



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A LAS PYMES, A
TRAVÉS DE SERVICIOS INTEGRALES DE TERCERIZACIÓN**

SUSTENTADO POR:

BELKISS MARLENY CÁCERES ESPINAL

CÉSAR ESAÚ QUINTERO ALONZO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, M.D.C., F.M, HONDURAS, C.A

OCTUBRE, 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A LAS PYMES, A
TRAVÉS DE SERVICIOS INTEGRALES DE TERCERIZACIÓN**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
DAVID SALOMÓN FLORES GIRÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA
KARLA UCLÉS
LEONARDO BANEGAS**



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A LAS PYMES, A TRAVÉS DE SERVICIOS INTEGRALES DE TERCERIZACIÓN

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

BELKISS MARLENY CÁCERES Y CÉSAR ESAÚ QUINTERO

Resumen

La presente investigación se elaboró con el propósito de brindar una alternativa de fortalecimiento empresarial a las PYMES, a través de Servicios Integrales de Tercerización, mismos que irán en función de las necesidades particulares de cada empresa, con la finalidad de contribuir a que éstas puedan lograr sus objetivos y obtengan mejores resultados. Se consideró utilizar el método mixto, predominando el enfoque cuantitativo; se identificaron los factores que influyen para que una pyme realice una subcontratación, también los servicios para los cuales, las pymes necesitarían una tercerización; se analizaron los datos mediante un diseño de investigación no experimental transversal prospectivo con variables de interés analítico. El 82% de los encuestados, contrataría un centro integral en tercerización de servicios, obteniendo un indicador positivo para la propuesta.

Palabras claves: Demanda, Fortalecimiento, Pymes, Servicios y Tercerización.



GRADUATE SCHOOL

BUSINESS STRENGTHENING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES, THROUGH INTEGRAL OUTSOURCING SERVICES

MASTERS NAMES:

BELKISS MARLENY CÁCERES Y CÉSAR ESAÚ QUINTERO

Abstract

The present investigation was elaborated with the purpose of providing an alternative business strengthening to SMEs, through Comprehensive Outsourcing Services, which will be based on the particular needs of each company, in order to help them achieve their goals and obtain better results. It was considered to use the mixed method, with a predominant quantitative approach; we identified the factors that influence a SME to subcontract, as well as the services for which SMEs would need an outsourcing; the data were analyzed by means of a prospective transversal non-experimental research design with variables of analytical interest. 82% of the respondents, would hire a comprehensive service outsourcing center, obtaining a positive indicator for the proposal.

Keywords: Demand, Strengthening, SMEs, Services and Outsourcing

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron a nuestro lado apoyándonos, alentándonos a seguir sin rendirnos y motivándonos a dar siempre lo mejor de nosotros en cada momento. Finalmente dedicamos esta tesis a los ángeles que tenemos en el cielo que sabemos que estarán muy orgullosos de nosotros.

Belkiss Marleny Cáceres y César Esaú Quintero

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios todopoderoso, ya que sin el nada es posible, pero con Él, todo es posible; así mismo agradecemos a nuestros padres que son la fortaleza y apoyo que necesitamos para poder culminar una meta más. Finalmente agradecemos por esas palabras de aliento en los momentos oportunos y ese apoyo incondicional a Alexander Umanzor y Wendy Alfaro.

Belkiss Marleny Cáceres y César Esaú Quintero

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	2
1.3. Delimitación del tema.....	4
1.4. Definición del Problema.....	4
1.4.1. Enunciado del problema	4
1.4.2. Planteamiento del problema	5
1.4.3. Preguntas de Investigación	5
1.5. Objetivos de Proyecto	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Análisis de la situación actual	8
2.1.1. Análisis del macro entorno	8
2.1.2. Análisis del micro entorno.....	18
2.1.3. Análisis interno.....	23
2.2. Teorías	24

2.2.1. Teorías de sustento	24
2.2.2. Conceptualización	30
2.3. Metodologías aplicadas	32
2.3.1. Valor presente neto	32
2.3.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento	33
2.3.3. Tasa interna de rendimiento	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	34
3.1. Congruencia Metodológica.....	34
3.1.1. Matriz metodológica.....	34
3.1.2. Esquema de variables	35
3.1.3. Matriz de operacionalización de variables	35
3.1.4. Hipótesis de la investigación	36
3.2. Enfoque y métodos de la investigación.....	37
3.3. Diseño de la investigación	38
3.3.1. Población	39
3.3.2. Muestra	40
3.3.3. Unidades de análisis	42
3.3.4. Unidad de respuesta.....	42
3.4. Instrumentos y técnicas aplicadas	42
3.4.1. Instrumentos	42

3.4.2. Técnicas.....	43
3.5. Fuentes de información.....	44
3.5.1. Fuentes primarias.....	44
3.5.2. Fuentes secundarias.....	45
3.6. Limitaciones del estudio.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	46
4.1. Resultados de la Encuesta.....	46
4.2. Resultados del Grupo focal.....	62
4.3. Diagrama Ishikawa.....	66
4.4. Análisis Estadístico.....	67
4.5. Propuesta.....	73
4.5.1. Estudio de pre factibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios.....	73
4.5.2. Introducción.....	73
4.5.3. Descripción de la propuesta.....	74
4.5.4. Presupuesto.....	103
4.5.5. Análisis Financiero.....	104
4.5.6. Cronograma de ejecución.....	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. Conclusiones.....	106

5.2. Recomendaciones	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS.....	112
Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta.....	112
Anexo 2. Instrumento de investigación: Grupo Focal	115
Anexo 3. Plan de Amortización de la deuda	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica	34
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	35
Tabla 3. Rubro de la empresa	46
Tabla 4. Cargo en la empresa	47
Tabla 5. Empleados en la empresa	49
Tabla 6. Operación subcontratada	50
Tabla 7. Subcontratación de empresa especializada en tercerización de servicios... 51	
Tabla 8. Factores para realizar una subcontratación.....	52
Tabla 9. Servicios de interés para realizar una subcontratación	54
Tabla 10. Posibles precios de un Servicio de Administración.....	55
Tabla 11. Posibles precios de un Servicio de Recursos Humanos	57
Tabla 12. Posibles precios de un Servicio de Publicidad/Redes Sociales	58
Tabla 13. Posibles precios de un Servicio de Contabilidad	60

Tabla 14. Personas encuestadas por género	61
Tabla 15. Datos estadísticos de la subcontratación de una empresa de tercerización	68
Tabla 16. Datos estadísticos de las razones para una subcontratación.....	68
Tabla 17. Datos estadísticos de los servicios de subcontratación	69
Tabla 18. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Recursos Humanos	70
Tabla 19. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Publicidad	70
Tabla 20. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Administración	71
Tabla 21. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Contabilidad	72
Tabla 22. Calculo de la demanda potencial	76
Tabla 23. Rango de precio por servicio.....	78
Tabla 24. Ponderación de factores relevantes	79
Tabla 25. Presupuesto en Maquinaria y Equipo.....	87
Tabla 26. Ingresos Servicio de Publicidad.....	90
Tabla 27. Ingresos Servicio de Recursos Humanos	90
Tabla 28. Ingresos Servicios de Contabilidad	90
Tabla 29. Inversiones	91
Tabla 30. Capital de Trabajo.....	91

Tabla 31. Depreciaciones y amortizaciones	92
Tabla 32. Costos fijos y variables	93
Tabla 33. Costo por servicios	93
Tabla 34. Estado de Resultado.....	94
Tabla 35. Flujo de efectivo recursos propios	95
Tabla 36. Costo medio ponderado de capital	97
Tabla 37. Financiamiento.....	98
Tabla 38. VANA	99
Tabla 39. Flujo de efectivo inversionistas	100
Tabla 40. Estado de Resultado, escenario optimista	101
Tabla 41. Flujos de efectivo, escenario optimista	101
Tabla 42. Estado de Resultado, escenario pesimista	102
Tabla 43. Flujos de efectivo, escenario pesimista.....	103
Tabla 44. Presupuesto General.....	103
Tabla 45. Análisis Financiero (TIR).....	104
Tabla 46. Plan de Ejecución.....	105
Tabla 47. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Variables	35
Figura 2. Etapas para el desarrollo de la investigación.....	39
Figura 3. Rubro de la empresa	47

Figura 4. Cargo en la empresa	48
Figura 5. Empleados en la empresa	49
Figura 6. Operación subcontratada	50
Figura 7. Subcontratación de empresa especializada en tercerización de servicios .	51
Figura 8. Factores para realizar una subcontratación	53
Figura 9. Servicios de interés para realizar una subcontratación	54
Figura 10. Posibles costos de un Servicio de Administración	56
Figura 11. Posibles costos de un Servicio de Recursos Humanos	57
Figura 12. Posibles costos de un Servicio de Publicidad/Redes Sociales	59
Figura 13. Posibles costos de un Servicio de Contabilidad	60
Figura 14. Personas encuestadas por género	61
Figura 15. Diagrama Ishikawa, efecto positivo	66
Figura 16. Distribución de las oficinas	82
Figura 17. Flujo del proceso para la realización de un servicio	84
Figura 18. Diagrama de flujo para atención al cliente	86
Figura 19. Estructura Organizacional	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallan los antecedentes, definición, enunciado, formulación, objetivo general, objetivos específicos y justificación del problema de la investigación.

1.1. Introducción

Las empresas funcionan a un ritmo acelerado ya que el mercado así lo exige, obligando a las organizaciones a estar cada día más a la vanguardia y mejorar sus procesos para que sean más eficientes. Cuando los gerentes generales o propietarios se enfocan más en el giro principal de la empresa descuidan ciertas áreas que son fundamentales para el óptimo desarrollo de la misma. Ante esta situación surgieron las empresas de tercerización, las cuales brindan un servicio con enfoque y especialización en diferentes áreas.

En este caso las pequeñas y medianas empresas (Pymes) cuentan con los mismos problemas que las grandes empresas, pero no con el mismo nivel de recursos financieros para resolverlos. Es por ello, que surgió el interés de la realización de un estudio de prefactibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios, para brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.

En el capítulo I de este estudio se encuentran los antecedentes y la definición del problema, así como los objetivos en los que se enfoca la investigación, los cuales indican el propósito y lo que se pretende lograr con el proyecto. También se encuentra la justificación del problema, la cual expone las razones por las cuales se realiza la investigación. En el capítulo II podemos encontrar la base teórica recopilada que permite ayudar a la realización del proyecto. Seguidamente, en el

capítulo III se encuentra la metodología utilizada en la investigación, en la que se identifican las técnicas de análisis, población y muestreo como también las técnicas de recolección de información. Posteriormente, en el capítulo IV se encuentran todos los resultados y análisis de los instrumentos aplicados de la investigación. Finalmente se concluye con la propuesta que ofrece una solución al problema planteado encontrando conclusiones y recomendaciones de los hallazgos de la investigación.

1.2. Antecedentes del problema

La tercerización consiste en la delegación de funciones de una empresa a otra que se especializa en esa tarea. Según Romero, (2007) afirma que: “Es una tendencia actual que ha formado parte esencial en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial” (p. 1).

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de enfocarse en la mayor cantidad posible de actividades y así no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, con el desarrollo de la tecnología esa estrategia resulto obsoleta, ya que los departamentos de una empresa no podían mantenerse actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área. (Romero J. A., 2007, p. 1)

Según Romero, (2007):

En los años setenta, el primordial enfoque de las empresas era como competir, como lograr el éxito ante sus competidores y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esto llevaba a las empresas una redefinición de los procesos y sus estructuras, de sus formas de funcionar, de producir y dirigir. (p. 1)

Es por ello, que en los años ochenta las empresas empezaron a ver que era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, y es allí donde surge el término tercerización. Según Romero, (2007): “Para describir la creciente tendencia de grandes empresas que estaban transfiriendo sus procesos o sistemas de información a proveedores” (p. 2) .

