobre la gran heterogeneidad del colectivo de las MIPYME hace necesaria una minuciosa aproximación a sus características, a fin de promover el soporte necesario al diseño de las políticas. La información disponible sobre el papel económico y desempeño de la MIPYME en los países de la región es frecuentemente escasa, la calidad irregular y difícil de comparar entre países o con otras regiones.

Mismo problema es planteado con países de mayor nivel de desarrollo económico y de mejor disponibilidad de información estadística. En el caso de la Unión Europea, y como respuesta a esa dificultad, desde 1992 funciona el Observatorio Europeo de la PYMES (Banco Integración Económica (BID), 2003).

En 1999 la división publicó una compilación de estadísticas de PYMES en países de América latina y el caribe hasta el día de hoy constituye el esfuerzo más ambicioso en este campo.

Brasil la información registrada en Catastro Central de Empresas de acuerdo con esa fuente el 99% de empresas son MIPYME, y emplean un 48% de la mano de obra ocupada en Brasil, el número de empleados es de 22% con un empleo medio de 23 con 10 a 99 empleados aproximadamente.

Chile para este país la fuente de información más reciente de MiPYMES es la primera encuesta semestral de las microempresas por el INE, Banco de Estado y CORFO, detallando que

el 90% de las empresas chilenas son microempresas, las cuales general un 38% de la ocupación del país, generando un 11% del empleo medio.

Colombia la fuente más reciente para el caso de la microempresa es la Encuesta Nacional de Micro establecimientos de Comercio, Servicio e Industrias, abarcando las MiPYMES un 97% de las empresas y generan casi la mitad de los empleos a nivel nacional, con un 97% generando un porcentaje de 81% de empleos.

Costa Rica, la información es recopilada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, y en estudios del Instituto Nacional de Aprendizaje, con el 55% de empleados del total universo y un 98% de empresas MiPYMES.

Guatemala, información emitida por Encuesta Nacional Ingresos y Gatos Familiares este dato no incluye el segmento agrícola, es de especial atención dentro de la pequeña economía de Guatemala las elevadas cifras en materia de empleo y contribución al PIB generados por el sector, la micro cuenta con 77% de empresas, la pequeña con un 16%, Mediana con 65 y las grandes empresas con 1%.

En cuanto a **Honduras**, la fuente de información en la Secretaría de Industria y Comercio encargado de la política PYME, a través del Consejo Nacional de la Micro, Pequeño y Mediana empresa (CONAMYPE) existen en la actualidad según Instituto Nacional Estadístico un total de 149,345 empresas de las cuales 2,028 son grandes contribuyentes, 127,028 son mediana y pequeña empresa, y 20,289 son microempresas de todos los sectores en todo el territorio nacional.

México, la más reciente fuente de información sobre el sector MiPYMES en México corresponde al informe censal, elaborado por el Instituto Nacional Estadística, Geografía e Información (INEGI) entre micro mediana y pequeña empresa tienen 76% con un valor agregado

de 30%, 11% y 21% respectivamente con un medio empleado de 2, 18 y 86.

Nicaragua según Instituto nicaragüense de apoyo a las PYMES (INPYME) INEC y PROMICRO-OIT este país cuenta con 98% de Microempresas y un 2% de pequeñas empresas para un 83% y 17% de empleados respectivamente.

Panamá con varias de las fuentes como ser Promicrocredic/Oit, Ministerio de Economía y Finanzas, BMI, cuenta con microempresa un 94% de empresas equivalente a 194, 000 con 252,855 (47%) empleados, pequeña con 10,212 empresas y 112, 855 (21%) empleados. (Observatorio MIPYME, 2003)

Debido a la gran demanda y a la competitividad de los sectores, las empresas cada vez están más expuestas a diferentes riesgos a consecuencia de su necesidad de innovación, y esta a su vez debe ir de la mano de una gestión de riesgos dinámica e inclusiva que permita identificar las nuevas fuentes de riesgos que surgen derivadas de la misma innovación.

Entonces, partiendo del principio de “innovar o morir”, las empresas necesitan conocer cada vez más los beneficios de la gestión integral de riesgos porque la realidad competitiva obliga a las empresas a tomar dichos riesgos, tal como lo menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe **Promoción de la Innovación Exportadora – instrumento de apoyo a las PYMES** junto a las Naciones Unidas quienes desarrollaron y publicaron la promoción de la innovación Exportadora.

Las PYMES en su proceso de internalización, acuden a la integración de cadenas de valor internacionales, el uso de bienes de capital importados en la producción o la recepción de inversión extranjera ayudan a que las PYMES accedan a nuevas tecnologías y conocimientos, por lo que CEPAL en la división de Comercio Internacional desarrolló el siguiente diagrama de estimulación

a la innovación:



Figura 1 Diagrama de estimulación a la innovación

Fuente: CEPAL

En el diagrama realizado se diferencié el área en la cual se considera la Implementación de la metodología de Gestión Integral de riesgos en el proceso de innovación de las PYMES, ya que según el estudio la mayor parte de las empresas exportadoras son PYMES (89%), y en América Latina se destaca el desempeño de Chile, México, Brasil y Argentina, para lo cual se detalla el Ranking por País y región: (Alicia Frohmann, 2016).

Países	Ranking Global de competitividad		Innovación en Ranking de Competitividad		Índice mundial de Innovación	
	Mundo	Región	Mundo	Región	Mundo	Región
Chile	33	1	54	2	46	1
Panamá	42	2	49	1	63	4
México	51	3	60	3	58	3
Costa Rica	54	4	61	4	53	2
Colombia	61	5	77	10	65	5
Perú	67	6	92	11	70	8
Uruguay	73	7	70	8	67	6
Jamaica	75	8	74	9	84	11
Guatemala	78	9	65	6	98	15
Brasil	81	10	63	5	69	7
Honduras	88	11	93	12	104	17
Ecuador	91	12	110	15	92	14
República Dominicana	92	13	97	14	79	10
Trinidad y Tobago	94	14	95	13	91	13
Nicaragua	103	15	s/i	s/i	s/i	s/i
Argentina	104	16	69	7	76	9
El Salvador	105	17	118	17	103	16
Paraguay	117	18	120	18	85	12
Bolivia	121	19	125	19	106	18
Venezuela	130	20	117	16	s/i	s/i

Tabla 1 Ranking por País y región PYMES

Fuente: CEPAL

2.1.3. Situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Honduras

Las empresas hondureñas están aglomeradas en dos ejes geográficos que son la ciudad de Tegucigalpa y la Ciudad de San Pedro Sula, extendiéndose desde un corredor que abarca los departamentos de Cortés y la Atlántida en el Mar Caribe hasta el departamento de Choluteca en la Frontera con Nicaragua, según la Encuesta Empresarial honduras 2012.

El 91.6% de las unidades de observación que fueron entrevistadas en la encuesta son empresas micro o pequeñas por su tamaño (MYPES), de acuerdo con su número de empleados (hasta 25 trabajadores). Un 31% de las observaciones de la muestra pertenecen al sector informal de la economía, en donde las prácticas empresariales son precarias. Un 83% de las empresas informales ni siquiera lleva contabilidad o si la lleva, no la registra en forma detallada. El 90% del total de empresas entrevistadas se concentra en los sectores de comercio y otros servicios, siendo apenas un 1.1% la proporción perteneciente a las actividades primarias. (Gallardo & Berrios, 2013)

Entre las empresas formales, la forma jurídica más común es la del comerciante individual (41%). Le siguen en orden de importancia las sociedades de responsabilidad limitada (22%) y las sociedades anónimas (17%). La afiliación gremial de las empresas es relativamente baja en términos porcentuales. En el sector formal solo el 11% de las unidades entrevistadas están afiliadas a alguna organización empresarial.

Entre las características que inciden en el éxito de las empresas hondureñas, se encontró que las siguientes son conceptualmente relevantes y estadísticamente significativas:

- Tamaño de la empresa: a mayor tamaño de la empresa, mayor es su probabilidad de librar las adversidades del entorno.
- Vínculo al mercado externo: las empresas exportadoras o importadoras se encuentran en ventaja en comparación con las que solo operan en el mercado interno.
- Capital humano: aquellas empresas que más valoran la capacitación en temas empresariales y que están lideradas o integradas por personas con educación media o superior, tienen mayor capacidad de crecer y de enfrentar con éxito las adversidades.
- Multiactividad: la diversificación reduce el riesgo, aumentando así la probabilidad de éxito empresarial.
- Formalidad: las empresas formales son en promedio más exitosas que las informales.

En Honduras el Banco Centro Americano de Integración Económica (BCIE) inició en 1985 con el apoyo al sector MIPYME a través de iniciativas de los Gobiernos, en 1994 amplía su apoyo mediante instituciones financieras reguladas, luego en el año 2004 se creó la Unidad de MIPYME para posterior en el año 2005 el BCIE aprueba la estrategia de apoyo a MIPYME y en ese mismo año se incorpora una metodología especial para evaluar cooperativas. Cuenta con 130 instituciones

intermediarias para canalizar los recursos hacia el sector microfinanzas y PYME.

El BCIE ha canalizado más de 1,500 Millones en el sector Microfinanzas y PYME, y un valor de \$300 M (22%) provenientes de otros países interesados en el sector Microfinanzas y PYMES de la región. (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2016)

Actualmente el Gobierno de Honduras a través de la Secretaria de Desarrollo Económico han desarrollado programas dirigidos las MIPYME, mismos que ofrecen servicios de asistencia técnica para aumentar la gestión empresarial, logrando así la formalización de la MIPYME, el acceso a financiamiento, mejorar los niveles de desarrollo tecnológico y acceso a nuevos mercados, lo que contribuye al desarrollo económico y a la generación de nuevos empleos a nivel nacional; este programa tendrá una extensión territorial de ayuda al microempresario el cual se mapea de la siguiente forma:

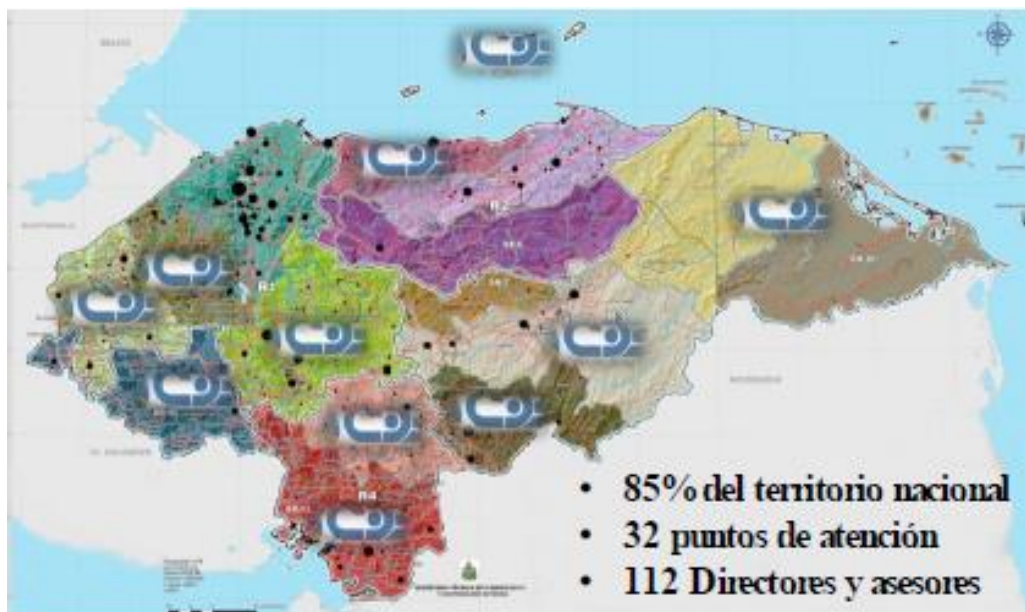


Figura 2 Extensión territorial de los servicios de asistencia técnica

Fuente: Secretaria Desarrollo Económico

Se observa que la importancia brindada en Honduras al Sector MIPYME es de gran

importancia económica por lo que se cree a bien deben existir regulaciones o metodologías que determinen los riesgos a los que están expuestas, ya que son unos de los sectores de la económica más importantes del país. (SDE, 2016)

En Francisco Morazán, Honduras según datos de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) las PYMES generan un aproximado de 1,167,780 empleos directos.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1. Análisis de las metodologías

2.2.1.1. Acuerdos de Basilea I, II y III

La supervisión bancaria en base a los acuerdos de Basilea cuenta con 3 pilares fundamentales para la supervisión bancaria. El Primer Pilar corresponde a los requerimientos mínimos de capital para absorber las pérdidas. El Segundo Pilar está relacionado al proceso del examen del supervisor de bancos. El Tercer Pilar trata sobre la disciplina de mercado.

Pilares fundamentales	Requerimientos
Pilar 1	Mínimo de capital por riesgo de crédito
	Mínimo de capital por riesgo de mercado
	Mínimo de capital por riesgo de operativo
Pilar 2	Proceso de Examen Supervisor
	Principio 1 Proceso de evaluación de la suficiencia de capital y la relación del perfil de riesgo
	Principio 2 Intervención del supervisor cuando no están satisfechos con el resultado de los procesos internos
	Principio 3 El supervisor debe exigir que los bancos mantengan capital en exceso del mínimo.
Pilar 3	Principio 4 Pronta intervención para evitar que el capital descienda por debajo de los mínimos exigidos.
	Divulgación completa de información relevante para los grupos de interés

Tabla 2 Requerimientos de los pilares de Basilea

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Cada uno de los pilares cuentan con diferentes elementos que deben ser aprobados, normativas de supervisión, madurez de los mercados, desarrollo de operaciones, desarrollo de modelos internos, divulgación y transparencia de la información para los grupos de interés, entre otros. A medida que los países adoptan los requerimientos y cumplen con los requerimientos de los acuerdos de Basilea, por medio del Programa de Evaluación de la Conformidad Reguladora, el seguimiento hacia la adopción culmina en mejora continua.

2.2.1.2. ISO 31000 – Risk Management

El estándar ISO 31000 dice: *“Los principios son el fundamento de la gestión de riesgos y se deberían considerar cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión de riesgos de la organización. Estos principios deberían habilitar a la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos”*. Es por ello que los principios de la gestión de riesgos se enfocan en la creación y la protección de valor, mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir en última instancia al logro de los objetivos estratégicos.

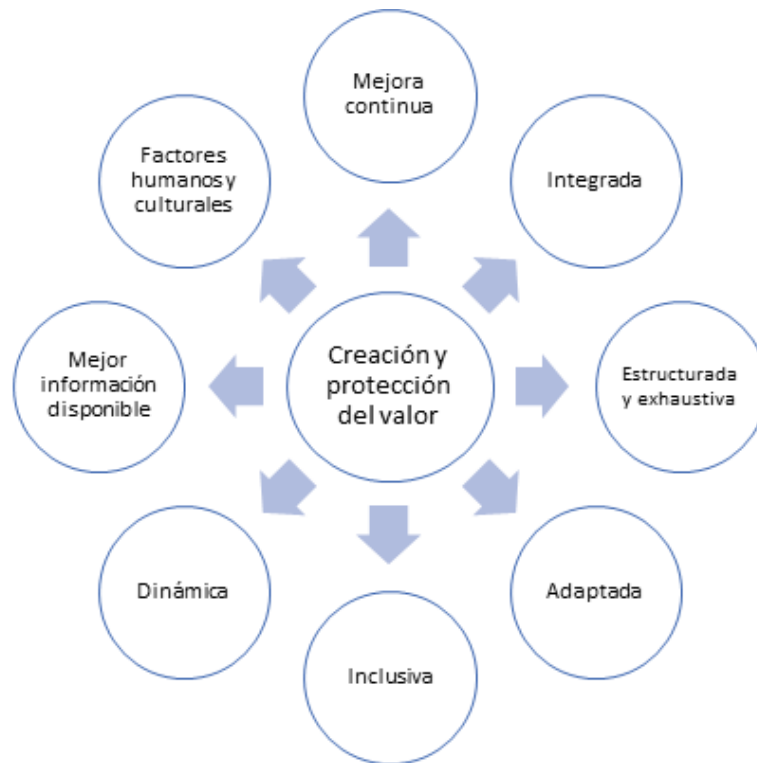


Figura 3. Principios

Fuente: Norma Internacional ISO 31000; 2018

Los principios antes mencionados son los principales en los que se basa los cimientos de la gestión del riesgo, su relevancia se explica de la siguiente manera:

- Integrada: es parte integral de todas las actividades de la empresa.
- Estructurada y exhaustiva: utiliza un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo, el cual contribuye a resultados coherentes y comparables.
- Adaptada: el marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales al contexto interno y externo de la empresa, a su vez se relacionan con los objetivos de la misma.
- Inclusiva: la participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se

consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.

- **Dinámica:** los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los entornos que se relacionan con la empresa, y para lograr anticipar, detectar, reconocer y responder a los cambios de una manera oportuna, debe ser dinámica.
- **Mejor información disponible:** las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, con las cuales se realizan las expectativas futuras.
- **Factores humanos y culturales:** las personas son el principal elemento de toda empresa, y la cultura es incluyente para el desarrollo de las actividades.
- **Mejora continua:** mediante el aprendizaje y la experiencia adquirida, la gestión del riesgo.

Por lo que respecta al marco de referencia de la gestión de riesgo, el propósito de este es asistir a la empresa en la integración de todas las actividades y funciones con la gestión de riesgos. La eficacia de la implementación de una gestión de riesgo dependerá en gran medida de su integración en la gobernanza y la toma de decisiones.

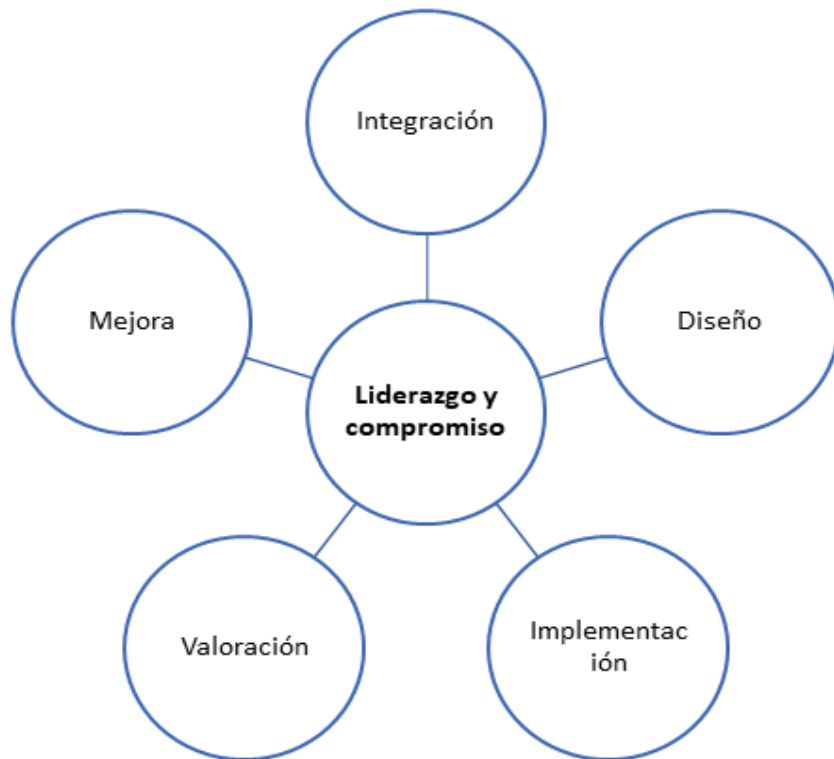


Figura 4 Marco de referencia

Fuente: Norma Internacional ISO 31000; 2018

Para el logro de la implementación de la gestión integral de riesgos es necesario que la alta dirección declare su compromiso con la misma, asignando los recursos necesarios para gestionar los riesgos, rendir cuentas en todos los niveles de la empresa.