Las compañías descubrieron que ciertas áreas serían mejor manejadas por proveedores que poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad y capacidad económica, es allí que empezaron las empresas a tener mejor rendimiento porque se concentraban en lo que era importante para el negocio. (Schneider, 2004, p. 38)

En Honduras, la historia de la tercerización no se obtiene por medio de documentación escrita, sino a través de una publicación sobre el crecimiento que ha tenido la tercerización en el país y como está beneficiando a las pymes.

Honduras ha incursionado en esta área de tercerización desde varios años, este modelo se ha desarrollado en diversas áreas como ser aseo, vigilancia, servicios secretariales, sistemas de información, call centers, etc. La tercerización ha permitido a las empresas concentrarse en los procesos básicos y dejar a un tercero las obligaciones y así reducir los costos y tener una mayor eficiencia en sus actividades. (Cholusat, 2016, p. 1)

“Empresa Omce fue la primera empresa de tercerización en Honduras que se dedicaba a la distribución de correspondencia a varios clientes” (Cholusat, 2016, p. 1). Otro ejemplo de tercerización muy común en Honduras son los call centers, que son contratados por empresas que desean ofrecer un determinado servicio y producto a los clientes.

Es por todo lo anterior, que la tercerización de los servicios es aplicable a cualquier tipo de empresa ya que es una práctica administrativa para gestionar procesos.

Según Ramírez, (2016):

Permite a las empresas tener éxito en sus emprendimientos, ya que enfocan sus recursos en sus negocios principales, dejando en manos de especialistas los procesos laterales que, aunque no forman parte intrínseca de su negocio son cruciales para lograr el éxito del mismo. (p. 1)

1.3. Delimitación del tema

Para la investigación se tomaron en cuenta las pequeñas y medianas empresas constituidas y que operan en el Distrito Central, inscritas en la cámara de comercio.

1.4. Definición del Problema

1.4.1. Enunciado del problema

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, a los directivos empresariales cada día se les presentan problemas más difíciles que afectan primeramente a la organización.

Las pymes en este caso, tienen la falencia de no contar con una estructura de profesionales que contribuyan a su desarrollo, ya que en su mayoría la misma es dirigida únicamente por su gerente general o propietario, por ende, tienen que buscar nuevas técnicas de supervivencia para mantenerse en el mercado. Una de estas técnicas es la externalización de funciones mediante la tercerización de servicios en diferentes áreas de la empresa.

En Honduras existen empresas o personas naturales que brindan uno u otro servicio de tercerización, sin embargo, las alternativas son limitadas en cuanto a servicios integrales que les puedan brindar apoyo empresarial a las pymes de forma integral y especializada en las áreas de administración, recursos humanos, publicidad y contabilidad.

1.4.2. Planteamiento del problema

Limitación de alternativas de servicios integrales de tercerización para brindar un fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central en las áreas de recursos humanos, publicidad, administración y contabilidad.

¿Qué tan factible sería ampliar las alternativas de servicios integrales de tercerización para brindar fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central?

1.4.3. Preguntas de Investigación

Pregunta Principal:

1. ¿Cómo la ampliación de estas alternativas brindará un fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central?

Preguntas Secundarias:

1. ¿Qué factores influyen en las pymes para la contratación de una empresa de tercerización?
2. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la contratación de empresas de tercerización?
3. ¿Cuánta demanda y viabilidad tienen las empresas de tercerización?

4. ¿Qué alternativa se puede ofrecer a las pymes para brindarles un mayor fortalecimiento empresarial?

1.5. Objetivos de Proyecto

1.5.1. Objetivo General

Contribuir con una alternativa de tercerización, mediante un estudio de prefactibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios para brindar fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en las pymes para la realizar una contratación de una empresa de tercerización.
- Analizar las ventajas y desventajas que brinda a las empresas una subcontratación de servicios.
- Conocer la demanda y la viabilidad de las empresas que brindan servicios de tercerización.
- Proponer un estudio de pre factibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios que pueda brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.

1.6. Justificación

Una pyme, para que pueda fortalecerse y lograr rentabilidad a lo largo del tiempo, debe estar enfocada en aquellas actividades centrales que son del rubro del negocio y que crean valor a

los clientes, ante esa situación se utiliza la tercerización en la que se puede delegar algunos de sus procesos a un proveedor especializado y con alta capacidad para brindar resultados.

Puede que delegar procesos a alguien externo a la empresa sean al principio algo difícil y poco confiable, sin embargo, las empresas especializadas en brindar servicios de tercerización permiten sumar esfuerzos, brindan mayor versatilidad y nuevas ideas a las empresas, logrando una ayuda temporaria sin compromisos a largo plazo; logrando así reducir costos que de otra forma serian costos fijos para las empresas.

Por lo antes expuesto, la realización de esta investigación nace con el propósito de brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes, a través de servicios integrales de tercerización en las áreas de administración, recursos humanos, contabilidad y publicidad. Ayuda especializada orientada a que la empresa pyme pueda obtener mejores resultados y así lograr mayor rentabilidad y estabilidad en el mercado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se recopiló el desarrollo de la perspectiva teórica, las investigaciones previas y experiencias, conceptos y antecedentes que sustentan la subcontratación de servicios por parte de las pymes en Honduras.

2.1. Análisis de la situación actual

2.1.1. Análisis del macro entorno

Para empezar a hablar del tema, se debe mencionar que el outsourcing, tercerización o subcontratación es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

La tercerización se fundamenta en cambios profundos de la empresa en temas como la cultura, procesos y procedimientos, sistemas de información, IT, controles, recursos humanos y administración con el fin de proporcionar resultados medibles que le permiten concentrar los esfuerzos y estrategias empresariales en la actividad principal.

También se puede definir como “la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio” (Romero A. , 2002, p. 4).

2.1.1.1. Tercerización en Latinoamérica

En Latinoamérica las empresas que proveen servicios de tercerización se han multiplicado y cada día son más las empresas que contratan empresas externas para algunas de sus actividades. Un aspecto muy importante es que al momento de tercerizar algunos de los procesos de la empresa, no se sientan cambios negativos en los tiempos o resultados. El propósito de hacer tercerización es subcontratar aquellas actividades de una compañía que no son propias de su negocio tales como el almacenamiento de la información, las labores administrativas y financieras, las telecomunicaciones y hasta las de logística.

Sin embargo, a la hora de hacer control interno y un balance de resultados, se debe tener en cuenta que la compañía no debe cambiar su dinámica por cuenta de tercerizar este tipo de servicios.

Según López, (2015):

La idea es que la empresa no sienta la diferencia entre hacer esas labores dentro de la misma compañía o a través de un tercero, más allá de factores positivos como el ahorro en costos o en tiempo de los procesos. (p. 22)

En Colombia existen beneficios para las empresas que se dedican a prestar servicios de tercerización. López (2015) refiere que las normas y leyes establecen que las empresas dedicadas a la tercerización son libres en los procesos como ser: la selección del personal contratado, la evaluación de desempeño a esos colaboradores, políticas de contratación y remuneración y otros aspectos.

Debido a eso, las empresas que subcontratan servicios profesionales deben estar conscientes de las actividades que desean tercerizar y los tiempos requeridos de entrega deben estar muy claros porque las organizaciones dedicadas a esta actividad tendrán un horizonte planeado conforme a lo acordado en el contrato o convenio escrito entre las partes.

Otro país que está valiéndose mucho de la tercerización es Argentina por motivos de brindar muchas facilidades y algunas políticas gubernamentales que ha adoptado. López (2015) refiere que esta economía se ha visto beneficiada por el crecimiento de las empresas dedicadas a tercerizar, el impacto en temas macroeconómicos ha sido sustancial y el gobierno argentino ha visto la importancia de fomentar la inversión privada a través de este mecanismo. Algunas de las actividades que tienen mayor demanda son: tecnología de la información, las ventajas del costo de la denominada hora - hombre, en relación con los países desarrollados y la zona horaria compartida con Europa y Norteamérica.

2.1.1.2. Tercerización en México y Centroamérica

“Un caso especial es México, su posición geográfica privilegiada, numerosos tratados de libre comercio, mano de obra barata, alto sentido de calidad en la producción de todo tipo de mercancías y los modernos niveles de infraestructura” (DIANMA, 2014, p. 1).

Se puede mencionar que México es de las economías más fuertes y pujantes de la región, su cercanía a los Estados Unidos y su producción de petróleo le posicionan como un país atractivo para empresas extranjeras que desean subcontratar servicios.

En países cercanos a Honduras, se puede mostrar el ejemplo de Costa Rica que se sigue posicionando como un fuerte destino de inversión extranjera, empresas de call center, productoras de cine, fábricas de piezas de vehículos y otras están optando por tercerizar sus operaciones en dicho país.

Otro país que está sacando provecho de su mano de obra es Guatemala. Un crecimiento especial lo ha tenido Guatemala que figura desde el 2013 en el listado de los mejores “100 Destinos para Tercerización de Servicios” de la firma Tholons, y en el último año escaló 4 posiciones (...) este foro posicionará estratégicamente a Guatemala y hará que estemos en las discusiones globales sobre outsourcing/offshoring por un buen tiempo, lo cual facilitará potenciales negocios a futuro y le permitirá seguir escalando puestos en el ranking internacional. (Central america data, 2014, p. 2)

Este foro se realiza una vez por año en diferentes países de Latinoamérica, su crecimiento ha precedido el desarrollo de las empresas de tercerización. Las naciones más pobres del continente americano han experimentado las bondades de este tipo de eventos ya que reúne mucho capital europeo y de las principales industrias de la economía mundial.

2.1.1.3. Evolución de la tercerización de servicios

Cabe decir que la tercerización sufrió menosprecio hace algunas décadas ya que se creía que esta actividad estaba enfocada en actividades que se consideraban como no críticas para el funcionamiento de la empresa, se pensaba que solamente el manejo de nómina o el cuerpo de seguridad de la empresa se debían subcontratar.

Pero este enfoque cambió, ahora las organizaciones miran esto como una opción estratégica de operaciones que incluye actividades claves, tales como manufactura y logística, que pueden

afectar de manera significativa el negocio si no se realizan de manera adecuada. Las empresas sobresalientes analizan tercerizar muchas de sus actividades basadas en una evaluación crítica de su posición dentro de la cadena de valor en su industria, con el objetivo final de mejorar su posición financiera.

Mientras que años atrás la tercerización de actividades empresariales era la excepción, hoy en día parece haberse vuelto la regla en los negocios internacionales: según una encuesta realizada por la consultora Bain & Company, el 82% de las grandes empresas en Europa, Asia y América del Norte tiene algún tipo de acuerdo de tercerización (o “outsourcing”). Y, específicamente, el 51% de ellas terceriza a través de una organización totalmente diferente en otro país, lo que se conoce como “offshore outsourcing. (Duke magazine, 2005, p. 10)

Muchos expertos e investigadores han coincidido en que la tercerización ha evolucionado en sus características, ha alcanzado niveles de operación que allá por los años cincuenta no se hubiese esperado. Hoy en día las empresas son muy flexibles a la hora de tercerizar.