El proceso de gestión de riesgos implica la sistematización de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, todo ello dentro del contexto interno y externo.

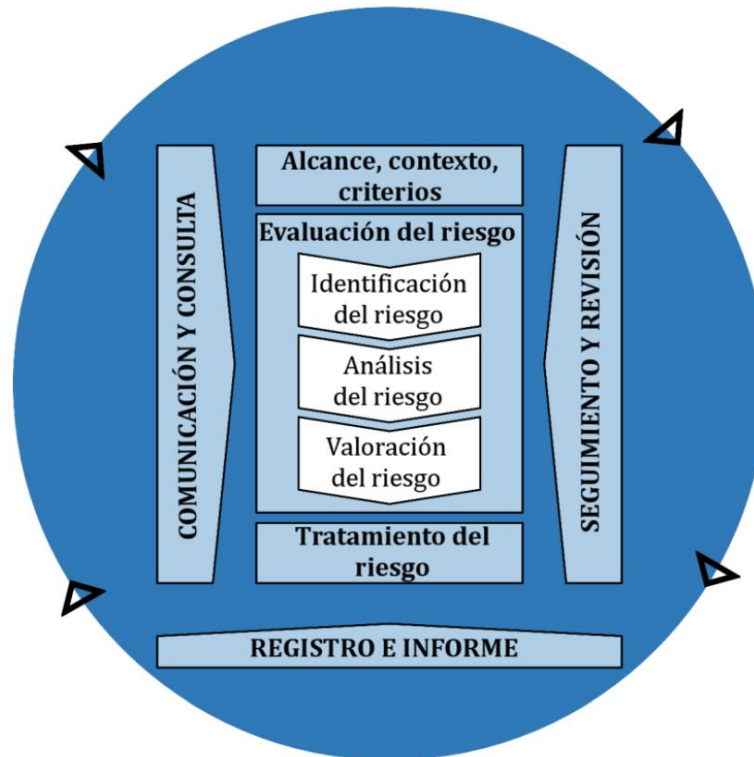


Figura 5 Proceso de gestión del riesgo

Fuente: Norma Internacional ISO 31000; 2018

El proceso de la gestión de riesgos se contempla como una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones, por lo cual toda la estructura de la empresa, las operaciones y los procesos deben estar vinculados. Dicho proceso se puede aplicar en forma estratégica, para proyectos y para las operaciones. Es un proceso iterativo, es decir que no sigue una secuencia fija, sino que se repite constantemente fruto de los cambios y dinamismo del mercado. Por ello lo primero es establecer canales de comunicación y consulta para asistir a las partes responsables de gestionar los riesgos, que a su vez son las interesadas en comprender los riesgos, promoviendo la concientización y la inclusión en la toma de decisiones.

Por lo que respecta a la evaluación del riesgo, el proceso para la identificación, análisis y valoración de los riesgos es sistemática e iterativa, colaborativa porque se basa en el conocimiento y los puntos de vista de las partes involucradas y/o interesadas, por lo cual es importante que se utilice la mejor información disponible, y que ella lleve a mayor investigación de ser necesario. Para ello se debe partir desde las fuentes de riesgo, causas y eventos, amenazas y vulnerabilidades, indicadores de riesgo emergentes, sesgos, supuestos y creencias de las personas que participan en el contexto.

El análisis del riesgo ya cuenta con un elemento nuevo como es la probabilidad de ocurrencia, consecuencias y su magnitud, controles, eficacia y volatilidad. Para el análisis nuevamente se puede utilizar múltiples técnicas de administración del riesgo, para con ello lograr anticipar el tratamiento del riesgo en análisis.

La valoración del riesgo es la parte del proceso en la que se apoya para determinar una decisión con el riesgo identificado, la cual puede ser no hacer nada (asumirlo), realizar un análisis adicional, mantener controles o reconsiderar los objetivos. En el tratamiento del riesgo es cuando se decide qué hacer con el riesgo, se selecciona el tratamiento, se implementa y monitorea para ver el riesgo residual, el cual, de no ser aceptable, se puede optar por un tratamiento adicional.

2.2.1.3. ISO 9001 – Sistemas de Gestión de la Calidad

De la misma forma que ISO 31000 se basa en principios para la gestión del riesgo, ISO 9001 presenta principios fundamentales similares, enfocada a procesos y al cliente. Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo

- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Es de vital importancia que exista una visión de interrelación entre los procesos de la empresa, todos deben funcionar como un sistema para lograr un mejor desempeño del proceso general, y para ello el enfoque global de pensamiento basado en riesgos está dirigido a aprovechar las oportunidades del entorno y anticipar los eventos que pongan en riesgo los resultados esperados.

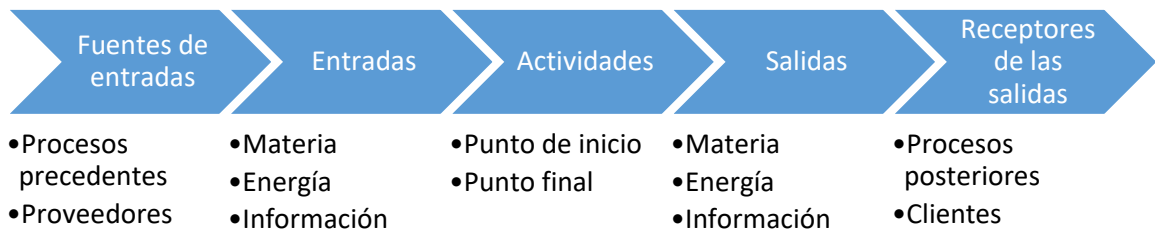


Figura 6 Representación esquemática de los elementos de un proceso

Fuente: Norma internacional ISO 9001; 2015

Otro de los puntos importantes en la norma ISO 9001 es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), el cual se puede aplicar a todos los procesos y sistemas de gestión de calidad como un todo. En el ciclo PHVA se observa como inicia el proceso desde los requerimientos del cliente, pasando por las fuentes de entradas como son los proveedores, seguido por una actividad de transformación de las entradas en salidas que cumplan las expectativas de los

clientes con los productos y servicios a su medida. El ciclo PHVA se describe de la siguiente forma:

- Planificar: establecimiento de los objetivos del sistema, sus procesos, sus recursos, las políticas, identificación y análisis de riesgos y oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado con responsables y controles necesarios.
- Verificar: Seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios que resultan del sistema de gestión de calidad. Luego se informa los resultados a las partes interesadas.
- Actuar: Tomar las acciones correspondientes para seguir mejorando continuamente.

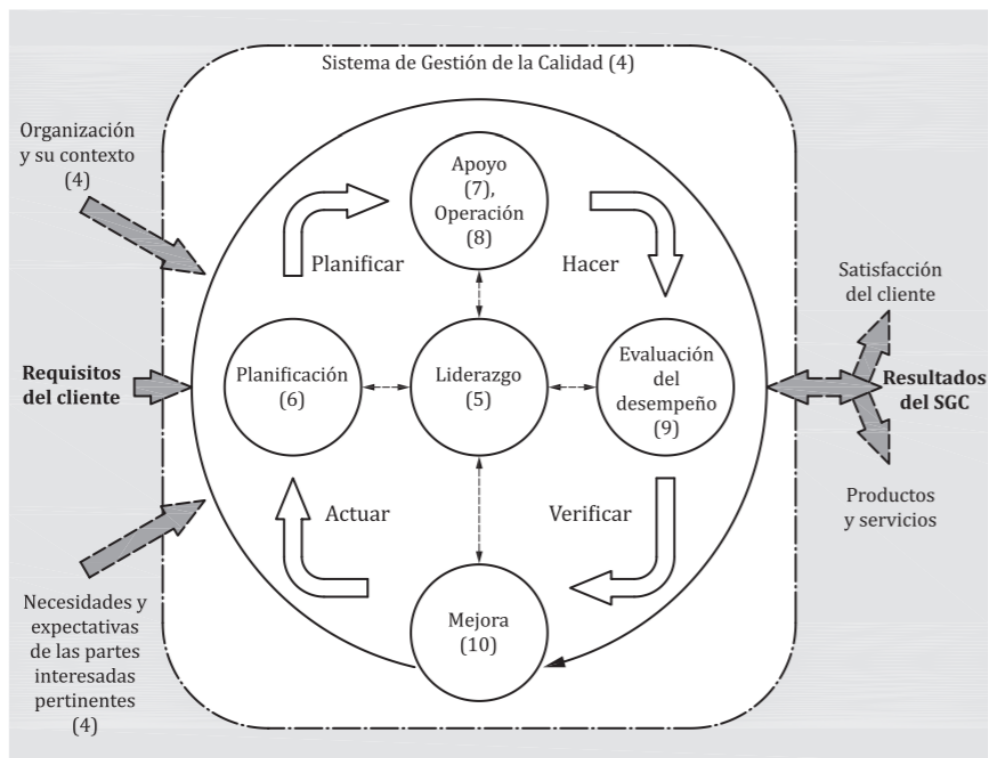


Figura 7 Representación de la estructura de la norma ISO 9001 con el ciclo PHVA

Fuente: Norma internacional ISO 9001; 2015

La relación entre las normas que publica ISO es por uno de sus enfoques tan recurrentes como es el del pensamiento basado en riesgos, el cual lleva a realizar acciones preventivas para mitigar los riesgos a los que se expone la empresa, analizar cualquier inconformidad que exista, para luego tomar las acciones correspondientes en la búsqueda de la calidad.

2.2.1.4. Cuadro de Mando Integral – CMI (Balance Scorecard)

El cuadro de mando integral es una herramienta comúnmente utilizada en las empresas grandes con estructuras complejas, motivo por el que deciden utilizar el CMI para obtener una visión general y específica sobre las principales áreas de interés como ser las perspectivas estratégicas de la siguiente figura:



Figura 8 Perspectivas estratégicas del CMI

Fuente: Robert Kaplan – Harvard Business Review (HBR)

- Perspectiva de Finanzas: el enfoque se basa en descubrir los factores críticos de

éxitos que refleja el modelo económico y la capacidad de lograr rendimientos de los recursos.

- Procesos internos del negocio: el enfoque se basa en definir la cadena de valor de las líneas de negocio, buscando los procesos en cuatro grupos como los de gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos regulados y sociales.
- Aprendizaje y crecimiento: el enfoque radica en el desarrollo del capital humano, las habilidades, la información, los sistemas de información, redes y bases de datos, cultura, liderazgo, gestión del conocimiento, en resumen, son activos intangibles.
- Clientes: consiste en identificar los grupos de interés claves y generar una propuesta de valor por la que los clientes están dispuestos a pagar, buscando responder a las necesidades de los clientes y a su vez cumplir la misión organizacional.

Dicha herramienta debe configurarse como un sistema de alertas tempranas por medio de indicadores estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos de cada perspectiva, de esta forma se puede corregir cualquier desviación de la planificación estratégica de manera oportuna, con la información más reciente en la mesa para la toma de decisiones.

Actualmente el ente supervisor del Sistema Financiero y de otras instituciones Supervisadas de Honduras, las regula con sus normativas y reglamentos, entre ellas se encuentra el Reglamento de Gobierno Corporativo para las instituciones supervisadas, las relaciones internas entre Asamblea de Accionistas, Consejo Administrativo o junta Directiva, Órgano de vigilancia, la gerencia y empleados, el reglamento de Gobierno corporativo menciona los principios relativos como maximización de intereses de accionistas, papel esencial de Consejo Administrativo o Junta Directiva, la Estructura Organizativa, la

Transparencia informativa en las relaciones con los accionistas, inversionistas, empleados, clientes y demás grupo de interés .

Es por lo anterior expuesto, que en el presente estudio se resalta la relevancia que las PYMES adopten las buenas prácticas de un Gobierno Corporativo y administrar sus negocios en base a los aspectos contenidos en el reglamento tales como; diseño de planeación estratégicas considerando los objetivos a un mediano plazo y evaluación continua de la misma, contar con los respectivos manuales de procedimientos, normas de ética y conducta, diseñar un plan de negocio que permita evaluar el desempeño de la institución, adoptar sistemas de control en administración de la exposición del riesgo, políticas de selección, inducción y capacitación continua, definir la estructura jerárquica e incluir en su norma aspectos sobre conflictos de interés.

Los Accionistas, Directorio y Alta Administración logran, a través del Gobierno corporativo, la regulación del diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, en el caso de las PYMES que son empresas familiares, el sistema de Gobierno Corporativo contribuye a que el conflicto de interés esté regulado por medio de los diferentes reglamentos como ser, manuales de procedimientos o políticas, en los cuales se segregan funciones, se establecen responsabilidades y controles, disminuyendo considerablemente las malas prácticas de administración generadas por el conflicto de interés.

Dicha herramienta brindará seguimiento de control periódico y hará constar el buen funcionamiento del Sistema de Gobierno Corporativo implementado en las PYMES, mediante una certificación del buen funcionamiento. Esto colaborará al buen funcionamiento y ordenamiento de las normas y políticas de las PYMES permitiendo mejorar las posibles debilidades que presenten a lo largo del desarrollo de sus actividades y a la vez contribuyendo

a la implementación de otras metodologías que son necesarias para el buen desarrollo y crecimiento de estas.

2.2.2. Antecedentes de las metodologías

2.2.2.1. Acuerdos de Basilea I, II y III

Fruto de la mejora continua y de la necesidad de incluir nuevos elementos en el marco regulatorio, se realizó una nueva revisión al documento conocido como Basilea II, comprendiendo tres pilares fundamentales:

1. Requisitos mínimos de capital (ampliación en la determinación de los activos ponderados por riesgo).
2. Revisión supervisora de la suficiencia de capital de una institución y proceso de evaluación interna (se hizo énfasis en el desarrollo de metodologías internas por parte de los bancos, previa autorización del supervisor correspondiente).
3. Uso efectivo de la divulgación como palanca para fortalecer la disciplina del mercado y fomentar prácticas bancarias sólidas.

El nuevo marco buscaba reflejar los riesgos subyacentes, mientras que también se preocupaba por la innovación financiera. Todo ello se resumía en una mejora continua del proceso de administración del riesgo y establecimiento de controles.

2.2.2.2. ISO 31000 – Risk Management

En el año 1995 se publica por primera vez un estándar para la gestión del riesgo, AS/NZS 4360, el cual sentó las bases para la metodología de administración del riesgo. Luego, dos años después, surge otra norma de gestión del riesgo en Canadá y en 2001 Japón hace lo mismo.

Uno de los principales elementos para realizar normas que sean aplicables a todo tipo de

empresas es definir los conceptos a utilizar, para ello en 2002 ISO y IEC publicaron la primera versión de la Guía ISO/IEC 73 – Gestión del riesgo – Vocabulario. En 2005 se reunió un Grupo de trabajo sobre gestión del riesgo para empezar a trabajar en la elaboración de la que hoy conocemos como ISO 31000 Gestión del riesgo. Dicho grupo se reunió en primer lugar en Tokio en 2005, luego en Sidney y Viena en 2006 y Ottawa en 2007. Se encargaron de revisar la guía publicada en 2002 y elaborar la familia de normas ISO 31000.

Para el año 2009 ya surge la norma ISO 31010, en la cual se detallan las técnicas de evaluación del riesgo más relevantes para las diferentes empresas, considerando que es un estándar de aplicación de métodos lógicos y sistemáticos que permiten a la empresa comunicar y consultar a lo largo de sus procesos críticos, establecer contextos para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos asociados.

En 2018 se realizó una actualización de los Principios y Directrices de la norma ISO 31000, la cual simplifica las directrices que deben ser implementadas en todo sistema de gestión de riesgo, ello con el fin de resaltar los aspectos relevantes para su correcto funcionamiento.

2.2.2.3. ISO 9001 – Gestión de la calidad

En la década de los años setenta algunas organizaciones, a consecuencia de las necesidades de calidad de diferentes rubros económicos, se vieron obligadas a cumplir con múltiples programas de calidad, lo cual era complicado para el comercio debido a que muchos países establecían sus requisitos con bastante semejanza en el producto final, pero diferían la mayoría de las veces en la presentación y secuencia de los procesos.

Lo anterior condujo a varios países a unificar criterios porque los programas no eran rentables ni prácticos. Es entonces cuando surgen las primeras normas de estandarización de la

calidad, BS 5750 del Reino Unido y las CSA Z 299 de Canadá.

Debido a la gran relevancia de las normas y la difusión de las mismas, poco a poco fueron adquiriendo importancia y se vio la necesidad de establecer un estándar internacional que permitiera unificar a mayor escala los programas de calidad, buscando incentivar la calidad en el comercio.

2.2.2.4. Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo ha sido objeto de un amplio objetivo de investigación teórica y empírica, la cual empezó a surgir a través de Jensen y Mecklin (1976), empezando en el mundo anglosajón y empresas cotizantes a la bolsa, surgiendo nuevamente el estudio en el mundo europeo y economías emergentes dirigiéndolo hacia el desempeño de las PYMES, tal como se describe en la Investigación de Eva Argente Linares. (Linares, 2012).

Luego en países como México se ejerció una gran presión para reforzar los mecanismos de gobierno corporativo en este país y en el mundo, teniendo la presión a inicio de los años noventa, cuando los inversionistas se vieron en la necesidad de incluir un control y seguimiento total de la organización.

Tanto el informe Greenbury y Hampel (Cadbury, 1992) publicados en el año 1995 fueron emitidos en Reino Unido, producto de comité establecido por la Confederación de la Industria Británica sobre gobierno corporativo, luego en Francia el Informe Viénot en el mismo y posteriormente fue actualizado en 1999 y fue entonces que se elaboraron en países bajos, España y Canadá entre otros.

Según informes Greenbury y Hampel, la presión se incrementó en cuanto al tema de gobierno corporativo con la crisis asiática de 1997, cuyo origen fue atribuido a la concentración

del control de empresa y las deficiencias de gobierno corporativo relacionadas.

Pero fue hasta el año 2001 que el gobierno corporativo, pasó a ocupar un lugar importante cuando la inesperada crisis de confianza en el mercado de valores de Estados Unidos estuvo en duda, considerando que fue uno de los países más desarrollados y confiables de todo el mundo.

Los esfuerzos de México por reformar el gobierno corporativo comenzaron en 1999 con la publicación de un código voluntario de “mejores prácticas corporativas”, esta iniciativa estuvo seguida por la imposición de varias disposiciones legales contenidas en la Ley de Mercado de Valores en 2001 y 2003, como fortalecimiento a la supervisión de los consejos administrativos y otros mecanismos para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de los consejos ante inversionistas externos (Macías & Román, 2014).

Países como Colombia realizó un documento con el propósito de un estudio para las PYMES colombianas y la forma de aplicación de gobierno corporativo, y es así que, en 2001 la entonces superintendencia de valores mediante resolución 275 se promovió la adopción de principios de buen gobierno. Posteriormente en el año 2005 se expidió la Ley 964 que contiene una serie de norma de obligatorio cumplimiento para sociedades abiertas. Finalmente, para 2007, se asignó un equipo de trabajo intersectorial que produjo el Código de país de Gobierno Corporativo a las sociedades inscritas en la bolsa. (Jacinto, Alzate, & Daza)

2.2.3. Análisis crítico de las metodologías

2.2.3.1. Acuerdos de Basilea I, II y III

La aplicación de los pilares de Basilea suele utilizarse en el marco regulador de las instituciones financieras, especialmente lo utilizan los entes reguladores de los respectivos sistemas financieros. Por parte de las otras actividades económicas, dichos pilares no son

aplicables, su fin es el de asegurar que exista una cobertura patrimonial que responda ante posibles eventos de riesgo que impacten negativamente a la situación financiera de las instituciones y con ello responder a sus acreedores, en el caso de los bancos se refiere principalmente a los depositantes.

No obstante, pese a que su principal utilidad se encuentra en la banca, el enfoque de riesgos es una buena práctica para cualquier tipo de industria, la principal preocupación del Comité de Basilea es el de instruir a los reguladores de los países para que adopten una estrategia de gestión de riesgos.

Como base para una metodología de gestión integral de riesgos dirigida a PYMES, los acuerdos de Basilea dejan claro que su utilidad será más como un fortalecimiento al enfoque de riesgos porque sus métodos de cálculo del valor en riesgo de los bancos no aplican para otro sector, pero si se rescata el énfasis en la gobernanza y la gestión de riesgos de manera integral y transversal, cruzando toda la empresa.

2.2.3.2. ISO 31000 – Risk Management

Considerando que el riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia, la norma ISO 31000 cuenta con muchas ventajas cuando se trata de implementar una gestión de riesgos en una empresa porque se centra en las directrices y principios generales que toda empresa debe tener, el marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos.

El propósito de la gestión de riesgos busca proporcionar las evidencias necesarias para llegar a una toma de decisiones con el menor grado de incertidumbre, permitir que las decisiones cuenten con el mayor grado de información disponible sobre cómo tratar los riesgos específicos a los que se expone, para luego decidir el tratamiento adecuado o posible. Los principales beneficios

para las empresas al contar con una adecuada gestión de riesgos son:

- Comprensión del riesgo inherente de las operaciones.
- Proporcionar información oportuna y relevante a los tomadores de decisiones.
- Ayuda a la selección de tratamiento del riesgo.
- Identifica los puntos débiles de la empresa, junto con sus factores de riesgo más recurrentes.
- Permite establecer prioridades considerando los riesgos que requieren mayor atención.
- Ayuda a prevenir incidentes basados en investigaciones posteriores de los reportes de incidencias.
- Proporciona información sobre la evaluación del riesgo y su impacto al aceptarlo.

Los conceptos antes expuestos surgen como principios esenciales para la aplicación a las PYMES del Distrito Central, ya que es donde nacen la aplicabilidad que si bien es cierta está siendo aplicada al sector bancaria, se busca en este estudio adaptarla a las PYMES ofreciendo una alternativa para mitigar sus debilidades y necesidades y que puedan sobrevivir a la competencia estructurada a la que hoy en día están incorporadas.

Otra de las clasificaciones que se presentan para la elección de una determinada técnica o herramienta de evaluación de riesgo se basa en la importancia de los factores que influyen (Recursos y capacidades, naturaleza y grado de la incertidumbre, complejidad), enfocados en la capacidad de proporcionar resultados cuantitativos después del análisis. A medida que la gestión de riesgos madura en la empresa, las técnicas más complejas pueden proporcionar información

oportuna y relevante, superando las limitantes de algunas técnicas menos complejas.

Considerando la madurez de la empresa y el objetivo de la herramienta o técnica de evaluación de riesgos, los atributos dan una pauta a seguir para construir una metodología que abarque técnicas para todas las exposiciones de riesgo, balanceando entre técnicas con resultados cuantitativos y otras con resultados cualitativos, ambos son de vital importancia para la toma de decisiones empresarial.

2.2.3.3. ISO 9001 – Gestión de la calidad

La norma de gestión de la calidad cuenta con 10 capítulos, empezando por el objeto y campo de aplicación; la referencia normativa; términos y definiciones; contexto de la organización; liderazgo; planificación; apoyo; operación; evaluación del desempeño; y mejora. Mediante los capítulos anteriores, la norma emplea el enfoque a procesos por medio del ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, el cual permite a la organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de calidad se desvíe de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

La principal contribución para la creación de una metodología de gestión integral de riesgos que brinda la norma ISO 9001 es el pensamiento basado en riesgos implícito en las actividades de planeación, revisión y mejora continua. Además, el sistema de gestión de calidad también sirve como una herramienta preventiva.

El capítulo 4 de la norma ISO 9001 habla sobre el contexto de la organización, un elemento en común con el proceso de gestión de riesgos de la norma ISO 31000, especificando que la determinación del contexto interno y externo, el alcance del sistema de gestión, la comprensión de

las necesidades y los procesos con sus interacciones, son sujetos de afectar al negocio y la dirección estratégica, en consecuencia, pueden incidir en los resultados esperados del sistema de gestión de calidad.

El motivo por el cual no es la metodología base para construir una gestión integral de riesgos dirigida a las PYMES es porque su enfoque a riesgo no es específico, en el capítulo 6 especifica la necesidad de las empresas de planear acciones para abordar los riesgos, pero no establece un requisito en cuanto a los métodos formales o técnicas que puede emplearse, dejando abierto a una aplicación de normas en conjunto para abordar los temas de riesgos.

2.2.3.4. Gobierno Corporativo

El término y aplicabilidad de Gobierno Corporativo en Honduras, se asocia directamente a grandes empresas. Sin embargo, podría ser la clave para que empresas que las empresas familiares puedan sobrevivir a la siguiente generación. En Honduras 100% de empresas que cotizan a la bolsa de valores ninguna es empresa Pyme/empresa familiar en todas son inversores del sistema bancario a fecha 2017 (Bolsa Centramericana de Valores S.A., 2018).

Lo anterior implica que no hay confianza en la inversión interna tampoco entre empresas por la falta de transparencia y de protección hacia el inversor, existiendo entonces potencial para promover campañas y que estas ganen terreno en el mercado hondureño a través de una implementación de estructura corporativa.

Las prácticas del gobierno corporativo son conjunto de normas y principios, que rigen la integración y funcionamiento de la dirección de las empresas, en Honduras si se implementa el Gobierno Corporativo a las PYMES, tendrán una ventaja competitiva que no es una implementación exclusiva de las grandes empresas, ni limitación en cumplimiento de obligaciones,

simplemente es una mejor práctica que promueve la buena salud del negocio., promoviendo la atracción de imagen en el mercado y atraer nuevas inversiones y financiamientos.

Es probable que el tema de sucesión es difícil para la mayoría de las empresas, que permita al director o gerente (para el caso de PYMES en honduras puede ser el padre de familia) dejar el control de la empresa, reduciendo las posibilidades de que el negocio sobreviva a una segunda o tercera generación, parte que sería reforzada con la implementación de un Gobierno Corporativo.

Así que si existe un buen gobierno corporativo se potencializa la inversión en grupos de interés y produce expansión en las PYMES.

Las ventajas para una PYME en el Distrito Central de Honduras sería la transparencia revelando la situación actual de sus finanzas, desempeño institucional. La responsabilidad corporativa, que le permitirá reconocer las partes interesadas y poder construir riqueza, empleos, y sustentabilidad. Equidad ya que el Gobierno Corporativo protege los derechos de los accionistas y sus propietarios.

Así como la rendición de cuentas, debido a que periódicamente puede informar los resultados de las operaciones de sus negocios, generando beneficios fortalecimiento entre las relaciones de sus accionistas y directores, y permanencia de la empresa, también enfoques en estrategias que generen crecimiento, valor patrimonial y disminución de riesgos operativos.

Una de las desventajas que pueda surgir es la complejidad de uso e implementación del Gobierno Corporativo, sobre todo porque las mayorías de las PYMES en Honduras son empresas familiares, y son emprendedores con mentalidad conservadora, e implantación de procesos empíricos, que dificultaría la puesta en marcha de un Gobierno Corporativo.

2.3 Conceptualización

2.3.1. Estudio de pre factibilidad

Un estudio de pre factibilidad es una metodología usada para la evaluación de proyectos de inversión, en el cual se efectúa una investigación en fuentes primarias y secundarias, de datos, determinando los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, siendo esta la base en la que se apoya un inversor para tomar la decisión de implementar un proyecto definitivo (Urbina, 1996).

2.3.2. Consultoría

La consultoría se enfoca como un servicio profesional o como método de prestar un asesoramiento y ayuda práctica de actividades profesionales (Kubr, 2008).

2.3.3. PYMES

La pequeña y mediana empresa conocida también con el acrónimo de PYME, es una empresa que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados. Las PYMES son entidades independientes, con alta predominancia (Alvarez & Durán, 2009).

2.3.4. Gestión de Riesgo

Conjunto de componentes que proporcionan las bases y modalidades de organización para diseñar, implementar, controlar la revisión y mejora continua de la gestión de riesgo en toda la organización. (ISO, 2009).

Según Leonardo, O. R. (2017), afirma que:

En el campo organizacional se asegura que la gestión de riesgo es considerada como un aspecto crítico para el logro de objetivos de cualquier entidad, y las empresas no están al margen de este tipo de procesos y más aún si se consideran el rol que juegan (Leonardo, 2017).

2.3.5. Análisis de riesgo

Proceso para comprender la naturaleza del riesgo (ISO, 2009).

2.3.6. Evaluación de riesgo

Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

2.3.7. Cuadro Integral de Mando

El CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa (Kaplan & Norton, 1992).

2.3.8. Gobierno Corporativo

El concepto de gobierno corporativo se ha venido desarrollando a la par con teorías administrativas, por medio de los procesos evolutivos que se han presentado en las organizaciones nacionales e internacionales.

En el transcurso del tiempo, la gobernanza en las organizaciones ha ido adquiriendo mayor trascendencia. Esta se genera a partir del concepto de propiedad que, de acuerdo con uno de los significados que da el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), es el “derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales”. El establecimiento de esos límites se vuelve complejo, pues hay que definir el alcance de los administradores para poder disponer de los recursos de los inversionistas (Baracaldo Lozano, 2013).

2.3.9. Educación Financiera

La educación financiera se define como: "el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar" (2005: 26). Aun cuando proporcionar educación financiera favorece la inclusión financiera, las autoridades pueden impulsar esta última de distintas formas: autorizando la operación de más y diferentes intermediarios o reduciendo los requisitos para la comercialización de sus productos, entre otras; también, los bancos comerciales pueden acercarse a la población a través de una mayor cobertura, así como ofrecer mejores servicios y productos acordes a las necesidades de los usuarios potenciales. (Raccanello & Gúzman, 2014)

2.3.10. ISO 9001

La ISO 9001, es una norma de sistemas de gestión de calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001, es una referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en el mundo.

Esta norma se aplica a cualquier organización independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. (ISO, 2015)

2.3.11. ISO 31000

Es la norma internacional para la gestión de riesgo, que proporciona principios y guías exhaustivas, lo cual ayuda a las organizaciones en sus análisis y evaluaciones de riesgo.

Incluye la planificación, operaciones de gestión y procesos de comunicación, ofrece ventajas como mejorar de forma proactiva la eficacia operativa y gobernanza, genera confianza entre las partes interesadas con el uso de técnicas de riesgo, aplica controles de sistemas de gestión para analizar riesgos y minimizar posibles pérdidas, mejora el desempeño y resiliencia de los

sistemas de gestión, responde a los cambios de forma eficaz (ISO, 2018).

2.3.12. Indicador

Un indicador es "una representación cuantitativa, verificable, en la que se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso de un determinado objetivo". En el indica que el uso de indicadores y la gestión del desempeño dentro de una empresa del sector logístico, consiste en establecer un conjunto de objetivos y estrategias, definir métricas, cuantificar, analizar, evaluar y actuar, adicional a esto señalan que los indicadores deben permitir la medición cuantitativa de actividades para así tener la posibilidad de analizar qué aspectos deben abordarse para mejorar algún proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden proponer indicadores que permitan medir el funcionamiento de las empresas del transporte de carga y con estos determinar las falencias que se están presentando y poder tomar decisiones asertivas para la empresa con el fin de mejorar su competitividad (Serna, Moreno, Vásquez, Ortiz, & Cortes, 2017).

2.4 Instrumentos Utilizados

El instrumento utilizado para el desarrollo de la tesis es la encuesta, por medio de la cual se ha logrado obtener la información relevante para identificar las debilidades y necesidades de las PYMES del rubro de venta al por menor de productos textiles y prendas de vestir, el grado de aceptación de los servicios de desarrollo empresarial, conocimientos de gestión de riesgos y técnicas de evaluación de riesgos, controles y registros de incidencias, complejidad del gobierno corporativo y educación financiera por parte de los gerentes.

2.5 Marco Legal

El marco legal utilizado para esta investigación es: la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, creada bajo el decreto 135-2008; y la Ley de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, creada bajo el decreto 145-2018.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se incluye información referente al diseño desarrollado en la investigación, identificación de la población, selección de la muestra, unidad de análisis, instrumentos aplicados, técnicas y fuentes de información, todo de acuerdo con las necesidades de la investigación.

3.1 Congruencia metodológica

En la presente matriz, se enlazan los objetivos de Investigación, el problema de Investigación, Preguntas de Investigación y los objetivos de la misma, con el fin de establecer una congruencia metodológica de la investigación, así como el tema sujeto a la investigación.

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo	
			General	Específico
Estudio de Prefactibilidad de una empresa consultora dedicada a la creación de la metodología de Gestión Integral de Riesgos dirigida a PYMES del rubro Venta al Por menor de Productos textiles y prendas de vestir	Necesitan la Gestión integral de riesgos las PYMES para superar sus debilidades y evitar cierre de operaciones	P1. ¿Qué necesidades reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos?	Realizar un estudio de prefactibilidad para la inversión de una empresa consultora dedicada a la creación de la metodología de gestión integral de riesgos orientada a gestionar el riesgo al que están expuestas las PYMES del Distrito Central de Honduras, considerando las debilidades y necesidades económicas y estructurales de estas empresas	O1. Validar las necesidades que reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos.
		P2. ¿Cuáles son las debilidades relacionadas con el riesgo operativo de las PYMES en el Distrito Central de Honduras?		O2. Analizar las principales debilidades relacionadas con el riesgo operativo de las PYMES en el Distrito Central de Honduras.
		P3. ¿Qué método de análisis de riesgos sería el más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptada a las debilidades y necesidades de la empresa?		O3. Analizar las técnicas de análisis de riesgos más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptada a las debilidades y necesidades de la empresa.
		P4. ¿Es factible el proyecto de creación de una empresa		O4. Realizar el estudio de mercado, técnico y financiero

		consultora que brinde el servicio de desarrollo empresarial basado en la gestión integral de riesgos?		que avalen la decisión de inversión en la empresa consultora.
		P5. ¿Estarán dispuestas las PYMES del Distrito Central a contratar un servicio de desarrollo empresarial sobre Metodología Gestión Integral de Riesgos?		O5. Estructurar un servicio de Desarrollo empresarial a las PYMES del Distrito Central con la Metodología Gestión Integral de Riesgos.

Tabla 3 Matriz de congruencia metodológica

Fuente: Elaboración propia

3.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
PYMES del rubro ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir	La pequeña y mediana empresa conocida también con el acrónimo de PYME, es una empresa que cuentan con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados. Las PYMES son entidades independientes con alta predominancia	Identificar las debilidades y necesidades de las PYMES, así como su nivel de madurez de Filosofía Empresarial y complejidad del Gobierno Corporativo	Debilidades y Necesidades	Identificación de las debilidades del negocio	6
				Conocimiento de los controles implementados	7
				Madurez de la Filosofía empresarial	9
				Solidez de Gobierno Corporativo	11
				Cambios generacionales en la administración	10
Gestión Integral de Riesgos	Conjunto de componentes que proporcionan las bases y modalidades de organización para diseñar,	Determinar las técnicas y herramientas de evaluación de riesgos que se adapten mejor a las debilidades que	Servicio de desarrollo empresarial	Conocimiento de la GIR	12
				Metodologías implementadas	14
				Grado de aceptación del servicio	13, 15,16

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
	implementar, controlar la revisión y mejora continua de la gestión de riesgos en toda la organización	presentan las PYMES del rubro Venta al por menor de productos textiles y prendas de vestir, con la finalidad de conformar una metodología de gestión integral de riesgos que abarque los principales riesgos a los que se exponen.		Conocimiento de educación financiera	18
			Técnicas de análisis	Uso de técnicas de evaluación de riesgos	19
				Reportes de incidencias	20
			Factibilidad de proyecto	Valor presente Neto	17, 23, 24
				Tasa Interna de Retorno	
				Tiempo de recuperación de la inversión	
				Grado de interés en servicios de desarrollo empresarial	22, 25

Tabla 4. Operacionalización de Variables

Fuente: Elaboración propia

3.3 Enfoque de la Investigación

Considerando que se elaboró el problema de investigación, preguntas y objetivos, es necesario caracterizar el enfoque adecuado a la investigación, tomando en cuenta los resultados que se esperan obtener. Considerando los aspectos antes mencionados, el enfoque que más se adecua a la presente investigación es el cuantitativo.

Los datos para recolectar serán primarios mediante la aplicación del instrumento de encuesta, así como secundarios, información de estudios e investigaciones existentes.

Según R. Hernández Sampieri (2010) “el estudio cuantitativo es secuencial y probatorio, cada etapa precede la siguiente y no se pueden eludir pasos, el orden es riguroso. Se caracteriza

porque refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación.

3.4 Alcance

La presente investigación tiene un alcance exploratorio, enfocado en el sector PYMES de Tegucigalpa en Honduras. La investigación abarca únicamente a las empresas del sector de Ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, de pequeñas y medianas empresas.

Los aspectos generales que comprende la investigación son basados a la Gestión de Riesgos aplicado a las PYMES de Tegucigalpa, dentro del cual se consideran temas como Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgo, Cuadro de Mando Integral.

3.5 Diseño de la Investigación

Debido a las limitantes de la presente investigación, principalmente el tiempo, el diseño de esta fue de tipo no experimental dado que no se manipularán las variables de estudio para probarlas en un futuro. La recolección de datos únicamente se llevó a cabo durante la investigación, por lo que se considera una investigación transversal.

No obstante, el diseño de la investigación es el adecuado para responder a las preguntas de investigación y lograr los objetivos de la misma.

3.5.1. Población

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2015), el total de empresas en Honduras es de 149,345, de los cuales 2,028 corresponde a grandes, 127,028 a pequeña y mediana, y 20,289 son microempresas. La metodología de gestión integral de riesgos va dirigida a PYMES, sin embargo, para efectos de la presente investigación se estratificó la población considerando únicamente las 25,043 ubicadas en el departamento de Fco.

Morazán, segmentadas por municipio y por actividad económica, dirigido al rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir con 293 empresas en el Distrito Central.

3.5.2. Marco Muestral

Consideran que el marco muestral sirve como marco de referencia para identificar físicamente los elementos de la población del estudio, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar elementos muestrales (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la presente investigación el marco muestral está conformado por las PYMES de rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir ubicadas en el Distrito Central, tanto en centros comerciales como en locales exteriores, del mismo rubro de actividad económica.

3.5.3. Muestra

El grupo de la población de interés sobre el que se recolectarán los datos debe delimitarse de antemano con precisión, buscando que sea representativo de dicha población, a lo que llamamos muestra (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

El muestreo que se aplicó para el estudio es probabilístico aleatorio, dado que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la recolección de datos de la investigación.

La fórmula que se utiliza para estimar las muestras en poblaciones finitas es la siguiente:

$$n_{opt} = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n_{opt} = Tamaño óptimo de la muestra

Z = Valor crítico correspondiente a un nivel de confianza

N = Total de la población

p = Proporción o probabilidad de ocurrencia de un evento

q = Proporción o probabilidad de no ocurrencia de un evento

E = Error muestral

Los datos a utilizarse serán los siguientes:

Z = 1.28 (Un nivel de confianza de 90%)

N = 293

p = 50% = 0.50

q = (1-p) = 100% - 50% = 0.50

E = 10% = 0.10

Muestra para la población de estudio

$$n_{opt} = \frac{1.28^2 * 293 * 0.50 * 0.50}{(293 - 1) * 0.10^2 + 1.28^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n_{opt} = 36.12$$

De acuerdo con los resultados obtenidos de la fórmula, la cantidad total de encuestas que se aplicaron son 36. Sin embargo, se lograron realizar 48 encuestas para ampliar la base de datos.