2.1.1.3.1. Cuello azul

Según Gereffi (2005), profesor de la Universidad de Duke:

La tercerización aparece en la década de 1960 con la proliferación de programas de ensamblado en México - los llamados programas de plantas gemelas-. Una compañía productora de radios a transistores o de autopartes mandaba partes a una fábrica en alguna parte de México, donde se ensamblaban con salarios más bajos, para luego ser exportadas nuevamente a los Estados Unidos como un producto completo. (p. 5)

El cuello azul fue el nombre que se derivó del color de los uniformes de los operarios de las fábricas establecidas en México. Así lo expresa la revista especializada que realizó la investigación en el tema de la tercerización (Duke magazine, 2005). En la actualidad está practica

mantiene vigencia debido los bajos costos de producción que proporcionan algunos países y otros por la mano de obra calificada, en este caso Japón, Corea del Sur, Taiwán son los países líderes.

2.1.1.3.2. Cuello blanco

En una segunda etapa, sin embargo, las compañías comenzaron a tercerizar también “trabajos de cuello blanco” (por el color de las camisas de los empleados que los realizaban), yendo más allá de las tareas básicas que se requerían en un principio. En este período, además de tercerizar actividades productivas, las empresas mudaron al extranjero el sector de servicios, en general más calificado. Sumando este factor a la automatización de muchos procesos, se tornó posible modificar la localización real de las tareas de provisión de servicios a otros lugares, con costos más bajos, de un modo teóricamente transparente para los usuarios finales. (Duke magazine, 2005, p. 9)

La tercerización por si misma puede abrir muchos campos de actividades, la mano de obra calificada de un país puede ampliar las operaciones contratadas a segmentos como la robótica, aeronaves, energía y temas parecidos.

Los primeros servicios tercerizados a la India fueron de transcripción médica, pero luego aparecieron otros, como el procesamiento de datos, la facturación y apoyo al cliente. No obstante, el más importante de estos servicios parece haber sido el del software. (...) La rápida diseminación de Internet, las redes transnacionales establecidas por inmigrantes en los Estados Unidos y la liberalización de mercados de economías emergentes crearon las condiciones para un importante boom del outsourcing en la década de los “90”. (Duke magazine, 2005, p. 8)

“Otro factor importante que influye en el crecimiento de la tercerización de servicios es la inversión extranjera. Existe una relación directa entre la inversión y las exportaciones de servicios, dado que ésta última aumenta cuando la primera es mayor” (Duke magazine, 2005, p. 8).

2.1.1.4. Bondades de tercerizar

Muchos gerentes testifican los beneficios de subcontratar, algunos mencionan beneficios financieros, otros beneficios comerciales; cada empresa obtiene diferentes resultados. Según sea el interés de cada gerente o grupo de socios, así se identificarán las actividades primordiales a tercerizar.

Según Baca, (2002):

Entender las motivaciones que generan la subcontratación de actividades estratégicas y la forma adecuada de aplicar estas tendencias dentro de su empresa, ayudará a posicionar su compañía como un agente de cambio en la reestructuración de su industria y no solo como un espectador que reacciona ante los cambios generados por sus competidores. (p. 1)

Los beneficios de tercerizar pueden ser distintos y únicos para cada organización e industria, pero se puede hacer un apartado empezando por el nivel más básico, aquí las empresas subcontratan porque de esa manera pueden obtener reducciones sustanciales de costos, ya que la empresa subcontratada puede ofrecer el mismo o mejor nivel de servicio a un costo más bajo. Un ejemplo de esto son las empresas automotrices, las cuales iniciaron el proceso de desarrollo de proveedores externos como una manera para reducir sus costos.

Las empresas subcontratistas han desarrollado mejores capacidades y un grado de sofisticación que las empresas de manera interna no pueden lograr. Tal es el caso de los proveedores de servicios de comedores industriales, los cuales tienen capacidades para la gestión de estos negocios que ninguna empresa de manera interna puede igualar al mismo nivel de costos. (Baca E. , 2002, p. 19)

Las grandes corporaciones se han quitado dolores de cabeza que se originaban de la reparación de maquinaria, la elevada capacidad ociosa o el déficit de producción en temporadas

altas. Las empresas que prestan estos servicios ahora se encargan de ejecutar o gestionar muchas actividades que antes solo generaban burocracia o incremento de costos.

En los últimos años se ha descubierto un factor que inclina a los gerentes o empresarios a subcontratar, se habla del riesgo en los negocios.

Según Baca, (2002):

La motivación más reciente en cuanto a la subcontratación de servicios es la mitigación de los riesgos del negocio. Empresas y subcontratistas pueden colaborar para reducir riesgos de negocio como la obsolescencia de inventarios, inversión en activos, falta de capacidad por excesos de demanda, etcétera. En los próximos años, nuevas formas para compartir el riesgo a través de la empresa extendida de clientes y subcontratistas surgirán para incrementar aún más las tendencias hacia la subcontratación estratégica. (p. 3)

Al final, lo más importante es mantener las ideas ordenadas y consensuar con el equipo directivo las verdaderas motivaciones que existen en la empresa u organización para tercerizar alguna (s) actividad (es). Se debe ser estratégico y no emocional, que las decisiones no se fundamenten en movimientos esporádicos, se debe entender la realidad de la empresa y la industria donde se desempeña, se debe tener en cuenta el plan a largo plazo y analizar cuánto puede beneficiar una tercerización.

2.1.1.5. Tercerización especializada

Muchas compañías suelen requerir personal de alto nivel por un tiempo determinado, con la finalidad de efectuar trabajos específicos como planificación financiera, revisión de procesos administrativos o análisis de la estrategia de crecimiento e inversión.

Para atender este tipo de necesidades, las organizaciones han optado por buscar la tercerización de gerencia, ofrecido por entidades especializadas con recurso humano altamente calificado en cada tema.

Según Durán, (2014), director de Mercadeo de Top Management, afirma: "Esta tendencia de subcontratar labores específicas ha tomado mayor fuerza y es así como se hallan en el mercado corporaciones que entregan la administración de sus procesos tecnológicos, recursos humanos y la distribución comercial a un tercero" (p. 5).

Para evidenciar el crecimiento de la tercerización de muchas actividades por parte de empresas grandes y medianas, se hará mención de algunos casos reales vividos en Latinoamérica.

Un caso real sobre esta práctica es el convenio que suscribieron SABMiller e IBM para que esta última se encargue de dirigir todas las labores administrativas, financieras y tecnológicas de esta cervecera en Latinoamérica. Siguiendo este ejemplo, en Colombia son cada día más las instituciones que entregan sus procesos más críticos a un tercero, entre ellas están la banca, la aviación y la distribución de productos, para dedicarse de lleno a la actividad que saben hacer. (Higuera, 2011, p. 4)

2.1.1.6. Tercerización PYMES

Las medianas y pequeñas empresas experimentan problemas similares a los de las grandes corporaciones, su mayor desventaja se podría establecer en el nivel de recursos financieros con los que cuentan.

Ante los desafíos que se presentan, la mayoría de las pymes hace gala de múltiples estrategias para salir adelante y obtener el apoyo de quienes realmente pueden aportarle.

Según Acosta, (2013), presidente de Human Capital:

Las pymes están adquiriendo cada vez más soluciones integrales, lo que ha hecho que los servicios de outsourcing muestren un crecimiento exponencial en ellas, ya que les permite acceder a un conjunto de competencias que no están disponibles en sus organizaciones y, al mismo tiempo, enfocarse en su núcleo del negocio y poder transformar su negocio. (p. 3)

En materia de Recursos Humanos, por ejemplo, la tercerización de nómina o planilla le permite a una pyme la incorporación de un sistema de bonificaciones, el pago de sueldos a empleados, la generación de registros contables y otras actividades relacionadas. Este proceso libera a las pymes de inversiones en softwares contables y garantiza el pago de acuerdo con las normas laborales y tributarias.

Los empresarios son conscientes de la necesidad de convertir las prácticas empresariales tradicionales en un modelo más eficiente que les permita concentrarse en el verdadero foco de su negocio. Por lo general, son conscientes de los beneficios de la tercerización de procesos que muchas veces están fuera de su alcance, como el acceso a herramientas tecnológicas, optimización de la inversión, flexibilidad en los procesos, garantía en los resultados y certeza en los costos de operación. (Acosta, 2013, p. 3)

“Todo esto les permite a las pymes concentrarse en el corazón de su negocio y, en este sentido, decidir en cuáles áreas considera necesario el apoyo de un experto externo, con el fin de alcanzar mayor efectividad y productividad” (Lugo, 2011, p. 25).

2.1.2. Análisis del micro entorno

La tercerización no conoce de fronteras y su expansión a todo tipo de países, ya sean desarrollados o subdesarrollados, es una realidad. Hoy en día es muy común observar anuncios publicitarios de empresas que ofrecen servicios de tercerización o subcontratación en diferentes temas técnicos o profesionales.

“En Honduras, ese modelo está desarrollado en diversas áreas, pero mayormente en limpieza de oficinas, vigilancia, servicios secretariales e instalación de hardware o software, pero también se halla en torno a la producción, manufactura, servicios, innovación e investigación” (A. La Prensa, 2015, p. 45).

Expertos internacionales consideran que tercerizar operaciones les permite a los dueños de empresas concentrarse en los procesos básicos y dejar a un tercero las obligaciones y así reducir los costos, puesto que en la mayor parte de los casos la empresa que subcontrata no paga beneficios laborales, como cesantías o vacaciones. (A. La Prensa, 2015, p. 45)

2.1.2.1. Servicios tercerizados

En Honduras existen muchos emprendedores en el área de servicios tercerizados, sobre todo en empresas de mensajería, limpieza y seguridad.

El servicio de mensajería es un rubro que ha crecido en gran manera, los bancos son los principales demandantes de esta actividad. Ramírez (2015), gerente de Logística Omce, indicó que la problemática al interno de las instituciones financieras se basaba en errores de entrega o en los tiempos de respuesta tardíos. “Observando (...) problemas administrativos que invariablemente se

reflejaban en situaciones en la distribución que nosotros podíamos solucionar y que resultaban en insatisfacción tanto de clientes internos como externos”.

Los empresarios hondureños están conscientes de los beneficios que pueden representar los servicios tercerizados.

Dejar en manos de especialista los procesos laterales, desarrollando procesos que no forman parte de su negocio principal. Confío que el beneficio para las pequeñas y medianas empresas es lograr que la organización sea más competitiva y eficiente. Conseguir que ambas partes compartan la misma visión de negocio, para optimizar los costos del proceso contratado y garantizar la estabilidad que le permitirá a su empresa tener éxito en su negocio. (Ramírez, 2015, p. 1)

Se puede apreciar en palabras de este gerente los beneficios vivos y reales de la tercerización, su empresa ha tenido mucho crecimiento y la actividad de mensajería tiene mucha demanda en la banca, cooperativas y grandes empresas de servicios.

“En su experiencia indicó que es la mediana y gran empresa las que más han incursionado en la subcontratación de servicios, pero que los servicios de tercerización representan una ventaja para cualquier tipo de organización” (Ramírez, 2015, p. 2).

Otra actividad que cuenta con mucha demanda por parte de las empresas, es la de limpieza de oficinas.

Hernández, (2015), de la compañía de aseo Unión y Fuerza, explicó que:

Ellos tienen a disposición un determinado grupo de personas que están capacitadas y listas para ser contratadas en empresas. Refirió que existe una serie de beneficios que otorgan a quienes les contraten, tal es el caso de un período de días de aseo, ciertos servicios gratis o a mitad de precio. Indicó que esta forma de trabajar es buena para ellos porque no tienen que andar buscando colocarse, porque las compañías los llaman para solicitarles el personal para que efectúe determinado servicio o les suministre un producto en especial. (p. 2)

Entre los ejemplos más comunes de tercerización en Honduras están los centros de llamadas que son subcontratados por empresas que desean ofrecer determinado servicio y productos o que desean recolectar información del mercado nacional.

“El país cuenta con 125,000 personas aptas para trabajar en especialidades como ser: reclutamiento, desarrollo de software, ensamble de arneses, centro de llamadas y otros”. Diario El Heraldito (2013) refiere que Honduras cuenta con mano de obra calificada que puede abrir las puertas para que más empresas quieran subcontratar personal del país.

La compañía Leitz Group, por ejemplo, se dedica a diseñar, desarrollar y proponer soluciones competitivas a nuestros clientes con recursos altamente capacitados que aporten conocimientos y buenas prácticas tecnológicas muy innovadoras que estén a la medida de las necesidades empresariales, implementando soluciones prácticas y creativas. Ellos ofrecen personal tercerizado para áreas de informática como digitadores, técnicos, analistas de soporte, pre-programadores, coordinadores de proyectos, entre otros. (Cholusat, 2016, p. 1)

Este es otro ejemplo de una empresa que ofrece servicios especializados, lo que habla bien de la mano de obra hondureña.

2.1.2.2. Reglamento de la ley del fomento a los centros de atención de llamadas y tercerización de servicios empresariales.

ARTÍCULO 1.- OBJETIVO: El presente Reglamento tiene como objetivo establecer las normas, procedimientos y obligaciones para la aplicación de la Ley de Fomento a los Centros de Atención de Llamadas y Tercerización de Servicios Empresariales, a las empresas interesadas en acogerse bajo la Ley contenida en el Decreto No. 90-2012, del 14 de junio de 2012 y publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” en fecha 18 de julio del año 2012 y sus reformas.

ARTÍCULO 2.- DEFINICIONES: e) Tercerización de Servicios Empresariales (Business Process Outsourcing BPO’s): Establecimientos que cuentan con la tecnología y personal adecuado para que un comerciante, individual o social o una persona natural o jurídica, pueda subcontratar servicios que faciliten la captura de información, procesamiento y manejo de bases de datos de clientes, sondeos e investigación de mercados, estudios, análisis, supervisión y control de calidad, contabilidad, elaboración de planillas e historial de recursos humanos; procedimiento y manejo de datos diversos, historiales clínicos, diseños y elaboración de planos, traducción de documentos, transcripción e impresión de textos, entre otras actividades afines.

- f) Exención: Dispensa temporal o definitiva de pago de los tributos a la importación o exportación de mercancías.
- g) Importación: Es el ingreso de mercancías procedentes del exterior para su uso o consumo en el territorio nacional.

ARTÍCULO 6.- BENEFICIOS: Las empresas acogidas a la Ley, gozarán de los beneficios siguientes: (reformado mediante Decreto No. 278-2013 del 30 de diciembre de 2013).

- 1) Exención total del pago de impuestos arancelarios, cargos, recargos, derechos consulares, impuestos internos, de consumo y demás impuestos que graven la importación de equipo, herramientas, repuestos accesorios, mobiliario y equipo de oficina y demás bienes que tengan relación directa con las operaciones y la ejecución de la actividad incentivada.
- 2) Exención del Impuesto Sobre la Renta Exclusivamente por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realicen sus operaciones contados a partir del inicio de las mismas.

ARTÍCULO 7.- REQUISITOS: Sin perjuicio de los requisitos que establece la Ley de Procedimiento Administrativo, las personas naturales o jurídicas interesadas en acogerse a la Ley de Fomento a los Centros de Atención de Llamadas y Tercerización de Servicios Empresariales deberán presentar ante la Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico:

- 1) Solicitud firmada y sellada por un Profesional del Derecho (conteniendo la descripción precisa de lo que solicita).
- 2) Dirección exacta, correo electrónico, número de teléfono y fax del Gerente o Representante Permanente y Apoderado Legal de la empresa, o en su defecto del Comerciante Individual.
- 3) Carta Poder o Poder Especial para pleitos, debidamente autenticado.
- 4) Fotocopia del Registro Tributario Nacional, debidamente autenticado.
- 5) Documento que acredite el Permiso de Operación o Registro emitido por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), de conformidad a la Ley.
- 6) Fotocopia autenticada de la Escritura de Constitución de Sociedad Mercantil de Capital fijo o Constitución de Comerciante Individual debidamente inscrita en el Registro de Comerciantes Sociales o Individuales, con un capital suscrito y pagado no menor de Un Millón de Lempiras (Lps. 1,000,000.00).
- 7) Tener como finalidad exclusiva la operación de Centros de Atención de Llamadas y de Tercerización de Servicios Empresariales (BPO'S) o cualquier otra actividad análoga.
- 8) Monto de la inversión, número de empleos a generar con sus respectivos sueldos y salarios (proyectados a tres (3) años).
- 9) Título de propiedad del inmueble en donde se desarrollará el proyecto, o en su defecto Contrato de Arrendamiento sobre dicho inmueble por un periodo no menor a cinco (5) años.
- 10) Acreditar ante la Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico, un Representante Permanente de la empresa, con amplias facultades para realizar todos los Actos Jurídicos de carácter Civil, Mercantil y Laboral que hayan de celebrarse y surtir efectos en el Territorio Nacional, por medio de Poder otorgado en Escritura Pública.
- 11) Constancia de solvencia vigente emitida por la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).
- 12) Recibo vigente TGR-1 con una vigencia máxima de 48 horas desde su pago. (A. Poder judicial, 2016, pp. 5-8)

2.1.3. Análisis interno

Tegucigalpa ha encontrado un lugar en el mapa de servicios de tercerización y empieza a ganar posicionamiento y reputación en el área de procesos de negocios y tecnología de la información. El éxito alcanzado por 25 empresas radicadas en el país ha permitido atraer la atención de importantes firmas mundiales que ofrecen diversos productos a sus clientes. (América economía, 2018, p. 1)

Dentro de las empresas ubicadas en la capital hondureña se encuentran: Knoah solutions Honduras, Tecoloco Hn, Integra Soluciones Globales, Servicios de mensajería empresarial SME, Startek; cada una ofrece diferentes servicios de tercerización y favorece que nuevos inversionistas puedan instalarse en Tegucigalpa.

“El sector de servicios tercerizados o de apoyo a negocios ha tenido un crecimiento constante en los últimos años” (América economía, 2018, p. 1).

El impacto económico para el país ha sido significativo, la inversión privada dinamiza la economía, genera riqueza y disminuye la tasa de desempleo.

Datos de la Gerencia de BPO/ITO, tomados del Banco Central de Honduras, en 2015 el sector generó 5.709 empleos directos y US\$120 millones. En 2016 alcanzó 6.489 empleos y generó US\$128 millones. Mientras que en 2017 generó 9.000 empleos y US\$138 millones. El crecimiento estuvo entre 6%-8% cada año. La meta gubernamental para el sector en 2018 es mantener la tendencia hacia el alza, e invertir US\$80 millones para generar 6.000 empleos directos adicionales. (América economía, 2018, p. 1)

Honduras compite a nivel regional con Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Costa Rica, cada país ofrece diferentes incentivos para que la inversión llegue y mejore la economía. En el caso de Honduras se han realizado una serie de acciones para convencer al grupo de inversionistas que vengan al país con nuevas empresas.

2.2. Teorías

2.2.1. Teorías de sustento

Como primer exponente se tiene a Henri Fayol y su teoría clásica de la administración que define el proceso administrativo en las organizaciones, las actividades básicas de cada empresa, el papel que juegan los colaboradores y lo más importante, los catorce principios fundamentales de la administración; los cuales se mantienen vigentes hasta el día de hoy y del cual ninguna organización se puede apartar si es que busca el éxito en sus operaciones.

La segunda es la teoría de los costes de transacción, defendida por Coase Walker, Weber y Williamson, la que se resume en aceptar o no una tercerización solo si esta disminuye algún (os) costo (s) y mejora la operatividad de la empresa u organización.

2.2.1.1. Teoría clásica de la administración

“Henri Fayol (1841-1925), creador de la Teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Se graduó en ingeniería de minas, Fayol expuso su Teoría de la administración en su famoso libro “Administration Industrielle et Generale”, publicado en 1916” (Chiavenato, 2007, p. 70).

2.2.1.1.1. Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Según Fayol, (2007):

Ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, designada con el nombre de administración. (p. 70)

2.2.1.1.2. Concepto de administración

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la

empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato, 2007, p. 71)

2.2.1.1.3. Proporcionalidad de las funciones administrativas

Según Fayol, (2007):

Existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas. (p. 71)

2.2.1.1.4. Diferencia entre administración y organización

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia, es estática y limitada. A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar,

estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. (Chiavenato, 2007, p. 72)

2.2.1.1.5. Principios generales de la administración

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia. Los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Chiavenato, 2007, p. 72).

2.2.1.2. Teoría de los costes de transacción

La Teoría de Costes de Transacción establece que son las características de cada transacción las que determinan si esta debe ser realizada internamente por la empresa o subcontratada. Por este motivo, tradicionalmente el estudio de las decisiones de subcontratación se ha llevado a cabo al nivel de análisis de la transacción, de forma que se ha centrado en el análisis de cómo algunos de sus atributos influyen en la propensión a subcontratar. Esto indica que la teoría basa sus decisiones en aspectos fundamentales del intercambio como la utilización de los activos, la capacidad de producción de la empresa y el riesgo de mercado vigente. (Martínez & García, 2012, p. 1)

Según Salgado, (2003):

La teoría se apoya en dos supuestos fundamentales, relacionados con la naturaleza humana (racionalidad limitada y búsqueda oportunista del propio interés), dos supuestos relacionados con las características del mercado (nivel de inversión específica y nivel general de incertidumbre) y un supuesto que se refiere al número de veces que se repite la transacción, en el marco de un acuerdo de intercambio o contrato (condición de recurrencia). (p. 2)

Así, cuando se analizan relaciones cliente-proveedor, esta teoría establece que, dada la dificultad para controlar el riesgo de oportunismo, el mercado no resulta una forma de gobierno eficiente y falla si dicha transacción tiene lugar en un entorno caracterizado por un alto grado de incertidumbre y/o por un reducido número de potenciales proveedores alternativos.

Aunque la teoría aborda el problema de la incertidumbre y de los contratos incompletos, propone que para problemas de este tipo la solución es encontrar el mecanismo de gobierno adecuado. Pero este planteamiento cambia el argumento: en el momento de suscribir un contrato, las partes no pueden predecir los sucesos futuros, cambios en su poder, contingencias, etc., y no necesariamente van a poder escoger el mecanismo de gobierno adecuado. (Salgado, 2003, p. 2)

En definitiva, la esencia de esta teoría conlleva a la vinculación a largo plazo con empresas proveedoras de servicios. Es así que las empresas dependientes en gran manera de recursos externos van a mostrar mayor interés en relaciones de largo plazo con terceros.

Según Martínez, (2012):

Se ha observado que las empresas se inclinan por contratos orientados al corto o al largo plazo cuando formalizan acuerdos de subcontratación de servicios según sean los resultados derivados del análisis de la teoría de costes de transacción. En este sentido, se espera que la incorporación de variables extraídas de esta teoría contribuya a ofrecer una mejor explicación de la orientación temporal de los acuerdos de subcontratación de servicios. (p. 3)

En particular, la necesidad de discreción sobre la asignación de recursos y la importancia de la concentración de recursos. Así, en el contexto de las relaciones organizativas, y en concreto en las de subcontratación, desde esta teoría se puede identificar diferentes fuentes de dependencia derivadas de la especificidad de los activos envueltos en la transacción, la incertidumbre o bien un reducido número de compradores y vendedores.