3.5.4. Unidad de análisis

El instrumento de recolección de datos debe ir dirigido a la unidad de análisis para que los resultados puedan ser de utilidad en las conclusiones de la investigación, una vez delimitada la unidad de análisis la población también lo hace (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Los individuos adecuados para ser sujetos de análisis son los gerentes de tienda de cada una de las empresas del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, esto es así porque ellos conocen con mayor precisión las debilidades de su negocio y aplican controles de manera empírica para reducir las exposiciones o vulnerabilidad del negocio.

3.5.5. Instrumento

Para la obtención o recolección de información que sirva de sustento de las conclusiones de la presente investigación se aplicaron encuestas presenciales de acuerdo con la estimación muestral. El instrumento cuenta con ítems para abordar cada una de las dimensiones de estudio como ser debilidades y necesidades de las PYMES, servicios de desarrollo empresarial, conocimiento de gestión integral de riesgos, técnicas y herramientas de evaluación de riesgos, y la factibilidad del proyecto.

3.6 Fuentes de información

3.6.1. Fuentes primarias

Para el proceso de investigación es necesario contar con las fuentes primarias que proporcionan información de primera mano, la principal es el cuestionario aplicado a los gerentes y también encontramos todas las consultas realizadas en bases de datos como ser Proquest, en el cual se pudieron obtener estudios con experiencias de otros países con una de las variables o las dos dentro de su contexto nacional.

3.6.2. Fuentes secundarias

La fuente secundaria que reforzó el marco teórico de la presente investigación cuenta con una amplia bibliografía de investigaciones anteriores, normativas estándar de organismos internacionales como ser ISO o las emanadas por el Comité de Basilea, y el Instituto Nacional de Estadística de Honduras.

3.7 Limitaciones de la investigación

Una de las limitantes de la investigación es la falta de actualización de datos y registros de PYMES y la falta de información estadística de aperturas, registros y cierres de estas, las Bases de Datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INEH) cuentan con un último censo al año 2015. Otra limitante fue el periodo de recolección de datos fue de 3 semanas tomado a partir del día 26 de enero del presente año.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados y el análisis de la información recolectada con la encuesta aplicada a la muestra de 48 encuestas a los gerentes de las PYMES del rubro de estudio, considerada representativa del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir. Para ello se dividió el análisis del cruce de variables en función de la operacionalización de variables, considerando las dimensiones y los ítems del instrumento.

4.1 Análisis de la dimensión de Necesidades y Debilidades

4.1.1. Necesidades y/o debilidades y la aplicación de controles

Un elemento imprescindible para poder construir un marco de gestión adecuado a las PYMES del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir es identificar sus debilidades y/o necesidades. Con ello se puede estructurar una gestión de riesgo enfocada en su principal exposición. Para ello se incluyó en el instrumento de recolección de datos la pregunta relacionada a las necesidades de los encuestados.

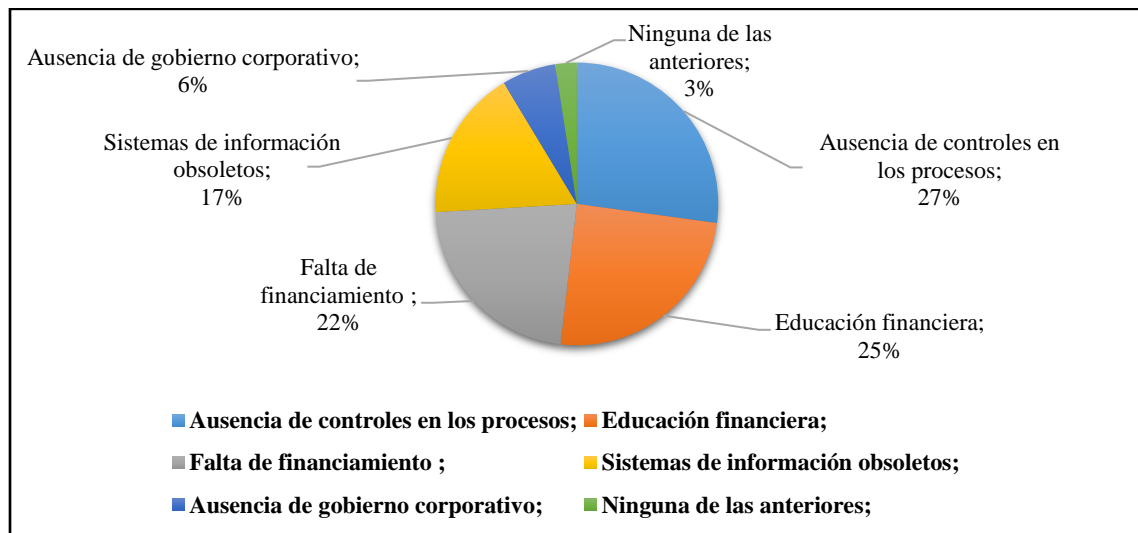


Gráfico 1 Identificación de debilidades y/o necesidades

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el anterior gráfico, de las 48 encuestas aplicadas, el 27% manifestó que sus debilidades y/o necesidades se derivan por lo menos de la ausencia de controles en los procesos, el 25% la educación financiera, el 22% la falta de financiamiento y el 17% los sistemas de información obsoletos. Cabe mencionar que el ítem permitía a los encuestados seleccionar más de una opción, y en el gráfico se presentó la frecuencia en la que aparecen dichas debilidades.

Los datos muestran que las PYMES tienen una fuerte necesidad de gestionar el riesgo operativo dado que es el que representa mayor exposición, debido a la ausencia de controles en los procesos, seguido por la educación financiera, ambos puntos se abarcan con la gestión integral de riesgos y los planes de capacitación para el uso de técnicas y herramientas.

Código	Combinación de debilidades y/o necesidades
A	Ausencia de gobierno corporativo;
B	Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;
C	Educación financiera; Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;
D	Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;
E	Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;
F	Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Ausencia de controles en los procesos;
G	Educación financiera; Ausencia de controles en los procesos;
H	Educación financiera; Falta de financiamiento; Ausencia de controles en los procesos;
I	Educación financiera; Sistemas de información obsoletos;
J	Falta de financiamiento; Ausencia de controles en los procesos;
K	Sistemas de información obsoletos;
L	Educación financiera;
M	Ausencia de controles en los procesos;
N	Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Falta de financiamiento;
O	Educación financiera; Falta de financiamiento;
P	Educación financiera; Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos;
Q	Falta de financiamiento; Ausencia de controles en los procesos;
R	Ninguna de las anteriores;
S	Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos;
T	Falta de financiamiento;

Tabla 5 Leyenda de combinación de debilidades y/o necesidades para los gráficos 2

(Respuesta “No”) y 3 (Respuesta “Si”)

Fuente: Elaboración propia

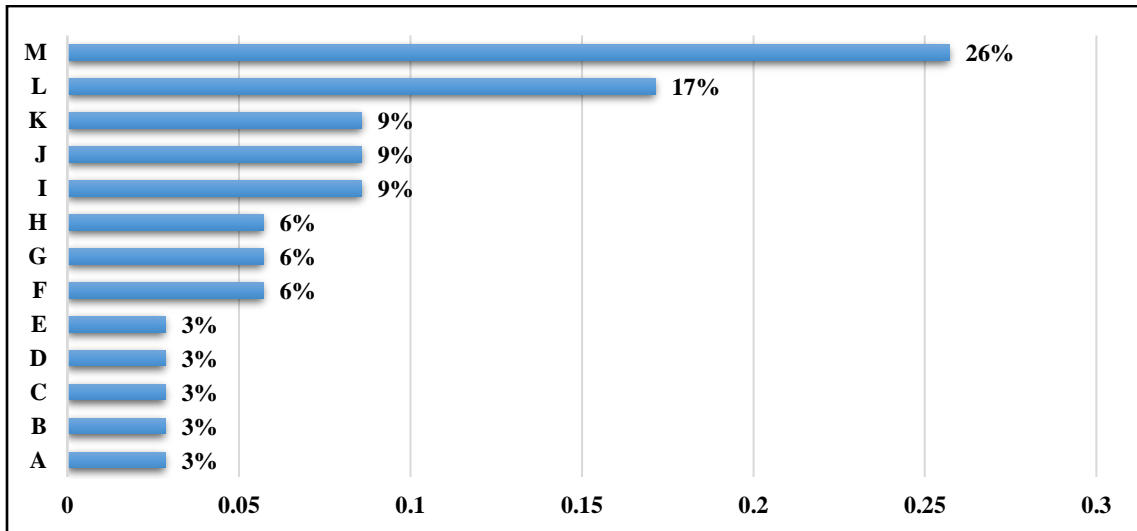


Gráfico 2 Cruce de variables - Debilidades/Necesidades Vs aplicación de controles (Respuesta "No")

Fuente: Elaboración propia

Al observar el gráfico anterior, en el cruce de variables, se aprecia que la ausencia de controles en los procesos (M) y la educación financiera (L) son las debilidades y/o necesidades recurrentes en aquellas empresas donde No se aplican controles (73% de la muestra), dejando la apertura para la implementación de una gestión de riesgo operativo acompañada de capacitaciones sobre flujos de efectivo, manuales de caja chica, política de compras, entre otros instrumentos.

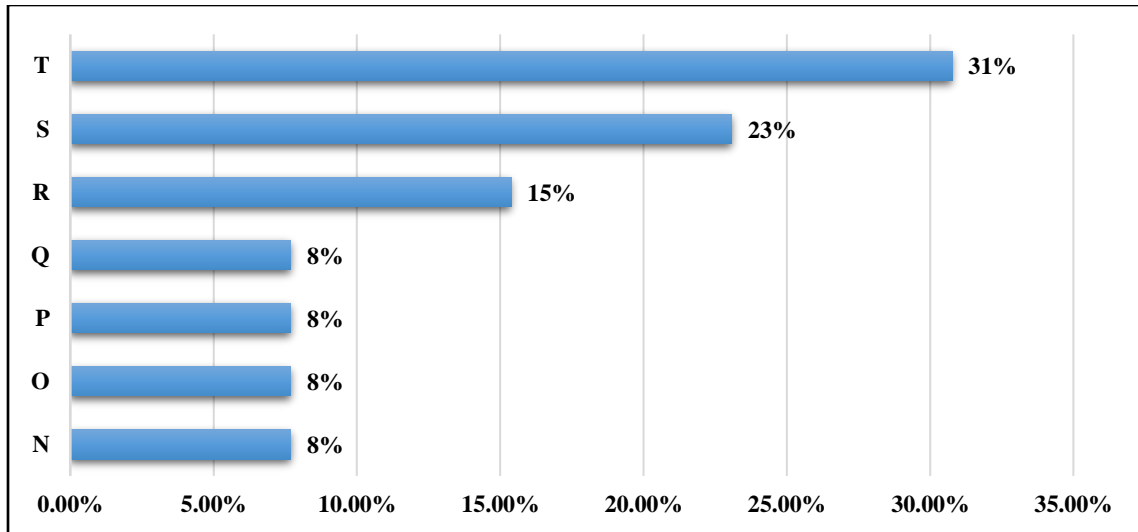


Gráfico 3 Cruce de variables - Debilidades/Necesidades Vs aplicación de controles (Respuesta "Si")

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en las empresas donde Si se aplican controles (27% de la muestra), presentan una frecuencia de debilidades diferente, siendo la falta de financiamiento y equipo obsoleto (T y S) las principales debilidades. En este caso, para las empresas con un grado de controles la implementación de la gestión integral de riesgos ya cuenta con un inicio porque lo siguiente es la identificación de riesgos y prueba de diseño de los controles para validar su efectividad, en base a la norma ISO 31000, al igual que se les dará una capacitación sobre educación financiera para poder elegir la mejor alternativa de financiamiento y que el mismo no represente un obstáculo para el crecimiento de la empresa.

Para resolver las necesidades y/o debilidades identificadas en la presente dimensión, la metodología gestión integral de riesgos se centrará en el riesgo operativo (incluyendo los demás riesgos siempre que haya una exposición material considerable), elaborando los productos entregables de manuales de procedimientos y política de compras. A su vez se impartirán capacitaciones de flujo de efectivo, manejo de caja chica, compras y evaluación de fuentes de

financiamiento.

4.1.2. Filosofía empresarial

Por lo que respecta a la filosofía empresarial, la declaración de los elementos como ser misión, visión, valores, principios, metas y objetivos, es fundamental para conocer su grado de madurez, y se encuentra relacionado al buen funcionamiento del sistema de gobierno corporativo.

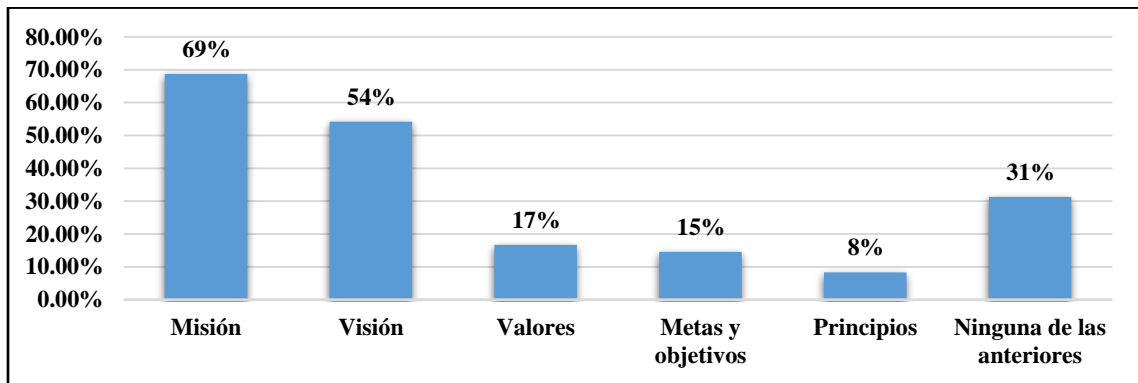


Gráfico 4 Madurez de la filosofía empresarial

Fuente: elaboración propia

Desde una perspectiva acumulada, las empresas que cuentan con Misión representan un 68% de la muestra, las que además cuentan con Visión representan el 54%. Luego están las empresas que tienen declaración de Valores, pero estas se reducen hasta un 17% de la muestra, empresas con Metas y Objetivos se reduce a un 15% y con Principios hasta un 8%. Las empresas que manifiestan no contar con ninguno de los elementos anteriores representan el 31% de la muestra.

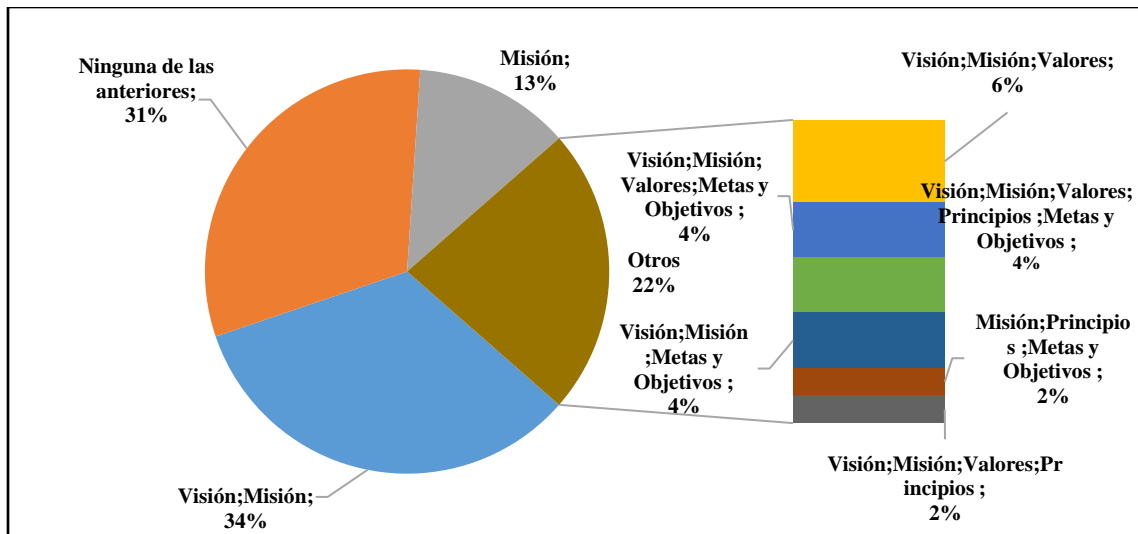


Gráfico 5 Combinaciones de elementos de filosofía empresarial

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior muestra la gran debilidad en cuanto a rumbo y planificación de la empresa, el porcentaje de empresas con una buena planificación y establecimiento de metas es relativamente bajo, señales de un gobierno corporativo débil sin estrategia a seguir. Por el contrario, se observa que el número de empresas que cuentan con Misión es considerablemente alto con el 68% de la muestra, lo cual indica que tienen claridad sobre el producto que ofrecen y la necesidad que atacan y con un poco de ordenamiento podrían incrementar la madurez de la filosofía empresarial.

4.1.3. Gobierno corporativo interno y las necesidades y/o debilidades

El gobierno corporativo de las PYMES muchas veces es simbólico, su direccionamiento no se comunica a los demás colaboradores y ello no permite que su crecimiento alcance el máximo de su capacidad instalada. En varias empresas no conocen el concepto ni su aplicabilidad, por lo cual no es de extrañar que a la hora de identificar las debilidades no se relacione directamente, aunque sí lo hacen por medio de la ausencia de controles en los procesos.

Combinación de debilidades/necesidades elegidas en la encuesta	No	Si	Total general
Ausencia de controles en los procesos;	6	3	9
Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos;	3		3
Falta de financiamiento;	3	1	4
Falta de financiamiento; Ausencia de controles en los procesos;	3	1	4
Educación financiera; Sistemas de información obsoletos;	2	1	3
Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Ausencia de controles en los procesos;	2		2
Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Falta de financiamiento;	1		1
Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;	1		1
Ausencia de gobierno corporativo;	1		1
Ausencia de gobierno corporativo; Educación financiera; Falta de financiamiento;			
Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;	1		1
Sistemas de información obsoletos;	1	2	3
Educación financiera;	1	5	6
Ninguna de las anteriores;	1	1	2
Educación financiera; Ausencia de controles en los procesos;	1	1	2
Educación financiera; Falta de financiamiento;	1		1
Educación financiera; Falta de financiamiento; Ausencia de controles en los procesos;	1	1	2
Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;		1	1
Educación financiera; Sistemas de información obsoletos; Ausencia de controles en los procesos;		1	1
Educación financiera; Falta de financiamiento; Sistemas de información obsoletos;		1	1
Total general	29	19	48

Tabla 6 Cruce de variables - combinación de debilidades y/o necesidades Vs Gobierno Interno sólido (Si o No)

Se puede apreciar nuevamente que la ausencia de controles es la principal debilidad recurrente, seguido por la falta de educación financiera, lo cual los lleva a cometer errores en cuanto al uso de los recursos disponibles. Por un lado, el 60% no considera tener un gobierno corporativo sólido, y el 40% si lo considera sólido.

Para resolver el problema de la ausencia de controles, el diagnóstico de los principales riesgos, factores y evaluación de estos propondrá la mitigación con el tratamiento adecuado según corresponda cada diagnóstico.

4.1.4. Cambio generacional y Gobierno Corporativo

Con el instrumento se pudo confirmar que dichas empresas son familiares, con pocos cambios en cuanto al liderazgo. El 71% sigue siendo la primera generación de la familia la que gobierna en la empresa, el 19% ya cuenta con la incursión de la segunda generación y solo el 10% restante cuenta con 3 generaciones o más en la gobernanza de la empresa.