Dado que las partes pueden tener un comportamiento oportunista, estas deben tener en cuenta la dependencia de otras organizaciones, así como su propia dependencia, a la hora de llegar a un acuerdo en los términos de la negociación. Por lo tanto, se puede considerar que las empresas se enfrentan con niveles de dependencia derivados de los atributos anteriormente mencionados de

especificidad, frecuencia e incertidumbre del intercambio y eligen el modo de gobierno que minimice tanto los costes de transacción como su nivel de dependencia. (Martínez & García, 2012, p. 3)

2.2.2. Conceptualización

Offshore: “Es una empresa cuya característica principal es que están registradas en un país en el que no realizan ninguna actividad económica. Los países en los que están radicadas suelen ser paraísos fiscales” (ABC, 2016, p. 1).

Call center: “Es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico” (Pérez, 2011, p. 1).

Pyme: Una empresa es clasificada PYME si posee la mayoría de las siguientes características:

- No emiten valores negociables.
- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva.
- No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa. (EUMED, 2012, p. 5)

Pyme: La Junta de Normas Internacionales de Contabilidad define como pequeñas y medianas empresas las entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, haciendo referencia principalmente a las entidades que por regulación interna, sus estados financieros con propósito de información general deben ser divulgados al público en general, e igualmente publican sus estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, entendiéndose éstos como los propietarios que no están vinculados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales o las agencias de calificación crediticia. (Centro de emprendimiento empresarial, 2012, p. 1)

Subcontratar: “La subcontratación es proceso empresarial mediante el cual una sociedad transfiere la responsabilidad de sus tareas externas a otra sociedad especializada en esa tarea” (Economipedia, 2015, p. 1).

Tercerizar: “Se podría definir como la estrategia que consiste en contratar a otra entidad para que preste un servicio determinado. Dicho con otras palabras, tercerización es igual a subcontratación, aunque también se emplea el término externalización” (definición abc, 2012, p. 1).

Convenio: “Acuerdo vinculante entre los representantes de los trabajadores y los empresarios de un sector o empresa determinados, que regula las condiciones laborales” (Real Academia Española, 2018, p. 1).

Tratado de libre comercio: Según UTEL, (2016): Consisten en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes como continentes o básicamente en todo el mundo. Consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. (p. 1)

Software: “Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora” (Real Academia Española, 2018, p. 1).

Administración de Recursos humanos: “Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Chiavenato, 1993, p. 173).

Estrategia: “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos” (Ronda, 2016, p. 1).

Empresa: “Está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio, realizar alguna acción social, entre otros” (Mesa editorial, 2014, p. 1).

Organización: “Es un modelo genérico de sistema abierto, en continua interacción con su ambiente y alcanza una condición estable en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo” (Chiavenato, 1993, p. 13).

2.3. Metodologías aplicadas

2.3.1. Valor presente neto

Según Baca, (2013): “sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para producir estas ganancias (...) el VPN debe ser mayor a cero” (p. 208).

El estudio se analizó conforme a la generación de ganancias o beneficios para los interesados, el VPN es uno de los parámetros que se utilizó para determinar la rentabilidad. La línea depende completamente de los inversionistas, son ellos los que establecen en cuántos años desean evaluar un proyecto.

2.3.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento

Cuando una persona emprende un proyecto de inversión, lo hace con el propósito de generar una ganancia por encima de su capital invertido. Esa tasa mínima de ganancia es la TMAR.

2.3.3. Tasa interna de rendimiento

“Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca G. , 2013, p. 209).

La TIR determina si el proyecto es aceptado cuando ésta es mayor que la TMAR, debido a que las utilidades son mayores que la tasa mínima que el inversionista planteó. Si la TIR es menor que la TMAR, el proyecto no es factible.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo se define la matriz metodológica, relación de variables e hipótesis, así como el enfoque, diseño, instrumentos utilizados, fuentes primarias y secundarias empleadas en la presente investigación.

3.1. Congruencia Metodológica

3.1.1. Matriz metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento empresarial a las Pymes, a través de servicios integrales de tercerización	Limitación de alternativas de servicios integrales de tercerización para brindar un fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central en las áreas de recursos humanos, publicidad, administración y Contabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo la ampliación de estas alternativas brindará un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central? 2. ¿Qué factores influyen en las pymes para la contratación de una empresa de tercerización? 3. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la contratación de empresas de tercerización? 4. ¿Cuánta demanda y viabilidad tienen las empresas de tercerización? 5. ¿Qué alternativa se puede ofrecer a las pymes para brindarles un mayor fortalecimiento empresarial? 	Contribuir con una alternativa de tercerización, mediante un estudio de prefactibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios para brindar fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.	<p>Identificar los factores que influyen en las pymes para la realización de una contratación de una empresa de tercerización.</p> <p>Analizar las ventajas y desventajas que brinda a las empresas una subcontratación de servicios.</p> <p>Conocer la demanda y la viabilidad de las empresas que brindan servicios de tercerización.</p> <p>Proponer un estudio de prefactibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios que pueda brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. profesionales expertos 2. clientes 3. costo del servicio 4. espacio físico 	Centro Integral de Tercerización de Servicios

3.1.2. Esquema de variables

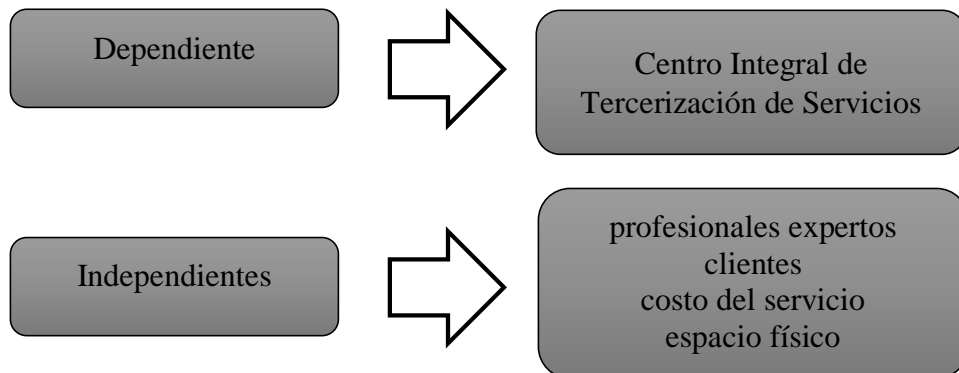


Figura 1. Diagrama de Variables

En este estudio la variable dependiente identificada es el centro integral de tercerización de servicios para las Pymes en el Distrito Central y las variables independientes identificadas que afectan de manera directa son: profesionales expertos, clientes, costo del servicio y espacio físico.

3.1.3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Profesionales expertos	Es una persona cuyo sustento de vida se concreta a través del ejercicio de una actividad laboral específica.	Persona capaz de realizar una tarea porque cuenta con los conocimientos y la experiencia para realizarla.	Especialización en el área	porcentaje	¿Por qué razón subcontrataría a una empresa de tercerización de servicios?	Nivel de especialización Reducción de costos Optimizar procesos Otros	1 2 3 4
Clientes	Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa	Persona dispuesta a pagar por un servicio, ya sea a una empresa o persona natural.	Pymes	porcentaje	¿Usted subcontrataría a una empresa especializada en servicios de tercerización?	Si No	1 2

Continuación de Tabla 2. Operacionalización de variables

Pago del servicio	Dar a una persona una cantidad de dinero u otra cosa que se le debe, ya sea a cambio de una cosa, o por un servicio o un trabajo que ha realizado.	Cancelar a una persona o empresa que se le debe, por un servicio o trabajo realizado	recursos humanos, publicidad administración y contabilidad	porcentaje	Si usted subcontratara el Servicio de Administración ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?	5,000.000 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00 15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante	1 2 3 4
				porcentaje	Si usted subcontratara el Servicio de Recursos Humanos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?	5,000.000 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00 15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante	1 2 3 4
				porcentaje	Si usted subcontratara el Servicio de Publicidad/Redes Sociales ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?	5,000.000 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00 15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante	1 2 3 4
				porcentaje	Si usted subcontratara el Servicio de Contabilidad ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?	5,000.000 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00 15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante	1 2 3 4
Espacio físico	El espacio físico es el lugar donde se encuentran los objetos.	Lugar donde se ubican los objetos físicos y donde tienen lugar los eventos	Ubicación, local	porcentaje	¿Para cuál de los siguientes servicios realizaría una subcontración?	recursos humanos publicidad administración contabilidad	1 2 3 4
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Centro Integral de Tercerización de servicios	La tercerización o subcontratación es un practica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra para que presta un servicio.	Fortalecimiento empresarial a las Pymes, a través de servicios integrales de tercerización.	Centro Integral	porcentaje	¿Usted subcontrataría a una empresa especializada en servicios de tercerización?	Si No	1 2

3.1.4. Hipótesis de la investigación

H1: Mayores alternativas de tercerización de servicios, brindarán mejores resultados y un mayor fortalecimiento empresarial a las pymes.

H0: Mayores alternativas de tercerización de servicios, no brindarán mejores resultados ni un mayor fortalecimiento empresarial a las pymes.

3.2. Enfoque y métodos de la investigación

El enfoque metodológico principal empleado para la investigación fue basado en el enfoque mixto, predominando el enfoque cuantitativo. El enfoque cuantitativo parte del análisis de los datos para probar la hipótesis y también para el análisis de las variables. El enfoque cualitativo se utilizó para analizar los factores que influyen en las pymes para contratar una empresa de tercerización.

Los métodos de investigación utilizados en el presente estudio son los siguientes:

a) Método deductivo

Según Moguel, (2005):

El método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formula la hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.
- Del proceso anterior se deducen leyes. (p. 30)

b) Método inductivo

Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza: la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. (Moguel, 2005, p. 29)

c) Método analítico

Este método de investigación de investigación nos permitió separar cada variable para analizar cada una por separado. “Consiste en la identificación y separación de los componentes de

un todo, a fin de estudiarlos por separado, para examinar las relaciones entre las partes, debido a que la particularidad es parte de la totalidad y viceversa” (Campos y Covarrubias, 2010, p. 30).

d) Método sintético

El método sintético “Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos” (Moguel, 2005, p. 30).

e) Método explicativo

Este método permite determinar las causas y efectos de cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente. “Puede formular hipótesis durante la obtención de la información, después de recabar datos, al analizarlos o al establecer las conclusiones” (Gómez, 2006, p. 73).

f) Método histórico

El método histórico según Moguel, (2005): “Se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado” (p. 23).

3.3. Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló en un periodo de diez semanas, en la primera semana se presentó un anteproyecto del problema de la investigación, las siguientes semanas en la recopilación y análisis de la información para poder finalizar con la propuesta de un estudio de prefactibilidad orientado a la creación de una empresa de tercerización de servicios.

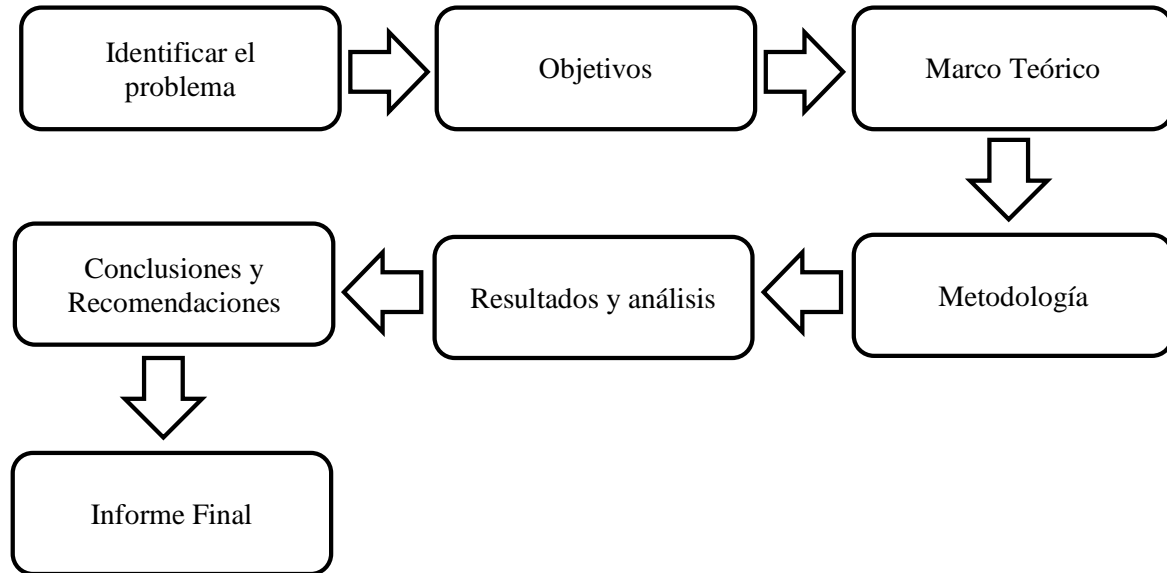


Figura 2. Etapas para el desarrollo de la investigación

3.3.1. Población

En el caso de esta investigación, la población que se consideró fueron las 7,009 pymes del Distrito central, de la cual se tomó la muestra. La población es el conjunto de personas o elementos que comprenden ciertos atributos de interés para el investigador. La población puede ser finita o infinita, eso depende del tipo de investigación que se realiza.

“Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de investigación” (Malhotra, 2008, p. 335).

3.3.2. Muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyeron en el estudio. En este caso se tomaron en cuenta todas las pymes inscritas en debida forma en la cámara de comercio e industria de Tegucigalpa.

Para determinar la muestra existen dos mecanismos, uno de ellos es el método no probabilístico y el otro es el método probabilístico. Debido al tipo de investigación, el método utilizado fue el probabilístico en su variedad de muestreo aleatorio simple.

Según Malhotra, (2008)“El muestreo aleatorio simple una técnica donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida” (p. 346).

Este muestreo se fundamenta en la estadística, sus resultados son extrapolables tienen una interpretación cuantitativa.

La siguiente ecuación determina el número de pymes a encuestar, en una población finita:

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

Ecuación 1. Fórmula para cálculo del número de encuestas

Fuente: (Baca G. , 2013, p. 41)

N= tamaño de la población

N=7,009

Z=nivel de confianza

Z=1.96

P= probabilidad de éxito

p= 95%= 0.95

Q= probabilidad de fracaso

q= 5%=0.05

D= precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

d= 5%= 0.05

$$= \frac{7,009 \times 3.8416 \times 0.95 \times 0.05}{0.05^2 \times (7,009 - 1) + 3.8416 \times 0.95 \times 0.05}$$

$$n = 74$$

Se aplicó un total de 74 encuestas, el tamaño de la población equivale a las pymes registradas en la Cámara de Comercio de Tegucigalpa la cual es de 7,009 (Diario El Herald, 2016, p. 1).

Los lugares donde se aplicaron las encuestas son: bulevares, y centros de negocios localizados en Tegucigalpa.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{e^2}$$

Ecuación 2. Fórmula para cálculo de la muestra

Fuente: (Baca G. , 2013, p. 39)

Z=95%

Error (e)=+-45 y $\sigma = 3.3$

$$n = \frac{1.96^2 * 3.3^2}{0.45^2}$$

Con un error del 45% y un nivel de confianza del 95% se determinó que el tamaño de la muestra sería de 207 pymes.

3.3.3. Unidades de análisis

Las unidades del estudio de pre factibilidad se fundamentaron en los empleados y dueños de las pymes localizadas en el Distrito Central donde se aplicaron las encuestas y grupos focales.

3.3.4. Unidad de respuesta

La unidad de respuesta está definida en cifras porcentuales.

3.4. Instrumentos y técnicas aplicadas

3.4.1. Instrumentos

El estudio es más confiable conforme los instrumentos le brinden mayor veracidad, confiabilidad y representación de la población a estudiar. Para eso se estructuró un cuestionario.

Según Malhotra, (2008) afirma:

Un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados. Todo cuestionario debe traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan responder. También debe animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso. Por último, el cuestionario debe minimizar el error de respuesta. (p. 183)

También se utilizó la observación como un segundo instrumento del estudio. En la observación se registran todos los patrones de interés vistos en la muestra que se está estudiando pero sin que el investigador interactúe con las personas que se observan (Malhotra, 2008). Se consideró necesario observar algunos comportamientos del personal que labora en las pymes y de su manera de ejecutar algunos procesos.

3.4.2. Técnicas

La investigación se apoyó en distintos mecanismos para recolectar la información relevante y de interés. En primer lugar, se realizaron encuestas (Ver anexo 1). Como segunda técnica se realizó un grupo focal (Ver anexo 2).

Según Malhotra, (2008) afirma:

“Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (p. 183).

La aplicación de las encuestas se produjo de manera personal y por medio de herramientas tecnológicas como Google Forms.

“Una sesión de grupo consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados” (Malhotra, 2008, p. 183).

Su utilidad se dio en el marco de conocer datos cualitativos concernientes a la investigación, y esta es una herramienta indicada para esto. Las ventajas de las sesiones de grupo fueron:

- Sinergia.
- Estimulación.
- Especialización.
- Espontaneidad.

Las aplicaciones metodológicas de los grupos focales pueden beneficiar en temas como ser:

- Interpretar valores cuantitativos obtenidos con anterioridad.
- Generar hipótesis para ser sometidas a pruebas cuantitativas.

3.5. Fuentes de información

Las fuentes para la elaboración del presente estudio comprenden aquellas obtenidas de primera mano o primarias y las de segunda mano o secundarias.

3.5.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias para la investigación son los grupos focales y las encuestas, así como cualquier fuente directa o de primera mano que brinden los dueños de las pymes.

3.5.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias serán bibliográficas, libros, investigaciones previas, páginas web entre otros.

3.6. Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de la investigación fueron el tiempo para desarrollar el estudio y también la poca documentación existente en cuanto a los inicios de la tercerización en Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se analizaron los resultados de los instrumentos de recopilación de información en relación a los objetivos y variables del estudio.

4.1. Resultados de la Encuesta

Con el objetivo de determinar la viabilidad de un centro integral de tercerización de servicios, se procedió con la aplicación de la encuesta a las pymes en el Distrito Central. A continuación, se presenta el resumen de la información analizada:

1) ¿Cuál es el rubro de su empresa?

Tabla 3. Rubro de la empresa

<i>Rubro de la empresa</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Comercio</i>	28	38%
<i>Industria</i>	9	12%
<i>Servicio</i>	35	47%
<i>otros</i>	2	3%
<i>Total</i>	74	100%

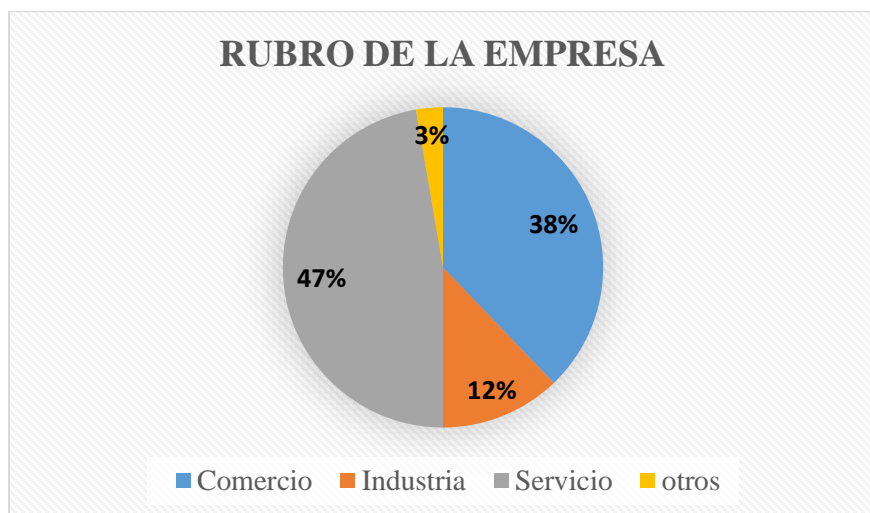


Figura 3. Rubro de la empresa

Se encontró que, de las pymes encuestadas, el 85% se dedican a los rubros de servicios y comercio, con una tendencia lineal en ambos. Se concluyó que debido a que ambos rubros son bien amplios, necesitarán de un tipo de ayuda muy especializada para poder obtener mejores rendimientos, indicador positivo para la investigación.

2) ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Tabla 4. Cargo en la empresa

<i>Cargo en la empresa</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Gerente General</i>	27	36%
<i>Sub-General</i>	14	19%
<i>Socio</i>	3	4%
<i>Administrador</i>	12	16%
<i>Gerente de Dpto.</i>	15	20%

<i>otros</i>	3	4%
<i>Total</i>	74	100%

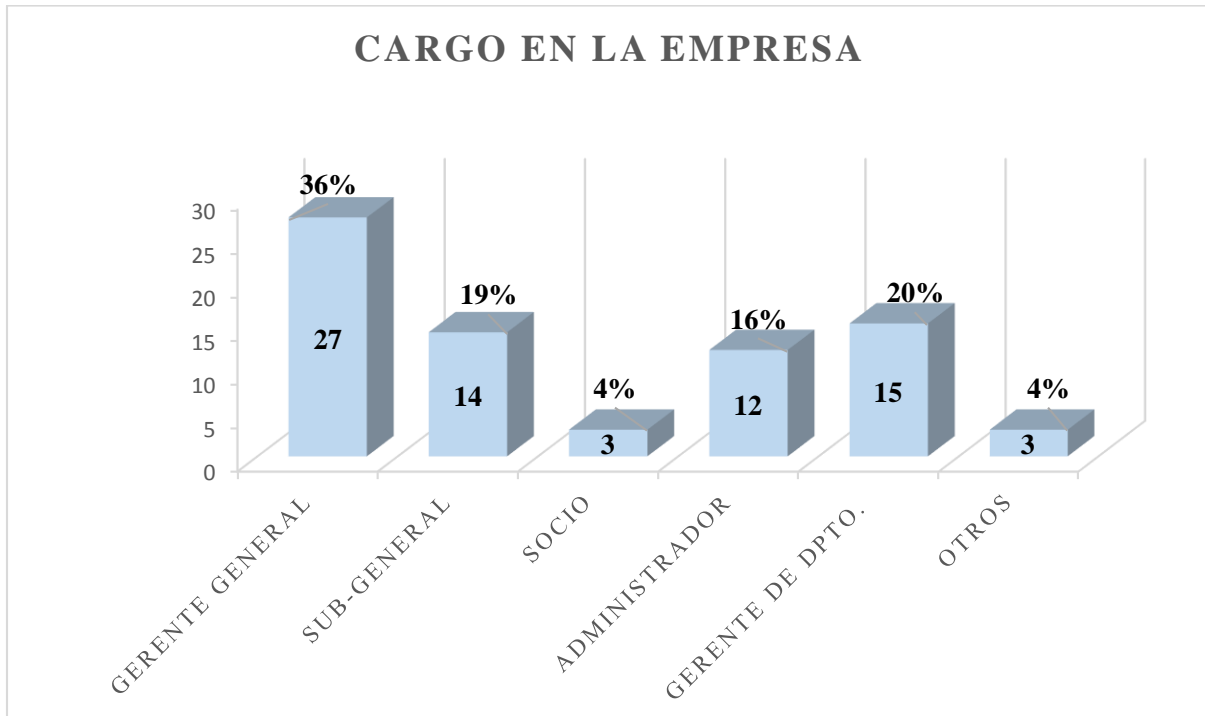


Figura 4. Cargo en la empresa

Se encontró que, la mayoría de los cargos que poseían los encuestados son de puestos en gerencia, primeramente, un 36% son gerentes generales, 20% gerentes de departamento, 19% subgerentes. Se concluyó que los encuestados tienen la suficiente autoridad para poder contestar la encuesta con opciones de saber si su empresa podría subcontratar o no, a un centro integral de tercerización de servicios.

3) ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Tabla 5. Empleados en la empresa

<i>Cantidad de empleados en la empresa</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>11-50</i>	51	69%
<i>51-100</i>	17	23%
<i>101-150</i>	3	4%
<i>más de 150</i>	3	4%
<i>Total</i>	74	100%

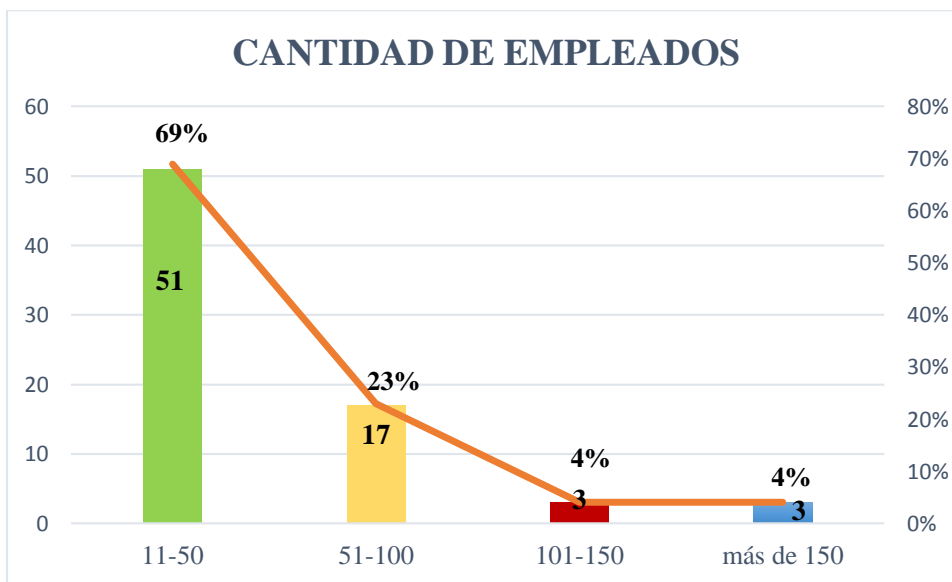


Figura 5. Empleados en la empresa

Se encontró que de las pymes encuestadas mayormente manejan un personal menor a 50 personas, teniendo un 69% de ellas con rango entre 11-50 empleados, posteriormente un 23% entre 51 – 100 empleados, con una tendencia acumulada entre esos números de empleados. Se concluyó

que las empresas aún son pequeñas y tienen mucho potencial para crecer, indicador positivo para la propuesta de un centro integral de tercerización de servicios para fortalecer a las pymes.

4) Actualmente su empresa cuenta con alguna operación subcontratada.

Tabla 6. Operación subcontratada

<i>Operación subcontratada</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	32	43%
<i>No</i>	42	57%
<i>Total</i>	74	100%

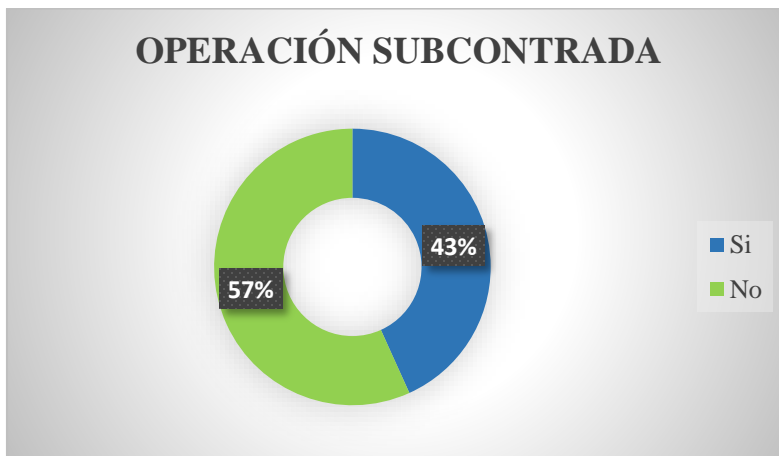


Figura 6. Operación subcontratada

Se encontró que de las pymes encuestadas en su mayoría no cuentan con alguna operación subcontratada. Un 57% no ha realizado una subcontratación aún y un 43% si tiene alguna operación subcontratada, con una tendencia lineal para las empresas que no han realizado una subcontratación. Se concluyó que las pymes que aún no cuentan con una

operación subcontratada pueden ser clientes potenciales, sin embargo, las que ya cuentan con alguna subcontratación pueden igualmente ser clientes potenciales porque ya tienen un conocimiento previo de los beneficios y ventajas que conlleva la tercerización de servicios.

5) ¿Usted subcontrataría a una empresa especializada en servicios de tercerización?

Tabla 7. Subcontratación de empresa especializada en tercerización de servicios

<i>Contratación de empresa especializada</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	61	82%
<i>No</i>	13	18%
<i>Total</i>	74	100%

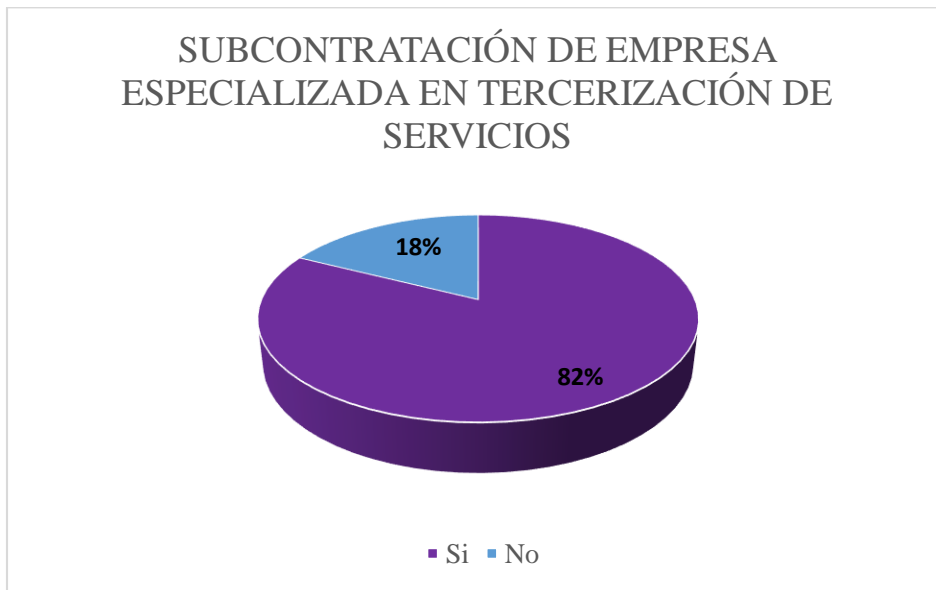


Figura 7. Subcontratación de empresa especializada en tercerización de servicios

Se encontró que existiría una demanda potencial para la subcontratación de una empresa especializada en tercerización de servicios. Un 82% estaría dispuesto a subcontratar a una empresa de tercerización de servicios y un 18% no estaría dispuesto a subcontratar, con una tendencia lineal de las pymes que si estarían dispuestas a subcontratar a una empresa especializada. Se concluyó que existe un indicador positivo para la creación del centro integral de tercerización de servicios ya que un 82% estaría dispuesto a subcontratar a la empresa.

6) ¿Por qué razón subcontrataría a una empresa de tercerización de servicios?

Tabla 8. Factores para realizar una subcontratación

<i>Factores de subcontratación</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Reducción de costos</i>	18	24%
<i>Nivel de especialización</i>	25	34%
<i>Optimizar procesos</i>	16	22%
<i>otros</i>	2	3%
<i>N/A</i>	13	18%
<i>Total</i>	74	100%

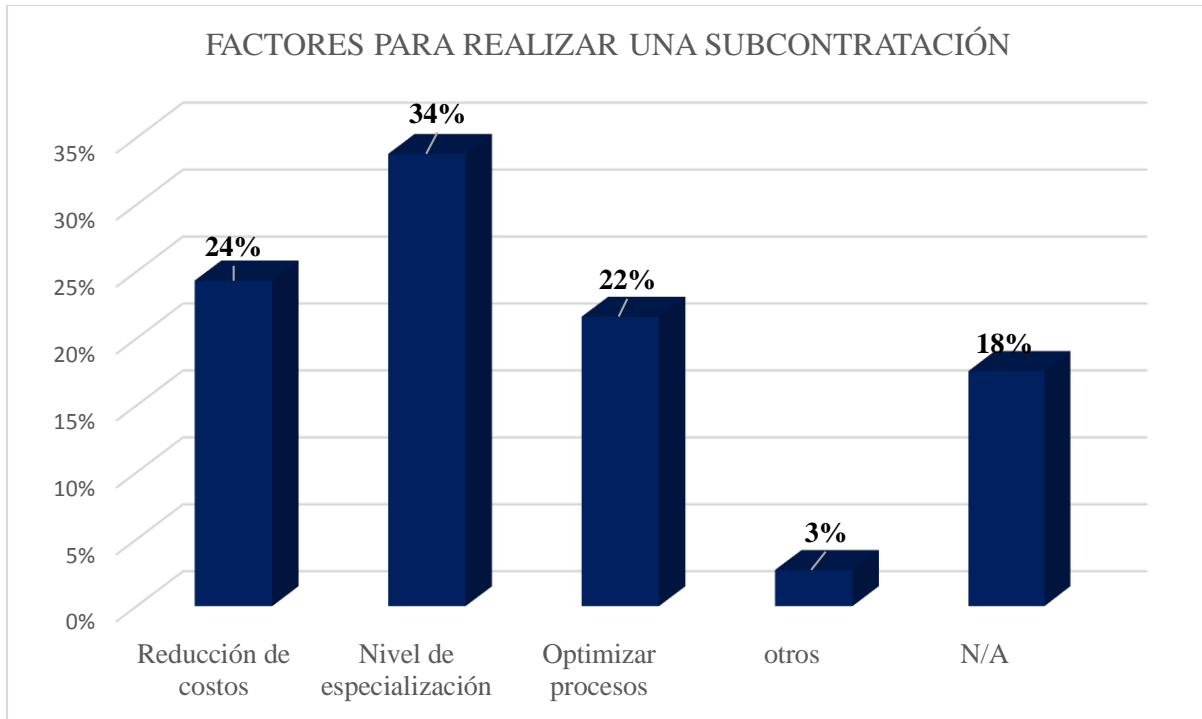


Figura 8. Factores para realizar una subcontratación

Se encontró de las pymes encuestas, que el factor predominante para realizar una subcontratación es el nivel de especialización que pueda brindar con un porcentaje del 34%, también existe una tendencia del 46% entre reducción de costos y optimizar procesos. El 18% es debido a que 13 personas que contestaron que no realizarían una subcontratación entonces para ellos esta pregunta no aplicaban. Se concluyó que las pymes realmente esperan que una operación subcontratada les ayude a mejorar sus rendimientos y que la variable, profesionales expertos impacta positivamente con la propuesta debido a que contar con ese nivel de especialización brindaría un mayor fortalecimiento a las pymes.