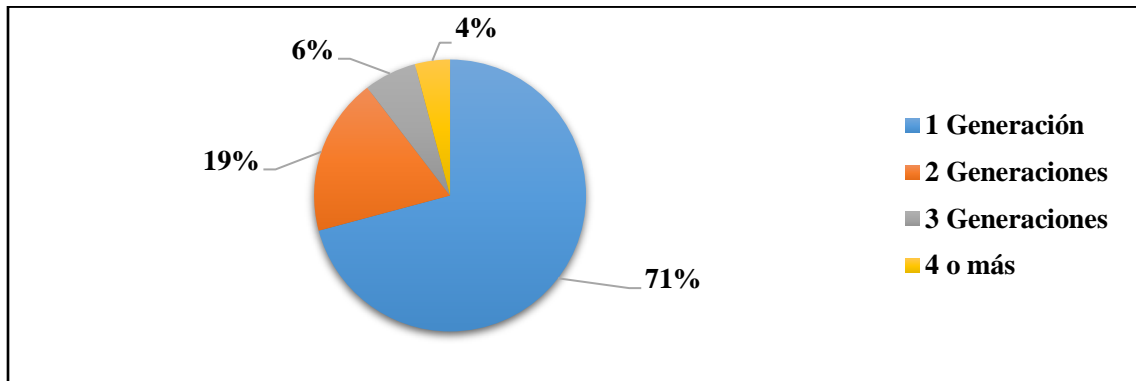


Gráfico 6 Cambio generacional en la administración de la empresa

Fuente: elaboración propia

La percepción de un gobierno sólido en las encuestas muestra que el 60% considera que no lo es, mientras que el 40% restante si lo considera sólido. Al realizar el cruce de variables con las generaciones que han pasado por el gobierno interno de la empresa, se aprecia que hay igualdad de opinión, pero sigue prevaleciendo el “no”. Lo anterior es señal de que no existe una buena comunicación en la empresa, ésta no es transversal y por ello muchas de las directrices no llegan a los niveles más bajos.

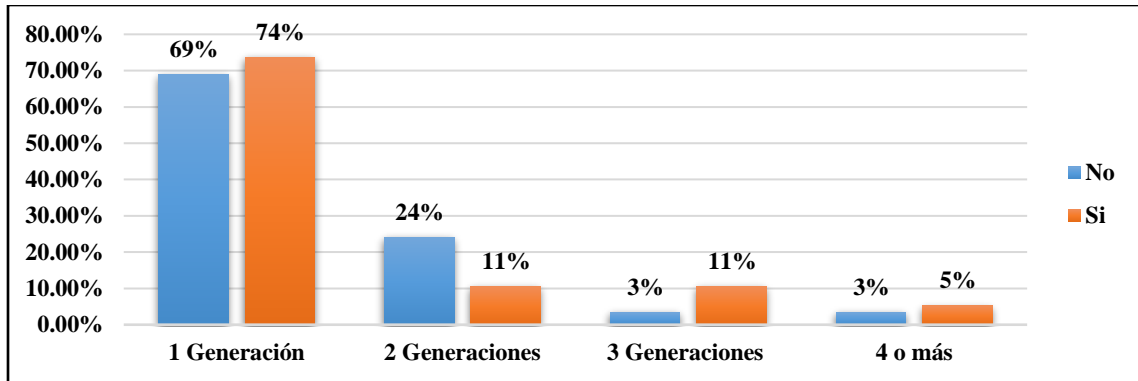


Gráfico 7 Cruce de variables - Generaciones vs Gobierno interno sólido

Fuente: elaboración propia

Para fortalecer el gobierno corporativo se incorporó un plan de sucesión en la propuesta técnica que contemple la continuidad del negocio una vez que se presenten cambios generacionales. Esto le dará una imagen de continuidad y favorecerá la obtención de financiamientos blandos.

4.2 Dimensión del Servicio de Desarrollo Empresarial

4.2.1. Análisis de Gestión Integral de Riesgo y Educación Financiera

Según el cruce de variables del instrumento aplicado, este demuestra un bajo conocimiento en la GIR y una baja información y capacitación de educación financiera ya que de un total de 48 encuestados el 79% desconoce lo que es una GIR y el 58% nunca se han capacitado ni han tenido información sobre educación financiera, sustentando de esta forma que el porcentaje de PYMES en desconocimiento de herramientas útiles para el buen funcionamiento de la empresa es considerable.

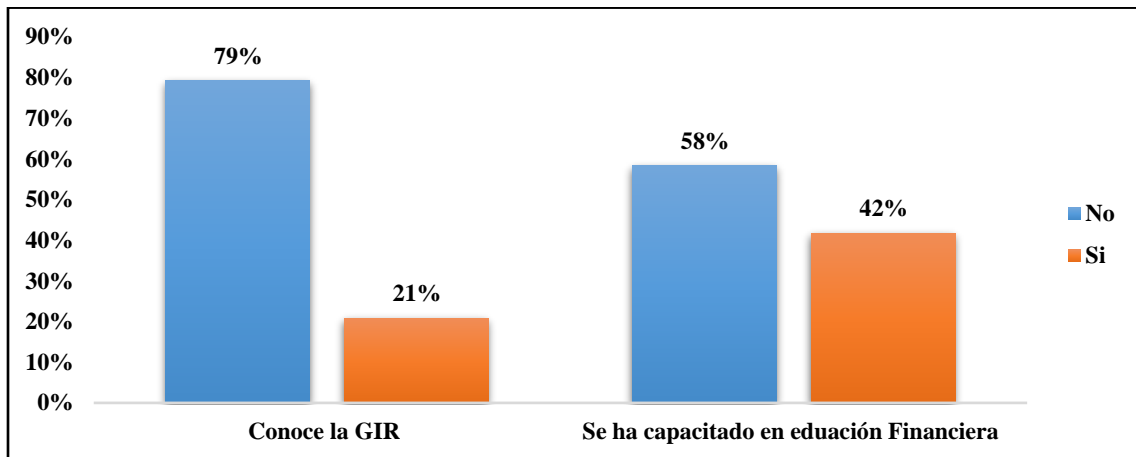


Gráfico 8 cruce de variables - conocimiento de la GIR y la Educación Financiera

Fuente: elaboración propia

Con la propuesta de técnica y económica para la creación de la metodología de gestión integral de riesgos, se agrega un programa de capacitaciones en temas de finanzas, uso de herramientas de control estratégico, uso de fuentes de financiamiento y correspondiente plan de implementación de los entregables como ser manuales y procedimientos.

4.2.2. Análisis de la Gestión Integral de Riesgo y su Grado de Aceptación en las PYMES

Dentro de los datos arrojados por la encuesta aplicada se analizó que un total de 79% de encuestados que no conocen la GIR, del cual el 90% está dispuesto a contratar una empresa consultora que le diseñe una metodología para gestionar sus riesgos, por lo que hay una necesidad reflejada en el estudio, los empresarios desean mitigar a través de distintos métodos que han funcionado a los grandes empresarios del país, esta aceptación surge después de la explicación de la norma ISO 31000, la cual fue brevemente expuesta antes del llenado de la encuesta.

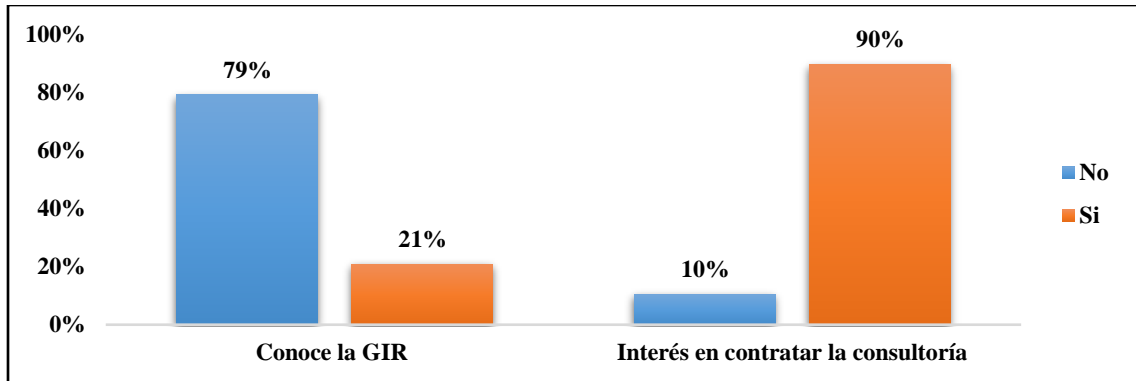


Gráfico 9 Cruce de variables - Conocimiento de la GIR vs grado de interés en la contratación de la consultoría de GIR

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que la pregunta filtro del grado de interés en contratar la consultoría arroja una aceptación del 90%, lo cual indica que hay una gran oportunidad para una empresa consultora que se adapte a los requerimientos de las PYMES. Dicho nivel de aceptación se traduce en un mercado potencial de 264 empresas aproximadamente (90% de la población de PYMES del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir). No obstante, debido a la versatilidad de la metodología de gestión integral de riesgos, en un futuro esta se ofrecerá a los demás rubros que presenten un grado de aceptación similar.

4.3 Análisis de la Dimensión del Uso de Técnicas de evaluación de riesgos e incidencias

4.3.1. Análisis de uso de técnicas de evaluación de riesgos y reportes de incidencias.

Esta variable muestra la necesidad continua a la que están expuestas las empresa PYMES de Tegucigalpa y su grado de reacción hacia los mismos riesgos, impactantemente los resultados arrojan datos que indican que no hay un conocimiento sobre técnicas de gestión de riesgos, sin embargo hay un mínimo porcentaje de los encuestados que aseguran llevar controles y reportes de incidencias, lo cual refleja que empieza a existir una conducta de cambio, los empresarios empiezan a reconocer la necesidad de mitigar cada uno de los riesgos de mayor exposición.

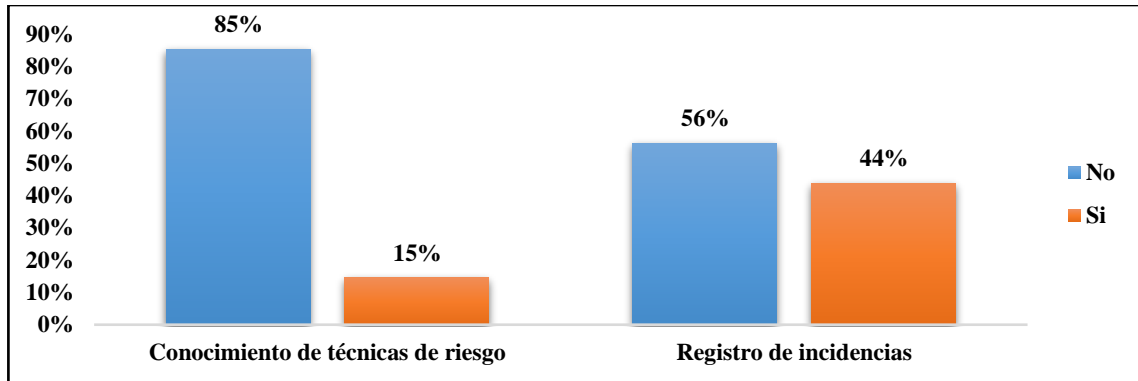


Gráfico 10 Cruce de variables – Conocimiento de técnicas de riesgos y uso del reporte de incidencias

Fuente: elaboración propia

Para el análisis del uso de técnicas de riesgos e incidencias se consideró la muestra de los 48 encuestados, de los cuales el 85% respondió no tener conocimiento sobre las técnicas de administración de riesgo, mientras que por lo que respecta a la aplicación del reporte de incidencias, el 44% si lo utilizan sin saber que se trata de una de las herramientas de gestión de riesgo operativo.

Las técnicas y herramientas de administración de riesgo que propone la norma ISO 31000 se aplicaron en el diseño de la metodología, considerando aquellas que, por su grado de complejidad, necesidad de recursos acorde a la disponibilidad de las PYMES y nivel de incertidumbre alto para que sean de utilidad en la generación de valor. Las técnicas y herramientas para el proceso de evaluación del riesgo elegidas son las siguientes:

- Tormenta de ideas y entrevistas estructuradas: recopilación de un amplio conjunto de ideas obtenido directamente de los dueños y colaboradores expertos.
- Análisis de peligros y puntos críticos de control: sistema metódico, proactivo y preventivo que ayuda a asegurar la calidad del producto/servicio, la fiabilidad y seguridad en los

procesos mediante la medición y monitoreo de las características mínimas que no deben fallar en la operatividad.

- Análisis de niveles de protección (LOPA): es un análisis de barreras, el cual permite evaluar los controles y la eficacia de estos, en el caso de no contar con ellos, se proponen los controles adecuados a la actividad y/o proceso para luego darle seguimiento.
- Matrices de riesgo operativo: herramienta de gestión de riesgo operativo en los procesos críticos, en el caso de las PYMES se centró en el proceso de venta y el proceso de compra.

En el principio del desarrollo de la metodología, lo primero que se realizó es utilizar técnicas de identificación de riesgos, luego técnicas de apreciación de los controles y definición de planes de mitigación por medio de la matriz de riesgo operativo.

4.4 Análisis de la Dimensión de la Factibilidad de la empresa

4.4.1. Análisis del grado de Interés en el servicio y duración de contratación.

El análisis del grado de interés en servicio y duración de tiempo por el cual les gustaría contratar la consultoría fue totalmente positivo, las fuentes de financiamiento para PYMES en el país cada día son mayores gracias a fondos que destinan organismos multilaterales como el BID, el cual canaliza los recursos por medio del sistema financiero. Los gerentes propietarios de las PYMES se muestran más interesados en aumentar sus fortalezas y disminuir sus debilidades a través de métodos efectivos, lo cual incentiva el establecimiento de buenos gobiernos corporativos y un aprovechamiento de los recursos gracias a la educación financiera.

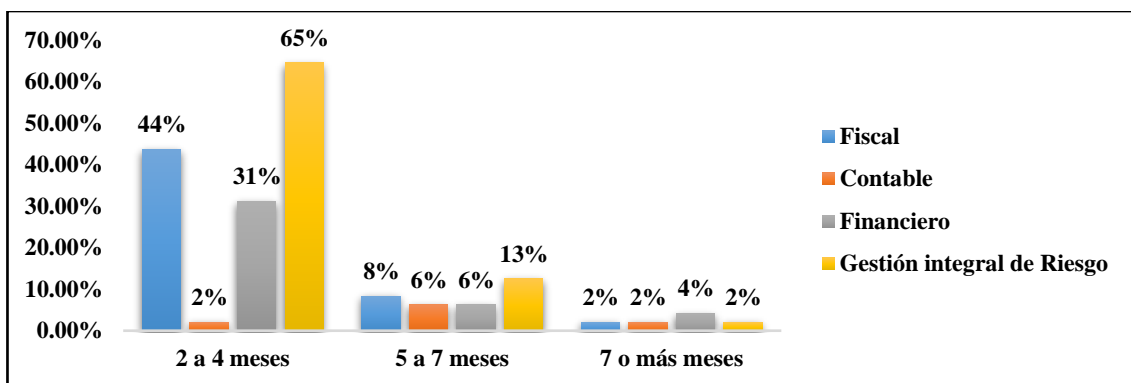


Gráfico 11 Cruce de variables - servicio de desarrollo empresarial deseado vs duración de la contratación de GIR

Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior se presenta los resultados de un total de 48 encuestados (selección múltiple), haciendo énfasis en los servicios que están dispuestos a contratar a través de una firma consultora y por cuanto tiempo inicial están dispuestos a contratar el servicio, reflejando un especial interés en servicios de desarrollo empresarial enfocados en el área fiscal y la gestión integral de riesgos (54% y 79% de los encuestados respectivamente), lo cual indica que hay una apertura para las capacitaciones en dichos temas.

Otros de los datos que arrojó el instrumento es la duración de la contratación del servicio de consultoría, el cual oscila entre 2 a 4 meses en su mayoría (77% de la muestra).

Para cubrir la necesidad de capacitaciones en temas fiscales y de gestión integral de riesgos, se estructuró el diseño de la metodología de gestión integral de riesgos y las capacitaciones en temas de interés dentro de un lapso de 3 meses, en los cuales se realiza un diagnóstico de las necesidades, el diseño de la metodología y elaboración de los entregables (manuales y procedimientos), para finalizar con la implementación y capacitación del personal de la empresa.

4.4.2. Análisis del grado de interés en el servicio y entregables deseados.

Este análisis muestra un factor cada vez más crítico para el desarrollo económico y social

en un mundo globalizado, y para adaptarse a los grandes cambios que resultan de las tecnologías y de la digitalización que genera la denominada cuarta revolución industrial, las PYMES en su proceso de internalización, acuden a la integración de cadenas de valor internacionales, el uso de bienes de capital importados en la producción o la recepción de inversión extranjera ayudan a que las PYMES accedan a nuevas tecnologías y conocimientos, para ello deben estar documentadas con procesos adecuados a sus necesidades, y con todas las herramientas de apoyo que físicamente le sustentaran de valor estructural a la empresa siendo más fácil un plan de sucesión ya que en su mayoría son empresas familiares.

El siguiente gráfico muestra la relación entre los productos entregables deseados y el servicio de desarrollo empresarial que desean las empresas, para el cual se logra identificar que en aquellos que eligieron la gestión integral de riesgos como servicio deseado (79%) los productos entregables que eligieron son manuales y procedimientos en su mayoría.

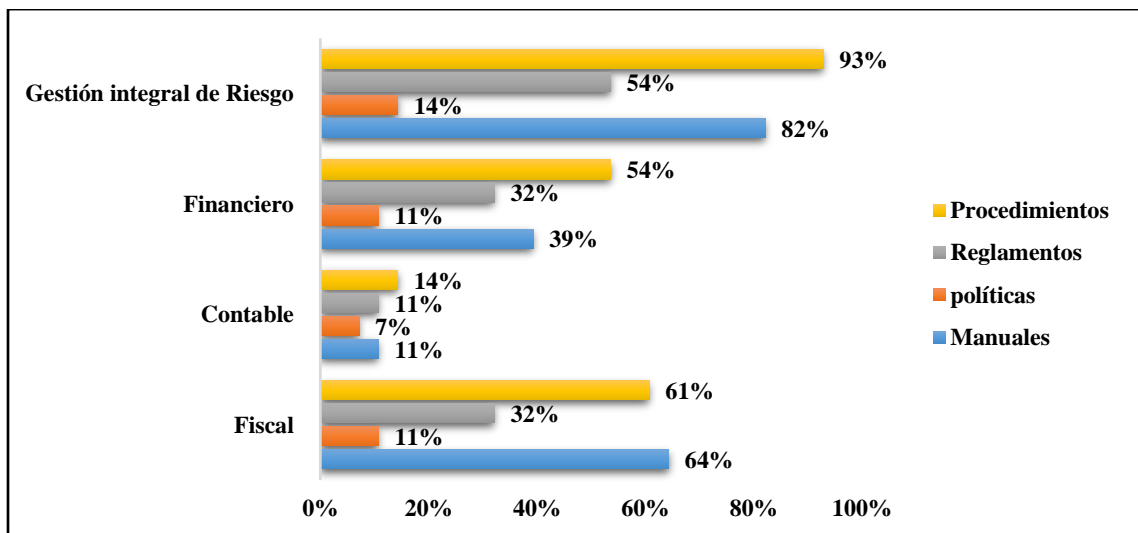


Gráfico 12 Cruce de variables - Servicio de desarrollo empresarial vs Entregable deseado

Fuente: elaboración propia

4.4.3. Análisis del grado de interés en el servicio

Uno de los principales insumos para realizar el estudio de prefactibilidad es el grado de interés en la contratación del servicio junto con el valor máximo que estarían dispuestos a pagar por el servicio. Para la creación del estudio financiero es de vital importancia contar con los ingresos que cubrirán las necesidades de la empresa consultora para que ésta pueda seguir ofreciendo sus servicios.

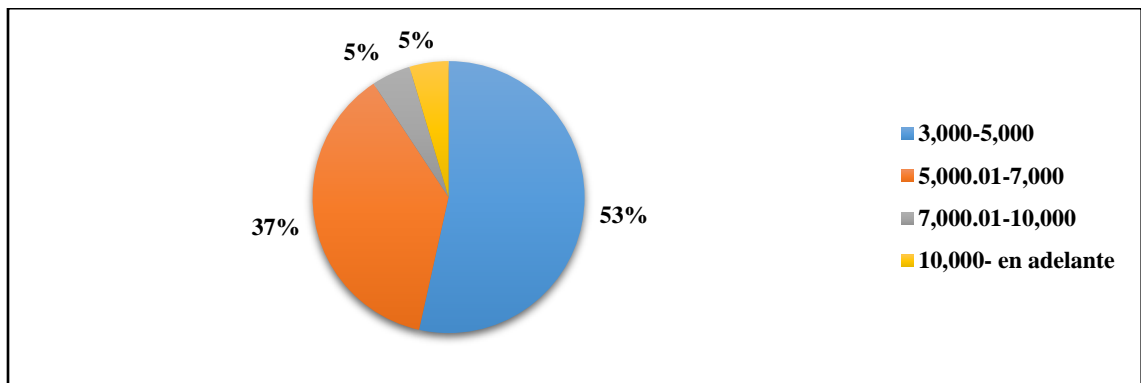


Gráfico 13 Valor máximo a pagar por los servicios vs Contratación de la consultoría de GIR (solo el 90% que respondió “Si”)

Fuente: elaboración propia

El 90% de los encuestados están interesados en contratar los servicios de la consultoría, de los cuales se observa que el 53% de los que están dispuestos a contratar el servicio, el valor máximo que están dispuestos a pagar se encuentra en el rango de L3,000.00 a L.5,000.00, el 37% llegaría a pagar entre L.5,000.01 hasta L.7,000.00.

Para la elección del mercado meta, el valor máximo al que están dispuestos a pagar es fundamental para lograr proyectar los ingresos de la empresa consultora. Para ello se diseñó un servicio que cumpla con los requerimientos y a su vez se apega al valor máximo que indicaron en el instrumento.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Mediante la investigación, se determinó que las PYMES presentan una debilidad relacionada con la ausencia de controles en los procesos, es decir un alto grado de exposición al Riesgo Operativo. Otra debilidad de importancia, con mayor recurrencia es la falta de educación financiera reflejada en su escaso conocimiento en el Gobierno Corporativo de la empresa.
- El resultado del análisis de datos determinó que la principal necesidad que reflejan las empresas es la fuente de financiamiento y la capacitación del usos y selección de fuentes de financiamiento.
- Se identificó mediante el análisis del instrumento que el 90% de las PYMES encuestadas están dispuestas en sub-contratar los servicios de una empresa consultora mediante la previa evaluación de la situación en la que se encuentren en el momento de la contratación.
- Para la etapa inicial del diagnóstico es necesario implementar técnicas y herramientas para el proceso de evaluación de riesgos como ser las tormentas de ideas y entrevistas estructuradas, análisis de peligros y puntos críticos de control, análisis de niveles de protección y matrices de riesgo operativo. Estas son consideradas las que mejor se pueden adaptar a una etapa de madurez inicial, por su sencillez en cuanto a recursos y fácil aplicación inmediata.
- Después de realizar los correspondientes estudios (mercado, técnico y financiero) el criterio de decisión de la inversión es de rechazo en vista de que el VAN es negativo (-L.132,723) y la TIR es menor al CCPP con una brecha negativa ($0.50\% < 16.39\%$).

5.2 Recomendaciones

- Subcontratación de expertos en materia de GIR y diseño de procesos para identificar y tratar los riesgos de los procesos críticos, a modo de reducir la exposición de riesgos operativos.
- Programas de capacitación de elección a fuentes de financiamientos, manejo de FE entre otros, para buscar optimizar los recursos disponibles.
- Desarrollo de propuesta técnica y económica para ofrecer el servicio de consultoría de GIR a las PYMES del sector.
- Seguimiento de la implementación en la etapa inicial de las PYMES, para la continuidad de las herramientas de acuerdo con el grado de madurez de la empresa y de su operacionalidad.
- Realizar un nuevo estudio de prefactibilidad que se dirija a un segmento de mercado más amplio con mayor poder adquisitivo para poder ofrecer una mezcla de servicios cuyo valor permita a la empresa ser autosostenible y generar utilidades.

5.3 Concordancia del documento

TÍTULO	OBJETIVOS		PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	General	Específicos			
Estudio de Pre-Factibilidad de una empresa consultora y creación de la Metodología de Gestión Integral de Riesgos dirigida a PYMES del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir.	Mitigar el riesgo al que están expuestas las PYMES del Distrito Central de Honduras, considerando las debilidades económicas y estructurales de estas empresas, diseñando una metodología adecuada de gestión integral de riesgos para generación de valor en la toma de decisiones estratégicas.	Validar las necesidades que reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos.	¿Qué necesidades reflejan las empresas a través de la herramienta de recolección de datos?	El resultado del análisis de datos determinó que la principal necesidad que reflejan las empresas es la fuente de financiamiento y la capacitación del usos y selección de fuentes de financiamiento.	Programas de capacitación de elección a fuentes de financiamientos, manejo de FE entre otros, para buscar optimizar los recursos disponibles.
		Analizar las debilidades de las PYMES en el Distrito Central de Honduras.	¿Cuáles son las debilidades relacionadas con el riesgo operativo de las PYMES en el Distrito Central de Honduras?	Mediante la muestra de población encuestada, se determinó que las PYMES presentan una debilidad relacionada con la ausencia de controles en los procesos, es decir un alto grado de exposición al Riesgo Operativo. Otra debilidad de importancia, con mayor recurrencia es la falta de educación financiera reflejada en su escaso conocimiento en el Gobierno Corporativo de la empresa.	Sub-contratación de expertos en materia de GIR y diseño de procesos para identificar y tratar los riesgos de los procesos críticos, a modo de reducir la exposición de riesgos operativos.

TÍTULO	OBJETIVOS		PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	General	Específicos			
		Analizar las técnicas de análisis de riesgos más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptadas a las debilidades y necesidades de la empresa.	¿Qué método de análisis de riesgos sería el más adecuado para una implementación efectiva y eficaz de la gestión integral de riesgos adaptada a las debilidades y necesidades de la empresa?	Implementar técnicas y herramientas para el proceso de evaluación de riesgos que se utilizan en la etapa inicial del diagnóstico como ser las tormentas de ideas y entrevistas estructuradas, análisis de peligros y puntos críticos de control, análisis de niveles de protección y matrices de riesgo operativo.	Seguimiento de la implementación en la etapa inicial de las pymes, para la continuidad de las herramientas de acuerdo al grado de madurez de la empresa y de su operabilidad.
		Realizar el estudio de Pre-factibilidad de la empresa consultora.	¿Es factible el proyecto de creación de una empresa consultora que brinde el servicio de desarrollo empresarial basado en la gestión integral de riesgos?	Después de realizar los correspondientes estudios (mercado, técnico y financiero) el criterio de decisión de la inversión es de rechazo en vista de que el VAN es negativo y la TIR es considerablemente menor al CCPP con una brecha negativa.	Realizar un nuevo estudio de prefactibilidad que se dirija a un segmento de mercado más amplio con mayor poder adquisitivo para poder ofrecer una mezcla de servicios cuyo valor permita a la empresa ser autosostenible y generar utilidades.

TÍTULO	OBJETIVOS		PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	General	Específicos			
		Brindar un servicio de Desarrollo empresarial a las PYMES del Distrito Central con la Metodología Gestión Integral de Riesgos.	¿Estarán dispuestas las Pymes del Distrito Central a contratar un servicio de desarrollo empresarial sobre Metodología Gestión Integral de Riesgos?	Se identificó mediante el análisis del instrumento que el 90% de las pymes encuestadas están dispuestas en sub-contratar los servicios de una empresa consultora mediante la previa evaluación de la situación en la que se encuentren en el momento de la contratación	Desarrollo de propuesta técnica y económica para ofrecer el servicio de consultoría de GIR a las pymes del sector.

Tabla 7 Concordancia del documento

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se muestra la implicación de llevar a cabo un proyecto que implique la creación de una empresa consultora dedicada a la creación de la metodología de gestión integral de riesgos dirigida no solo a las PYMES del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, sino que, debido a su gran capacidad de adaptación, su aplicabilidad abre las puertas a ofrecer el servicio a todos los rubros de la economía.

A continuación, se presentan los estudios de mercado, técnico y financiero fundamentales para la decisión de inversión en la empresa de consultoría dedicada a la creación de la metodología de gestión integral de riesgos dirigida a PYMES.

6.1 Estudio de mercado

6.1.1. Descripción del servicio

La creación de una empresa consultora que desarrolle la metodología de gestión integral de riesgos para las PYMES del Distrito Central nace debido a la identificación de un mercado insatisfecho de este servicio en el Distrito Central, en el cual se encuentra una gran parte de la población de empresas del sector PYMES, representando una oportunidad de negocio y a su vez una oportunidad para contribuir al fortalecimiento del sector.

La empresa consultora ofrecerá servicios de consultoría de riesgos al rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, especializándose en la metodología de gestión integral de riesgos adecuada a la complejidad y necesidades del negocio, recomendando las herramientas y técnicas de administración de riesgos, diseño de manuales y políticas que complementen el gobierno corporativo de las empresas.

Como proveedora de servicios, se realizarán los servicios de consultoría desde la planificación, diagnóstico, diseño, desarrollo e implementación de la metodología de gestión

integral de riesgos, acompañando al cliente desde la transición hasta su pleno funcionamiento. La propuesta técnica y económica contempla los pasos a seguir por los consultores del proyecto en cada etapa.

Definición del modelo de negocios

Debido a que el servicio está dirigido a las PYMES del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, la metodología debe ser práctica, simple y participativa para que ésta logre su cometido, por lo cual se ofrecerán servicios al alcance de estas empresas.

El modelo de negocio de la empresa consultora tomará como principal metodología para el proceso de administración del riesgo la descrita en ISO 31000, para lo cual se estandarizarán las propuestas técnicas, haciendo la diferencia en la etapa de planeación y considerando el diagnóstico entonces se realizarán las prácticas de técnicas y herramientas específicas a los riesgos identificados. Para ello se contará con un equipo de profesionales del riesgo que cubrirán los diferentes clientes en equipos.

Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de competencia se ha utilizado la herramienta de Michael Porter, las 5 Fuerzas de Porter, con la cual se logra ver a profundidad el entorno en el que operará la empresa, la competencia a la que se verá expuesta, nuevos participantes, las amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores. A continuación, se presenta la descripción de las fuerzas.

- La competencia: considerando que las empresas consultoras predominantes en cuanto a la gestión de riesgos se dedican principalmente a cubrir las empresas del sistema financiero, actualmente no existe una competencia formal para el sector pyme.

- Nuevos participantes: por la naturaleza del servicio, la principal amenaza por nuevos participantes es la de contar con el personal experto en gestión de riesgos, el capital requerido para operar no es elevado dado que la mayor parte del tiempo se trabajará en las empresas, por lo cual no es necesario oficinas grandes con alquileres elevados.
- Productos sustitutos: esta fuerza es la que se considera más significativa debido a que existe varias herramientas y técnicas de análisis de riesgos que pueden ser de utilidad para las PYMES, diferentes a las propuestas en la norma ISO 31000, pero siempre deben partir de un diagnóstico inicial y su efectividad debe ser comprobada con análisis de backtesting.
- Poder de negociación de los clientes: debido a que el cliente es la fuente de ingreso de la empresa, su poder de negociación representa una fuerza alta porque al no estar familiarizados con la gestión de riesgos, la probabilidad de que estén dispuestos a pagar un precio mayor al indicado en la encuesta es relativamente baja, lo cual impacta en los ingresos.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores para una empresa de consultoría que se basa en la creación de metodología de gestión integral de riesgos son los organismos internacionales que publican estándares, los expertos capacitadores del extranjero que vienen esporádicamente para impartir diferentes temas. Su poder de negociación no es relevante para el giro del negocio, al igual que los proveedores de material de oficina y papelería, por lo cual no es significativa dicha fuerza.

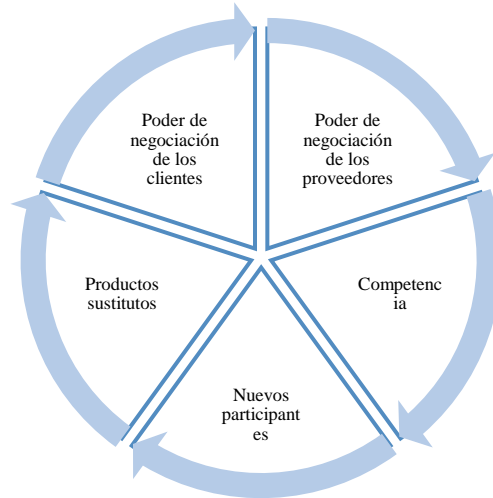


Figura 9 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuente: elaboración propia

6.1.2. Análisis FODA

Un elemento importante para cualquier empresa que desee iniciar operaciones es el análisis FODA, el cual identifica las fortalezas de la empresa consultora, enfocadas en su principal activo como es el personal y su experiencia, las debilidades provenientes de la escasez de recursos para atender toda la demanda simultáneamente y demás aspectos.

Internas	Fortalezas	Debilidades
	Conocimiento en gestión de riesgos basado en prácticas internacionales	Capacidad instalada limitada
	Personal con preparación académica de alto nivel	Capacidad para manejar más de 4 consultorías a la vez
	Flexibilidad en cuanto a la mezcla del servicio	

	Precios accesibles	
Externas	Oportunidades	Amenazas
	Certificaciones y actualizaciones del marco de GIR	Fuga de talentos
	Demanda insatisfecha en PYMES del Distrito Central	Poca capacidad económica del mercado meta
		Falta de regulación dirigida al sector PYMES

Tabla 8 Análisis FODA de la empresa Consultora

Fuente: elaboración propia

6.1.3. Segmentación de mercado

El mercado que se eligió para el desarrollo del estudio de prefactibilidad se encuentra en delimitado dentro de las PYMES del Distrito Central de Francisco Morazán, específicamente las del rubro de ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir.

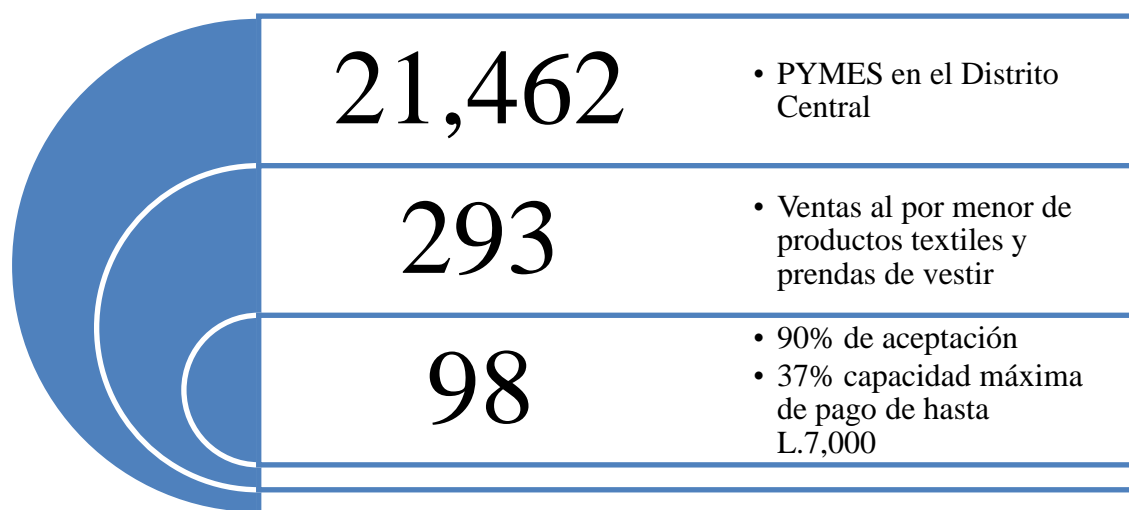


Figura 10 Segmentación de mercado

Fuente: elaboración propia

Con la información del instrumento de recolección de datos, se logró determinar que el mercado potencial para competir es de 98 PYMES del rubro, no obstante, debido a la adaptabilidad del servicio, este puede ser ofrecido a todos los rubros de la economía, por lo cual la demanda se incrementa exponencialmente dado que se cuenta con un universo de 21,462 empresas dentro de la categoría de pequeña y mediana empresa.

6.2 Estudio técnico

Para la realización del estudio técnico se presente la propuesta técnica de servicios, la ubicación de las oficinas principales, estructura organizacional, funciones de los colaboradores y la adquisición de mobiliario y equipo.

6.2.1. Propuesta técnica dirigida a las PYMES

Objetivos

- Realizar un diagnóstico de la Gestión Integral de Riesgos en las PYMES de Tegucigalpa.
- Formular en conjunto con la PYME la declaración de petito de riesgo.
- Diseñar la metodología de Gestión Integral de Riesgo de acuerdo con a la Norma ISO 31000 como principal marco de referencia.
- Capacitar al personal sobre el uso continuo de la metodología de Gestión Integral de Riesgos integral.

Alcance de los servicios

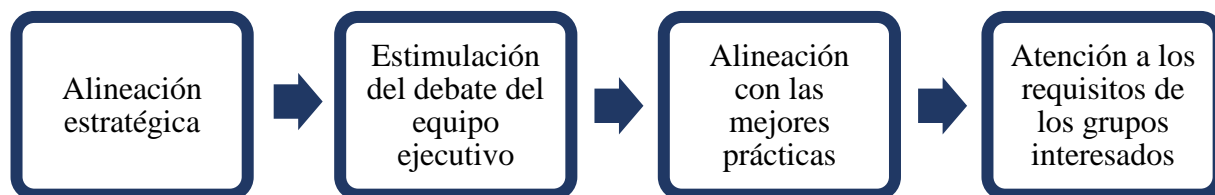
La asesoría se desarrollará aplicando las técnicas de proceso de Gestión Integral de Riesgo planteadas en la ISO 31000 por medio de:

- Identificación de la estructura organizativa actual, así como de las funciones y obligaciones de la personal de la empresa.
- Identificación de riesgos.
- Asesoría para la definición del apetito, tolerancia e indicadores de riesgos.
- Diseño de la metodología de Riesgo.
- Diseño y construcción de manuales.

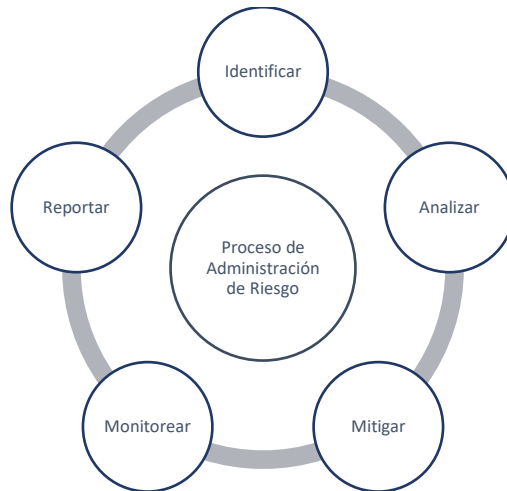
Enfoque Metodológico de trabajo

El servicio propone una **Metodología de socialización y compromiso Top-Dow** la cual permite que la gestión integral de riesgos este acompañada del compromiso tangible de los socios o dueños de la empresa, el cual a su vez empodera a sus colaboradores.

La metodología Top-Dow ofrece las siguientes ventajas:

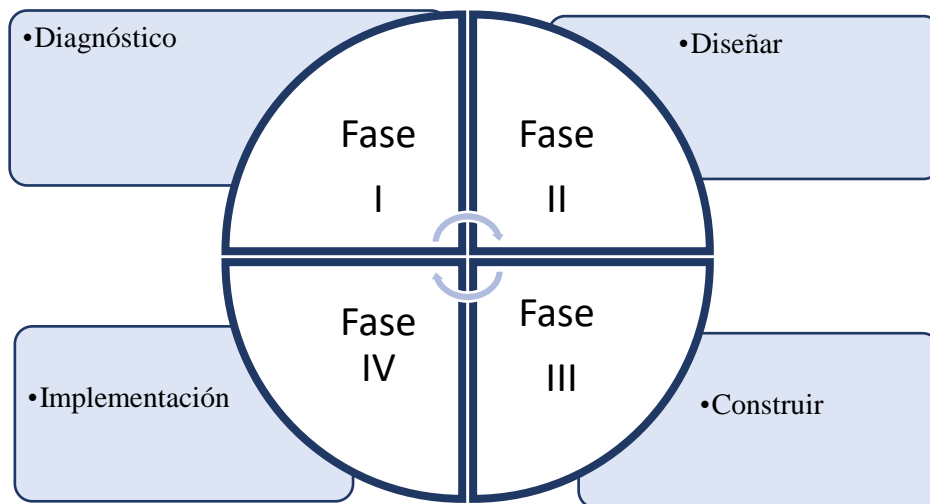


Ciclo de la Gestión Integral de riesgos



En el ciclo de la GIR prevalecen las estrategias y las políticas impuestas por la dirección de la organización, para que a través de la GIR se fortalezca la estructura organizativa, la comunicación de la organización, medición de tiempos y sobre todo una educación en la gestión y esto forma parte del soporte de la organización a través de una importante cultura de riesgo desde las áreas de la cadena de valor mediante reportes de identificación de riesgos.

Fases del proyecto de la Gestión Integral de Riesgo dirigido a las PYMES:



Descripción de las Fases de la metodología Integral de riesgo que se aplicará a las PYMES

FASE 1 Evaluación / Diagnostico

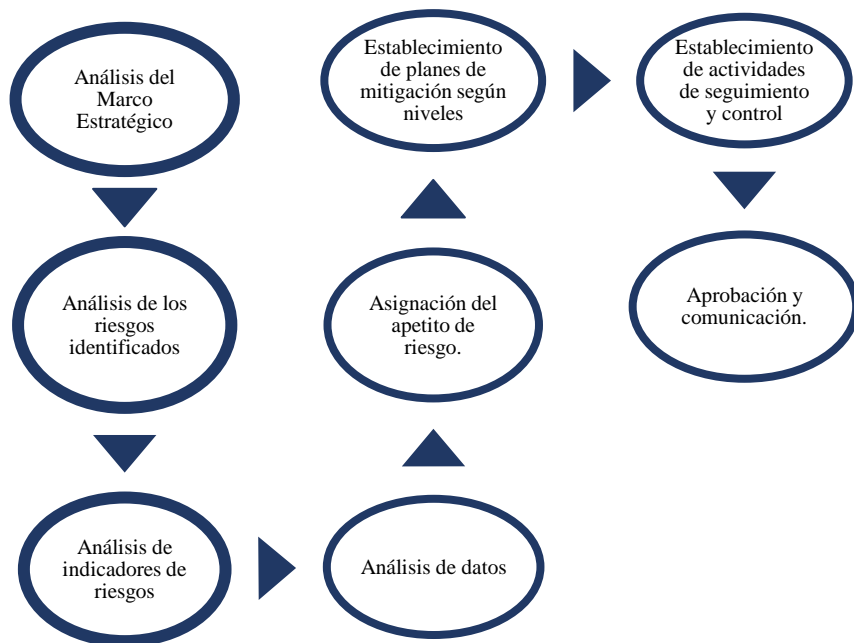
Desarrollo de la declaración del apetito de riesgo, en esta fase se realizarán las actividades siguientes:

- Evaluación de la estructura organizativa actual.
- Evaluar los roles y responsabilidades de las funciones dentro de la estructura organizativa.
- Evaluar e identificar las políticas establecidas dentro de la PYME.
- Identificar las oportunidades de mejora en cuanto al marco de GIR.

FASE 2 Diseño

- Asesoría para la definición del apetito, tolerancia e indicadores de riesgo de las PYMES.
- Diseñar la metodología de Riesgos (modelo de análisis de riesgo)

Para la fase dos, se diseñó el proceso de apetito de riesgo siguiente:



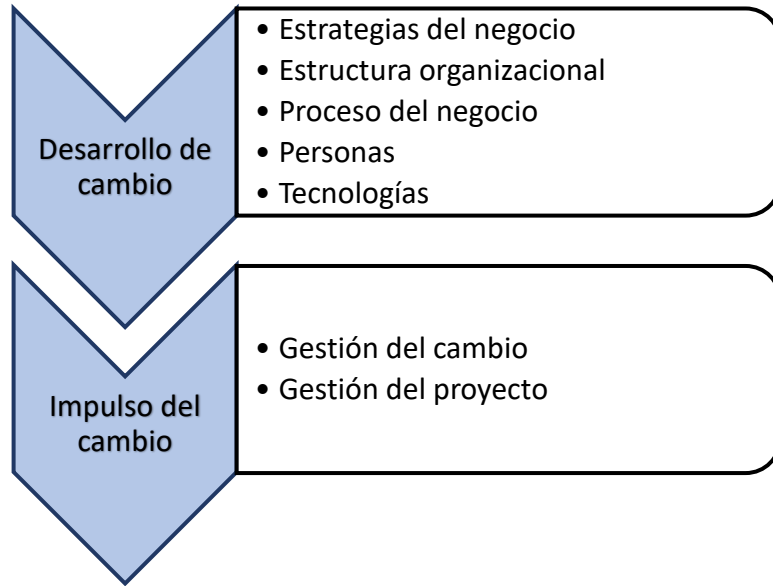
FASE 3 Construir

- Manual de administración de Riesgos.
- Manual de procedimientos.
- Declaración de apetito de riesgo.

FASE 4 Implementar

- Capacitación e inducción al responsable designado de la GIR
- Acompañamiento en la implementación de la GIR.

Las fases antes descritas están apegadas a los siguientes principios:



Cronograma de Actividades para realizar (Fases)

una vez que se encuentran detalladas las fases de la metodología de Gestión Integral de Riesgos se procede a realizar el cronograma de actividades el cual permitirá organizar de forma secuencial el tiempo de duración de cada una de las cuatro fases, lo cual ayudará a evitar demoras en los entregables y en el diseño de la metodología.

Cronograma de actividades												
Fases	Porcentaje	Períodos en semanas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fase 1	25%											
Diagnóstico												
Fase 2	25%											
Diseño												
Fase 3	25%											
Construcción												
Fase 4	25%											
Implementación												
Cierre	100%											

Entregables: Apetito del riesgo, análisis de la Gestión Integral de Riesgo y a la respectiva documentación para las PYMES.

- Manuales de políticas para el análisis de la Gestión Integral de Riesgo
- Procedimientos de la Gestión Integral de Riesgo
- Declaración de apetito de riesgo
- Indicadores de Riesgos

Honorarios profesionales y forma de pago.

Fase	Total
Fase I- Diagnóstico de la Gestión Integral de Riesgo	L.1,050.00
Fase II- Diseño de la metodología Gestión Integral de Riesgo	L.2,450.00
Fase III- Construcción de la metodología Gestión Integral de Riesgo	L.2,100.00
Fase IV- Implementación de la metodología Gestión Integral de Riesgo	L.1,400.00
Sub-total Total	L.7,000.00
Impuesto sobre ventas 15%	L.1,050.00
Total	L.8,050.00

La presentación propuesta tiene una vigencia treinta días hábiles a partir de la fecha de envío.

Formas de pago:

Detalle del pago	%	Total
Primer pago a la firma del contrato	30%	L.2,100.00
Segundo pago al final de la fase 2	30%	L.2,100.00
Tercer pago al cierre de la consultoría	40%	L.2,800.00
Total	100%	L.7,000.00

Valor agregado

Capacitación a los colaboradores de las PYMES e inducción a la Gestión Integral de Riesgos.

Verificación y fortalecimiento de la filosofía empresarial.

6.2.2. Ubicación de las oficinas principales

La empresa estará ubicada en la ciudad de Tegucigalpa Distrito central, en Col. Florencia, Torres metrópolis II.



Ilustración 1 Alquiler de locales en Torre Metropolis

Fuente: Imagen de Maya HN Bienes Raíces

Las instalaciones cumplen con los requerimientos necesarios para poder instalar las oficinas propuestas en el proyecto pre factibilidad, se detalla las ventajas de la ubicación:

- Se encuentra en un punto céntrico y transitable de fácil acceso.

- Cuenta con seguridad privada.
- Espacio es adecuado para oficina, dado que es un centro corporativo.
- Cuenta con los servicios básicos indispensables.

6.2.3. Estructura organizacional y funciones

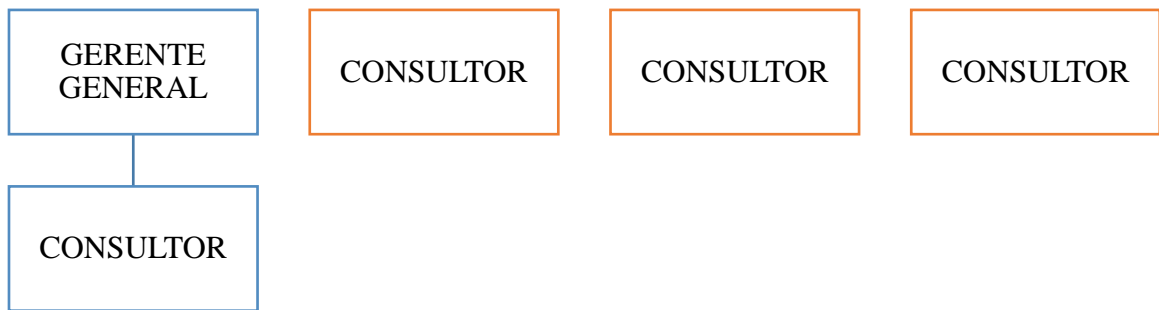


Figura 11 Estructura organizacional

Fuente: elaboración propia

La empresa contará con un total de 2 colaboradores, partiendo del Gerente General como representante legal de la misma, luego un consultor. Además, se contempla la subcontratación de 3 consultores que den el servicio previo a la formalización del contrato con el cliente final, para lo cual se les pagará un 35% del valor de la consultoría. Las funciones que desempeñaran cada uno en la siguiente ficha.

Ficha del Gerente General

Supervisión a ejercer	Cadena de valor
Formación académica	Maestría en Finanzas
Años de Experiencia	4-5 años

Idiomas	Español avanzado / inglés avanzado
Salario	L 15,000.00
Objetivos del puesto	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la consultora, asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo
Conocimientos / competencias obligatorias	Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la GIR y las normativas regulatorias, así como las metodologías de GIR. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de los consultores.
Habilidades deseables	Indispensable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento. Deseable conocimiento amplio en GIR, Gobierno Corporativo, ventas; y finanzas
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	Organizar diariamente la comunicación con su grupo de consultores.
	Organizar diariamente la comunicación con su grupo de consultores.
	Asesorar a los consultores en las fases desarrolladas a las empresas PYMES.
	Aprobar y revisar los planes de trabajo de los consultores.
	Analizar los reportes de cumplimiento de producción y financiero por cada consultor.
	Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por los socios.
	Realizar reuniones semanales con las áreas de Administración y consultores.
	Preparar la documentación para la asamblea de socios
	Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.
	Velar por la maximización de las utilidades de la empresa
	Mantener contacto directo con las PYMES.
	Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa
	Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.
	Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores.
Desarrollar planes de inversión de crecimiento.	
Funciones adicionales del puesto	Asistir a las reuniones de Asamblea de Socios.
	Preparar capacitaciones del personal consultor.

Ficha del Consultor

Jefe directo	Gerente General
Formación académica	Perito Mercantil (colegiado indispensable) Maestría en de Empresas
Años de Experiencia	3 años deseable
Salario	L. 13,000.00
Objetivo del puesto	Responsable de realizar consultoría a PYMES sobre implementación de la Gestión Integral de Riesgos
Conocimientos o competencias Obligatorios	Debe tener amplios conocimientos del mercado local y los pequeños y medianos contribuyentes del país. Es indispensable que tenga amplios conocimientos en esquemas financieros y en contabilidad. Al igual que deber ser un extenso conocedor de la Gestión Integral de Riesgos.
Habilidades deseables	Conocimientos de PYMES y GIR.
Funciones Principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	Realizar diagnóstico en el tiempo establecido a las empresas PYMES que contraten el servicio.
	Realizar el diseño de la metodología de GIR a las PYMES que contraten el servicio.
	Construir los entregables por cada uno de los proyectos que contraten las PYMES respetando la línea de tiempo establecida.
	Implementación de la metodología diseñada a las PYME, previa supervisión y visto bueno del gerente General.
	Capacitación de la consultoría realizada a las PYMES.
	Cumplir con la meta asignada de entregables y desarrollo de la metodología de GIR.
	Otras actividades que se designen.

6.2.4. Adquisición del mobiliario y equipo

El mobiliario y el equipo necesario para empezar las operaciones de la empresa consultora es el siguiente:

Mobiliario y equipo	Costo unitario	Unidades	Total
Laptop Dell	14,595.00	2	29,190.00
Escritorios	4,674.15	2	9,348.30
Sillas	899.00	2	1,798.00
Archivero 8 Gavetas	8,754.15	1	8,754.15
Total			49,090.45

Tabla 9 Mobiliarios y equipo

Fuente: elaboración propia

El equipo se cotizo con proveedores como Jetstereo para las computadoras, Office Depot para el mobiliario. Algunos de los ítems se encontraban en descuento, por lo cual su precio final podría variar en el momento de la compra.

6.3 Estudio Financiero

6.3.1. Plan de inversión

Para la realización del estudio financiero se tomó en consideración la inflación promedio de los 5 años previos y un incremento del precio del servicio (10% anual) que incluya la inflación y el componente de competitividad por escasez.

2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
6.11%	3.17%	2.72%	3.93%	4.34%	4.05%

El plan de inversión para la creación de la empresa consultora cuenta con fondeo propio y financiamiento externo. El desglose de los activos fijos, diferidos y capital se presenta a continuación, así como su fuente de financiamiento.

PLAN DE INVERSIÓN			
Cuentas	Inversión	Financiamiento	Capital propio
Inversión fija			
Mobiliario	19,900	19,900	
Equipo	29,190	29,190	
Total activo fijo	49,090	49,090	-

Inversión diferida			
Estudios y puesta en marcha	20,000		20,000
Gastos de escrituración y constitución	25,500		25,500
Total diferidos	45,500	-	45,500
Capital de trabajo			
Efectivo	180,776	180,776	
Subtotal	180,776	180,776	
Total Inversión	275,366	229,866	45,500
% de participación	100.00%	83.48%	16.52%

Tabla 10 Plan de Inversión

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la inversión total del proyecto es de L.275,366 considerando capital de trabajo, activo fijo y diferido. Por lo que respecta al fondeo, como capital propio se cuenta con el 16.52% y el 83.48% restante se financiará con un préstamo bancario.

El financiamiento se realizará con la Cooperativa Sagrada Familia, con una tasa de interés del 18% anual. El desglose de la cuota, interés y principal durante los 5 años del proyecto se presente a continuación.

Financiamiento	Tasa de interés	Plazo	cuota mensual
229,866.14	18%	60	5,837.09

Tabla 11 Apalancamiento bancario

Fuente: elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Interés anual	38,888	32,794	25,506	16,794	6,377	120,359
Capital anual	31,157	37,252	44,539	53,251	63,668	229,866

Total	70,045	70,045	70,045	70,045	70,045	350,225
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Tabla 12 Amortización del préstamo bancario

Fuente: elaboración propia

6.3.2. Gastos operativos

Los gastos operativos se componen por los sueldos y el gasto por desplazamiento de los consultores que visitan a los clientes.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDO	336,000	349,621	363,795	378,543	393,889
RAP PENSIONES	621	731	844	963	1,086
RAP CESANTÍAS	4,752	4,945	5,145	5,354	5,571
INFOP	1,800	1,873	1,949	2,028	2,110
IHSS	6,930	6,930	6,930	6,930	6,930
13°	14,000	29,135	30,316	31,545	32,824
14°	28,000	29,135	30,316	31,545	32,824
Total	392,103	422,369	439,296	456,908	475,235

Tabla 13 Proyección de la planilla

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que el gasto por concepto de salario es el componente más relevante, dado que la generación de ingresos depende del trabajo de los consultores, y la planilla asegura que los consultores realicen su trabajo.

Por lo que respecta al desplazamiento, el gasto anual por este concepto es de L.192,000.00 para el primer año, luego el efecto inflacionario incrementa el egreso.

6.3.3. Gastos administrativos

Por lo que respecta a los gastos administrativos, el principal componente es el alquiler del local en la torre metrópolis, la renovación de las licencias de office, los servicios básicos y la

papelaría y útiles necesarios para la empresa.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	120,000	124,865	129,927	135,194	140,675
Servicios Básicos	11,400	11,862	12,343	12,843	13,364
Papelería y útiles	3,600	3,746	3,898	4,056	4,220
Licencias de office	4,000	4,162	4,331	4,506	4,689
Total	139,000	144,635	150,499	156,600	162,948

Tabla 14 Gastos administrativos

Fuente: elaboración propia

El gasto administrativo es considerablemente menor al operativo, su principal elemento es el alquiler, seguido por el pago de los servicios básicos y de mantenimiento del local.

6.3.4. Capital de trabajo

Se considera necesario provisionar un capital de trabajo para cubrir los egresos de los primeros tres (3) meses de operación de la empresa consultora, por lo cual es importante detallar el gasto diario.

Concepto	AÑO 1	Gasto Diario	Capital de trabajo para 3 meses
Gastos operativos	584,103	1,623	146,026
Gastos administrativos	139,000	386	34,750
Total Gastos	723,103	2,009	180,776

Tabla 15 Capital de trabajo para 3 meses

Fuente: elaboración propia

6.3.5. Amortización inversión diferida

La inversión diferida se compone por el estudio y puesta en marcha del proyecto, sumado a los gastos de escrituración y constitución de la empresa. A continuación, un detalle de los componentes.

Inversión Diferida	Valor	Tiempo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios y puesta en marcha	20,000	5	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Gastos de escrituración y constitución	25,500	5	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
TOTAL	45,500		9,100	9,100	9,100	9,100	9,100

Tabla 16 Amortización inversión diferida

Fuente: elaboración propia

6.3.6. Estado de Resultados proyectado

Considerando todos los gastos antes detallados, fuentes de financiamiento y plan de inversión del proyecto, el estado de resultados proyectado para los 5 años del estudio de prefactibilidad presenta las siguientes cifras.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por servicio	663,600	756,862	863,232	984,550	1,122,919
Utilidad bruta	663,600	756,862	863,232	984,550	1,122,919
Gastos operacionales					
Gastos por depreciación	9,818	9,818	9,818	9,818	9,818
Gastos de amortización	9,100	9,100	9,100	9,100	9,100
Gastos de operativos	584,103	622,153	647,179	673,219	700,314
Gastos de administración	139,000	144,635	150,499	156,600	162,948
Total gastos operativos	742,021	785,706	816,595	848,736	882,181
Utilidad operativa	-78,421	-28,844	46,637	135,814	240,738
Gastos financieros	38,888	32,794	25,506	16,794	6,377
Utilidad antes de impuestos	-117,309	-61,638	21,130	119,020	234,361
Impuesto sobre la renta	-	-	-	-	-
Utilidad/pérdida	-117,309	-61,638	21,130	119,020	234,361

Tabla 17 Estado de Resultados proyectado

Fuente: elaboración propia

Se observa que los primeros dos años de operación, la empresa consultora presentará pérdidas operativas, sus gastos son más elevados que los ingresos que se generan. A partir del tercer año, a raíz del incremento por concepto de inflación y demanda del servicio, los ingresos comienzan a mostrar utilidades dado que superan los gastos.

Otro aspecto relevante es el aprovechamiento del Reglamento de la Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, estipulado en el Acuerdo n°826-2018, en el cual se establece que las micro y pequeñas empresas que han venido operando informalmente y se formalicen en un plazo de doce meses, gozaran de beneficios fiscales de exención del pago del impuesto sobre la renta y sus reformas, activo neto, aportación solidaria, del anticipo del 1% del impuesto sobre la renta, del pago del 12.5% por concepto de honorarios profesionales, y otros, siempre que no tengan ingresos mayor a L.5,000.000.00 y que hayan generado como mínimo un 30% de incremento en empleos remunerados (Finanzas, 2018).

6.3.7. Balance General proyectado

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes	180,776	51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065
Total Activo corriente	180,776	51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065
Activo No corriente						
Mobiliario y equipo	49,090	39,272	29,454	19,636	9,818	-
Activos diferidos						
Estudios y puesta en marcha	20,000	16,000	12,000	8,000	4,000	-
Gastos de organización y constitución	25,500	20,400	15,300	10,200	5,100	-
Total activo no corriente	94,590	75,672	56,754	37,836	18,918	-
TOTAL ACTIVO	275,366	126,900	28,011	4,603	70,371	241,065
PAVISO						
Préstamo por pagar a CP	31,157	37,252	44,539	53,251	63,668	
Préstamo por pagar a LP	198,709	161,458	116,919	63,668	-	
TOTAL PASIVO	229,866	198,709	161,458	116,919	63,668	-
PATRIMONIO						
Capital contable	45,500	45,500	45,500	45,500	45,500	45,500
Utilidad/Pérdida del período		-117,309	-61,638	21,130	119,020	234,361
Utilidades retenidas/Pérdidas acumuladas			-117,309	-178,947	-157,817	-38,797
Total Patrimonio	45,500	-71,809	-133,447	-112,317	6,703	241,065
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	275,366	126,900	28,011	4,603	70,371	241,065

Tabla 18 Balance General proyectado

Fuente: elaboración propia

En el balance general se aprecia que la empresa cuenta con pérdidas acumuladas hasta el final del quinto año, por lo cual se puede decir que durante la vida del proyecto no se logra compensar las pérdidas acumuladas iniciales.

6.3.8. Flujo de efectivo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios		663,600	756,862	863,232	984,550	1,122,919
Total Ingresos		663,600	756,862	863,232	984,550	1,122,919
Egresos						
Gastos de operación		584,103	622,153	647,179	673,219	700,314
Gastos de administración		139,000	144,635	150,499	156,600	162,948
Pago principal		31,157	37,252	44,539	53,251	63,668
Pago de intereses		38,888	32,794	25,506	16,794	6,377
Pago de impuestos		-	-	-	-	-
Total Gastos	-	793,148	836,833	867,722	899,863	933,308
Flujo neto de efectivo		-129,548	-79,971	-4,490	84,687	189,611
Inversión	275,366					
Saldo inicial		180,776	51,228	-28,743	-33,234	51,453
Saldo final	-275,366	51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065

Tabla 19 Flujo de efectivo proyectado

Fuente: elaboración propia

En el flujo de efectivo proyectado se refleja que, gracias al capital de trabajo provisionado para tres meses, en el primer año la empresa consultora cierra con saldo final positivo, considerando que tuvo un flujo de efectivo neto negativo, sin embargo, el segundo y tercer año el saldo final es negativo. Los dos últimos años del proyecto se mantiene con flujos positivos.

6.3.9. Costo de capital promedio ponderado

Para realizar el descuento del flujo de efectivo, acción necesaria para aceptar o rechazar el proyecto de inversión, es necesario contar con el costo del capital considerando su procedencia, es decir, la tasa de interés de los fondos propios y la del financiamiento externo para el apalancamiento.

$$CCPP = Ke * \frac{E}{E + D} + Kd * \frac{D}{E + D}$$

Ecuación 1 Costo de capital promedio ponderado

Fuente: elaboración propia

CCPP = Costo de capital promedio ponderado

Ke = Tasa de interés exigida por los recursos propios

Kd = Tasa de interés del financiamiento externo

E = Capital propio

D = Financiamiento externo

El CCPP del proyecto es el siguiente:

$$CCPP = 8.23\% * \frac{45,000}{45,000 + 229,866} + 18.00\% * \frac{229,866}{45,000 + 229,866}$$

$$\mathbf{CCPP = 16.39\%}$$

CCPP = 17.08%

Ke = 18.00%

Kd = 8.23%

E = L.45,000.00

D = L.229,866.00

El CCPP del proyecto es de 16.39%.

6.3.10. Indicadores financieros

Los principales indicadores financieros que se toman en consideración para tomar la decisión de inversión en un proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y tiempo de recuperación de la inversión.

Valor Actual Neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-275,366					
Flujos		51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065
Total	-275,366	44,016	-21,219	-21,080	28,042	112,885
Flujos acumulados	-275,366	-231,351	-252,570	-273,650	-245,608	-132,723
VAN	-132,723					

Tabla 20 Valor Actual Neto

Fuente: elaboración propia

El VAN del proyecto es de - L.132,723 a un plazo de 5 años y con un CCPP de 16.39%, lo cual es positivo y ello indicaría que el proyecto es factible y rentable, siendo aceptado por los inversionistas.

Tasa Interna de Retorno

Por lo que respecta a la TIR, esta resulta en 0.50% y los flujos se descontarían de la siguiente manera.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-275,366					
Flujos		51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065
Total	-275,366	50,974	-28,459	-32,742	50,441	235,152
Flujos acumulados	-275,366	-224,392	-252,851	-285,593	-235,152	-
VAN						-

Tabla 21 Tasa Interna de Retorno

Fuente: elaboración propia

La TIR y el VAN muestran la bondad del proyecto en cuanto a la rentabilidad del mismo, con una brecha negativa de -15.89% como margen de error en la estimación de ingresos/egresos. Considerando lo anterior, el criterio de aceptación de inversión basado en la TIR es el de rechazar el proyecto dado que la tasa de descuento es considerablemente menor a la tasa de descuento.

Tiempo de recuperación de la inversión

Un criterio para la decisión de inversión en finanzas es el tiempo de recuperación de la inversión, el cual se puede hacer con los flujos descontados o sin el descuento. El presente tiempo de recuperación se hizo sin el descuento de los flujos.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-275,366					
Flujos		51,228	-28,743	-33,234	51,453	241,065
Flujos acumulados	-275,366	-224,138	-252,881	-286,115	-234,662	6,403

Tabla 22 Tiempo de recuperación de la inversión

Fuente: elaboración propia

El tiempo de recuperación de la inversión muestra que a los cuatro (4) años y once (11) meses del quinto año la inversión se habrá recuperado en su totalidad. Por lo cual el criterio de decisión mediante este indicador sería de aceptación del proyecto de inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alicia Frohmann, N. M. (2016). *Actividades del convenio de Cooperación República de Corea*. Naciones Unidas.
- Alvarez, M., & Durán, J. (2009). *Manual de la Pequeña y Mediana Empresa*. CEPAL y Naciones Unidas.
- Banco Integración Económica (BID). (abril de 2003). *Banco Interamericano de Desarrollo - IADB.org*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de www.iadb.org/sds/msm
- Baracaldo Lozano, N. (2013). *Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares*. Obtenido de Cuadernos de contabilidad: <https://search.proquest.com/docview/1771597412?accountid=35325>
- BASILEA, C. D. (1974). *Bank for International Settlements*. Recuperado el 26 de enero de 2019, de www.bis.org/about/history.htm?m=1%7C4%7C445
- Bolsa Centramericana de Valores S.A. (mayo de 2018). *WWW.BCV.HN*. Obtenido de <https://www.bcv.hn/actividad-bursatil/emisiones>
- Cadbury. (1992). *Informe de Comité sobre los aspectos financieros del Gobierno Corporativo*. Reino Unido. Obtenido de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. [24/11/2010]
- Campos, A. (s.f.). LAPLACE: ENSAYO FILOSÓFICO SOBRE LAS PROBABILIDADES. *Revista Colombiana de Estadística*, 153-177.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2011). *cnbs.gob*. Obtenido de https://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2011/C194_2011.pdf
- Desarrollo, B. I. (2016 de Noviembre de 2016). *Banco Centroamericano de Integración*

- Económica*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/finanzas-para-las-mayorias/programas-de-mipyme/programa-de-apoyo-a-las-mipymes/>
- Finanzas, S. d. (10 de Diciembre de 2018). Reglamento de la Ley de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa. *La Gaceta*, págs. 45 -52.
- Gallardo, M., & Berrios, M. (2013). *Encuesta Empresarial de Honduras 2012: Análisis de resultados*. OIT. Ginebra: Oficina Interancional del Trabajo.
- Garcia, Y., Hern, M., & Lochmüller, C. (2012). APLICACION DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PRINCIPALES PROCESOS DE UNA PYME COMERCIALIZADORA/APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN THE MAIN PROCESOS OF AN PYME TRADING. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 144-165.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). www.ine.gob.hn. Obtenido de https://www.ine.gob.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=220
- ISO. (2009). *ISO Guía 73: 2009*. Ginebra: International Standard Organization.
- ISO. (2015). *ISO 9001;2015*. Recuperado el 26 de enero de 2019, de Iso: www.iso.org
- ISO. (2018). *SO 31000:2018*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Jacinto, R., Alzate, Y., & Daza, A. (s.f.). Contexto empresarial colombiano y su relación con el gobierno corporativo. 157-176. Criterio Libre. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2125262178?accountid=35325>
- Jaime Alexander, M., & Carlos, A. (2016). Métodos para identificación de peligros, análisis,

- evaluación y tratamiento de los riesgos. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kubr, M. (2008). *La Consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México: Ed. Limusa.
- Leonardo, O. (2017). Gestión de riesgos en el sector de telecomunicaciones y su relación con los marcos internacionales de riesgos corporativos. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 85-99. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1999175843?accountid=35325>
- Linares, E. A. (2012). *El Gobierno Corporativo en Empresas Hispanos-marroquí*. Granada: Editorial Universidad de Granada .
- Macías, A., & Román, F. (2014). *Consecuencias económicas de la reforma de gobierno corporativo en un mercado de capitales emergente*. México. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1534316539?accountid=35325>
- Observatorio MIPYME, B. 2. (2003). *Banco Centroamericano De Desarrollo Económico (BID) 2003*. Recuperado el 24 de enero de 2019, de www.iadb.org/sds/msm
- Raccanello, K., & Gúzman, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 119-141. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1554160435?accountid=35325>
- Ramazzini, B. (1700). *De Morbis Artificum Diatriba*. Módena.
- SDE, S. d. (Diciembre de 2016). *CDE-MIPYME*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de MIPYME-SSE: www.sde.gob.hn
- Serna, M., Moreno, S., Vásquez, L., Ortiz, F., & Cortes, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare:*

Revista chilena de Ingeniería, 707-720. Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/2001045676?accountid=35325>

Urbina, B. (1996). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.

Vladimir, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando integral; estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2 (4).

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para la recolección de datos

Cuestionario para el estudio de Prefactibilidad de la creación de una empresa consultora y creación de la metodología de Gestión Integral de Riesgos dirigida a PYMES del rubro ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir del Distrito Central.

El propósito del siguiente cuestionario es el de obtener información acerca de la situación de las PYMES en el Distrito Central, específicamente de las que se encuentra en el rubro de Ventas al por menor de productos textiles y prendas de vestir, para luego proponer una solución a las PYMES que les permita superar sus debilidades y necesidades más relevantes por medio de la gestión integral de riesgos.

Con el propósito de lograr los objetivos del presente estudio, se hace fundamental contar con una herramienta de recolección de datos que sirva de base para identificar las técnicas y mezcla de metodologías que permita a las PYMES mejorar su desempeño general y su imagen y calidad crediticia, optimizando los recursos disponibles.

Instrucciones: se les presentan las siguientes preposiciones, en las cuales deberá marcar con una (X) su respuesta o elegir aquellas opciones que mejor se adapten a su criterio. En las preposiciones de respuesta abierta, detalle su respuesta.



Maestría en Finanzas Tesis

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA CONSULTORA Y CREACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DIRIGIDA A PYMES DEL RUBRO DE "VENTAS AL MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR".

1.Género

- Femenino
- Masculino

2.Edad

- 18-25
- 26-33
- 34-40
- 40 ó más

3.Número de empleados con los que cuenta la empresa donde labora

- 1-10
- 11-30
- 31-50
- 51-150
- 151 en adelante

4.¿Cuánto tiempo lleva la empresa operando? aproximadamente

- De 1 a 2 años
- De 2 a 4 años
- De 4 a 6 años
- Más de 6 años

5.¿Cuál es el proceso principal de la empresa?

- Proceso de ventas
- Proceso de compras
- Proceso de control de inventarios
- Proceso de producción/abastecimiento
- Ninguna de los anteriores

6.¿Su empresa cuenta con algunas de la debilidades siguientes?

- Ausencia de gobierno corporativo

- Educación financiera
- Falta de financiamiento
- Sistemas de información obsoletos
- Ausencia de controles en los procesos
- Ninguna de las anteriores

7.¿Cuenta con controles para mitigar las debilidades de su empresa?

Si su respuesta es "Si" favor especificar, caso contrario pasar a la siguiente.

8.¿Cuáles son las necesidades o limitantes de crecimiento actuales de su empresa?

9.¿Con cuantas de las siguientes opciones de Filosofía Empresarial cuenta su empresa?

- Visión
- Misión
- Valores
- Principios
- Metas y Objetivos
- Ninguna de las anteriores

10.¿Cuántas generaciones de la misma familia han liderado la empresa?

- 1 Generación
- 2 Generaciones
- 3 Generaciones
- 4 o más

11.¿Considera que su empresa cuenta con un Gobierno interno sólido?

- Si
- No

12.¿Conoce que es la Gestión Integral de Riesgos?

- Si
- No

13.¿Aplican en su empresa alguna metodología para gestionar los riesgos identificados?

- Si
- No

14.Si su respuesta anterior fue "si", ¿Qué metodología utilizan?

15.¿Considera que la gestión de Riesgos le ayudaría al desarrollo de su empresa?

- Si
- No

16.¿Estaría interesado en contratar una empresa consultora para implementar Gestión Integral de Riesgos en su empresa?

- Si
- No

17.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la contratación de una asesoría en metodología de Gestión Integral de Riesgo?

- 3,000-5,000
- 5,000.01-7,000
- 7,000.01-10,000
- 10,000- en adelante

18.¿Ha recibido o le han capacitado en algún tipo de educación financiera para el desarrollo de su empresa?

- Si
- No

19.¿Conoce o aplica técnicas de análisis de Riesgo en su empresa?

- Si
- No

20.¿Lleva un registro de incidencias que se han materializado en su empresa?

- Si
- No

21.Conociendo sus debilidades ¿Considera necesario mitigar los riesgos de su empresa mediante una tercerización?

- Si
- No

22.¿En qué servicio de desarrollo empresarial estaría interesado en contratar o ser capacitado?

- Fiscal
- Contable
- Financiero
- Gestión Integral de Riesgo

23.¿Estaría dispuesto a someter su empresa a una pre-evaluación de Gestión Integral de Riesgo?

- Si
- No

24.¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a contratar el servicio?

- 2 a 4 meses
- 5 a 7 meses
- 7 o más

25.¿Qué productos entregables exigiría a su proveedor del servicio de desarrollo empresarial?

- Manuales

- Políticas
- Reglamentos
- Procedimientos

Anexo 2 Técnicas y Herramientas de administración de riesgo - ISO 31000

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	
Tormenta de ideas	MA	NA	NA	NA	NA
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	MA	NA	NA	NA	NA
Delphi	MA	NA	NA	NA	NA
Listas de verificación	MA	NA	NA	NA	NA
Análisis preliminar de peligros	MA	NA	NA	NA	NA
HAZOP	MA	MA	A	A	A
HACCP	MA	MA	NA	N	MA
Evaluación de riesgos ambientales	MA	MA	MA	MA	MA
SWIFT	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis de escenario	MA	MA	A	A	A
Análisis de impacto en el negocio	A	MA	A	A	A
Análisis de la causa raíz	NA	MA	MA	MA	MA
Análisis de modos y efectos de fallas	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis de árbol de fallas	A	NA	MA	A	A
Análisis de árbol de eventos	A	MA	A	A	NA
Análisis de causa consecuencia	A	MA	MA	A	A
Análisis de causa y efecto	MA	MA	NA	NA	NA
LOPA	A	MA	A	A	NA
Árbol de decisiones	NA	MA	MA	A	A
Análisis de fiabilidad humana	MA	MA	MA	MA	A
Análisis Bow tie	NA	A	MA	MA	A
Mantenimiento centrado en la fiabilidad	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis del circuito de fuga	A	NA	NA	NA	NA
Análisis Markov	A	MA	NA	NA	NA
Simulación Monte-carlo	NA	NA	NA	NA	MA

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	
Estadísticas Bayesianas y redes Bayes	NA	MA	NA	NA	MA
Curvas FN	A	MA	MA	A	MA
Índices de riesgo	A	MA	MA	A	MA
Matriz de consecuencia/Probabilidad	MA	MA	MA	MA	A
Análisis de costo/beneficio	A	MA	A	A	A
Análisis de decisión multicriterios	A	MA	A	MA	A
MA = Muy Aplicable A = Aplicable NA = No Aplicable					

Tabla 23 Aplicabilidad de las herramientas utilizadas para la evaluación del riesgo

Fuente: Norma Internacional ISO 31010: 2009

Anexo 3 Atributos de selección de herramientas para la evaluación del riesgo

Las técnicas de evaluación de riesgos se pueden clasificar de varias maneras, buscando ayudar a la empresa a comprender las cualidades, debilidades y solidez de cada una de las técnicas.

Tomando el proceso de evaluación del riesgo, las técnicas se pueden clasificar en cada etapa del proceso de la siguiente forma:

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	
Tormenta de ideas	MA	NA	NA	NA	NA
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	MA	NA	NA	NA	NA
Delphi	MA	NA	NA	NA	NA
Listas de verificación	MA	NA	NA	NA	NA
Análisis preliminar de peligros	MA	NA	NA	NA	NA
HAZOP	MA	MA	A	A	A
HACCP	MA	MA	NA	N	MA

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	
Evaluación de riesgos ambientales	MA	MA	MA	MA	MA
SWIFT	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis de escenario	MA	MA	A	A	A
Análisis de impacto en el negocio	A	MA	A	A	A
Análisis de la causa raíz	NA	MA	MA	MA	MA
Análisis de modos y efectos de fallas	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis de árbol de fallas	A	NA	MA	A	A
Análisis de árbol de eventos	A	MA	A	A	NA
Análisis de causa consecuencia	A	MA	MA	A	A
Análisis de causa y efecto	MA	MA	NA	NA	NA
LOPA	A	MA	A	A	NA
Árbol de decisiones	NA	MA	MA	A	A
Análisis de fiabilidad humana	MA	MA	MA	MA	A
Análisis Bow tie	NA	A	MA	MA	A
Mantenimiento centrado en la fiabilidad	MA	MA	MA	MA	MA
Análisis del circuito de fuga	A	NA	NA	NA	NA
Análisis Markov	A	MA	NA	NA	NA
Simulación Monte-carlo	NA	NA	NA	NA	MA
Estadísticas Bayesianas y redes Bayes	NA	MA	NA	NA	MA
Curvas FN	A	MA	MA	A	MA
Índices de riesgo	A	MA	MA	A	MA
Matriz de consecuencia/Probabilidad	MA	MA	MA	MA	A
Análisis de costo/beneficio	A	MA	A	A	A
Análisis de decisión multicriterios	A	MA	A	MA	A
MA = Muy Aplicable A = Aplicable					

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				Valoración del riesgo
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo		Nivel de Riesgo	
		Consecuencia	Probabilidad		
NA = No Aplicable					

Tabla 24 Atributos de selección de herramientas para la evaluación del riesgo

Fuente: Norma Internacional ISO 31010: 2009