7) ¿Para cuál de los siguientes servicios realizaría una subcontratación? Puede marcar una opción, según su interés.

Tabla 9. Servicios de interés para realizar una subcontratación

<i>Servicios para subcontratar</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Recursos Humanos</i>	14	19%
<i>Publicidad/Redes Sociales</i>	25	34%
<i>Administración</i>	4	5%
<i>Contabilidad</i>	18	24%
<i>Otros</i>	0	0%
<i>N/A</i>	13	18%
<i>Total</i>	74	100%



Figura 9. Servicios de interés para realizar una subcontratación

Se encontró que los tres principales servicios que las pymes encuestadas subcontratarían serían: Publicidad/Redes sociales, Contabilidad y Recursos Humanos con un 77% y observando una tendencia continua entre dichos servicios. Se concluyó que este indicador impacta positivamente en la propuesta, ya que el centro integral de tercerización de servicios tendría clientes potenciales para tres de los cuatro servicios con lo que iniciaría.

- 8) Si usted subcontratara el Servicio de Administración ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 10. Posibles precios de un Servicio de Administración

<i>Servicio de Administración</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>5,000.00 - 10,000.00</i>	2	50%
<i>10,001.00 - 15,000.00</i>	2	50%
<i>15,001.00 - 20,000.00</i>	0	0%
<i>20,001.00 en adelante</i>	0	0%
<i>Total</i>	4	100%

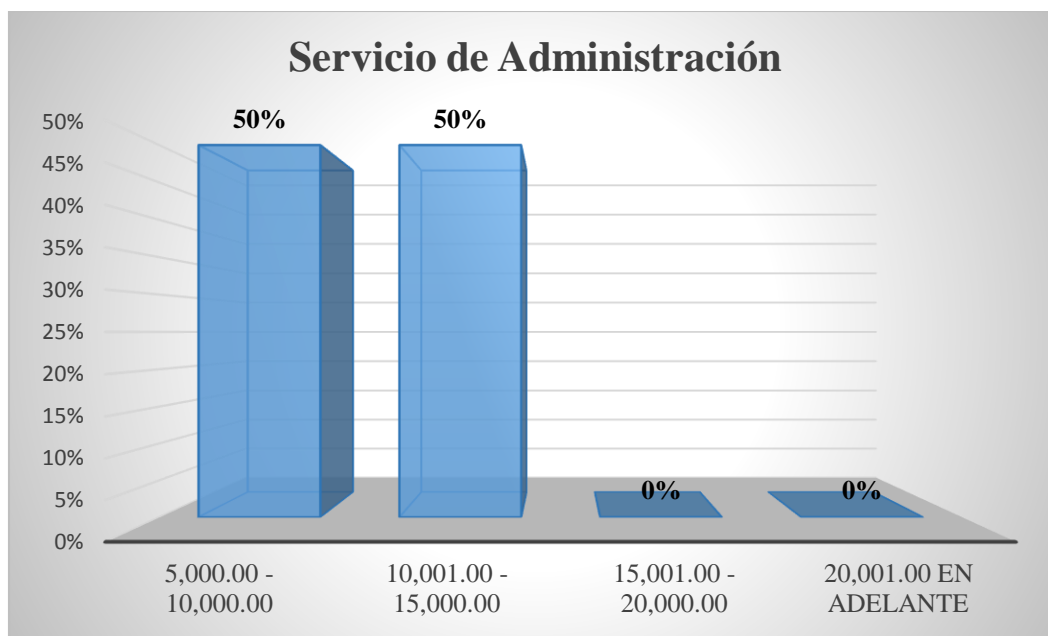


Figura 10. Posibles precios de un Servicio de Administración

Se encontró que, en el servicio de Administración, el 50% de los encuestados pagarían entre L.5,000.00 – L.10,000.00 y el otro 50% entre L.10,001.00 – L.15,000.00, con una tendencia acumulada en dichos rangos. Se puede concluir que los encuestados podrían pagar para un servicio de administración entre 5 mil a 15 mil lempiras, pero no estarían dispuestos a pagar más de 15 mil lempiras. También, se concluyó que entre los encuestados el servicio de administración no presenta mucha demanda, indicador negativo para la investigación ya que se invertiría en costos y gastos por un servicio que no generaría ingresos suficientes, sin embargo, no se descuidará el poder ofrecer este servicio en un futuro a posibles clientes.

9) Si usted subcontratara el Servicio de Recursos Humanos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 11. Posibles precios de un Servicio de Recursos Humanos

<i>Servicio de Recursos Humanos</i>	Frecuencia	Porcentaje
5,000.00 - 10,000.00	2	14%
10,001.00 - 15,000.00	4	29%
15,001.00 - 20,000.00	7	50%
20,001.00 en adelante	1	7%
<i>Total</i>	14	100%

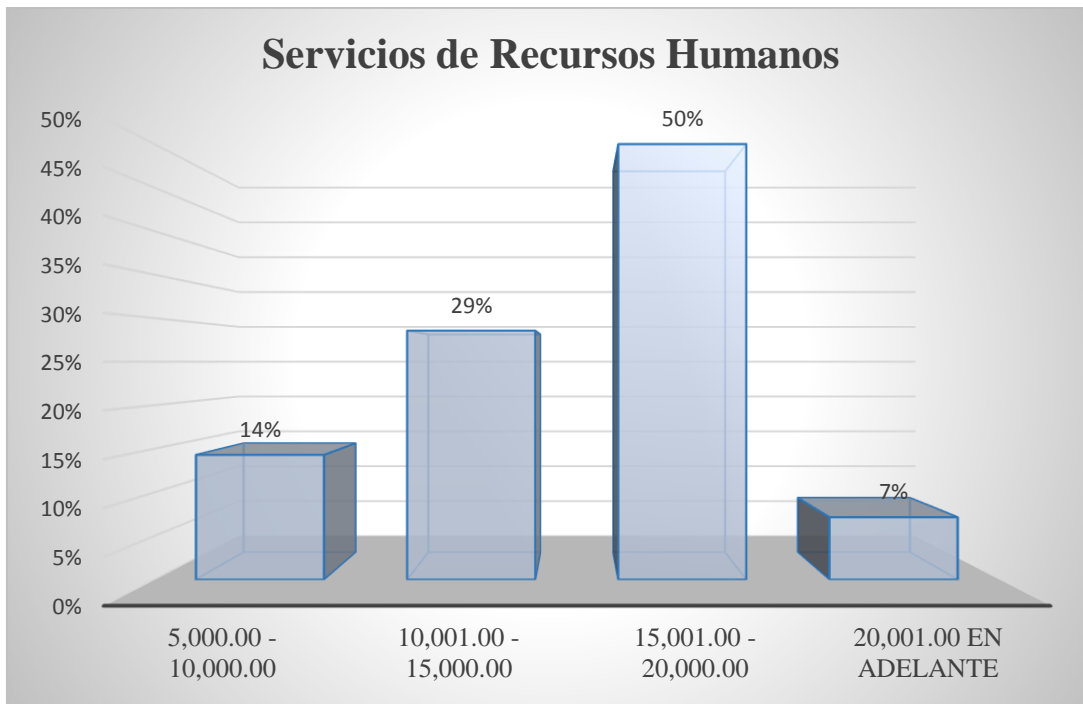


Figura 11. Posibles precios de un Servicio de Recursos Humanos

Se encontró que, en el servicio de Recursos Humanos, los encuestados pagarían entre L.10,001.00 a L.20,000.00 mil con una tendencia acumulada del 79% entre ambos rangos. Se concluyó que los encuestados en su mayoría podrían pagar para un servicio de recursos humanos entre 10 mil a 20 mil lempiras, indicador positivo para la propuesta.

10) Si usted subcontratara el Servicio de Publicidad/Redes Sociales ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 12. Posibles precios de un Servicio de Publicidad/Redes Sociales

<i>Servicio de Publicidad/Redes Sociales</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>5,000.00 - 10,000.00</i>	13	52%
<i>10,001.00 - 15,000.00</i>	2	8%
<i>15,001.00 - 20,000.00</i>	8	32%
<i>20,001.00 en adelante</i>	2	8%
<i>Total</i>	25	100%

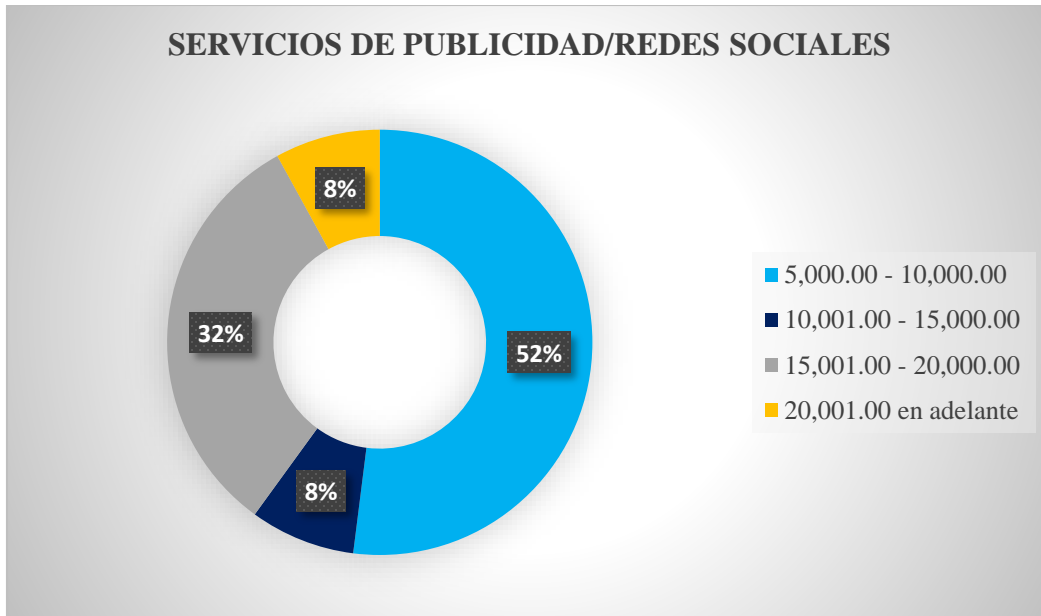


Figura 12. Posibles precios de un Servicio de Publicidad/Redes Sociales

Se encontró que, en el servicio de Publicidad/Redes Sociales, los encuestados podrían en su mayoría pagar entre L.5,000.00 a L.10,000.00 y entre L.15,001.00 a L.20,000.00, con una tendencia del 52% para el primer rango. Se concluyó que los encuestados en su mayoría podrían pagar para un servicio de publicidad en redes sociales entre 5 mil a 10 mil lempiras, pero también si la publicidad no es solamente en redes sociales, podrían pagar de 15 mil a 20 mil lempiras indicador que impacta de forma muy positiva para la propuesta.

11) Si usted subcontratara el Servicio de Contabilidad ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 13. Posibles precios de un Servicio de Contabilidad

<i>Servicio de Contabilidad</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>5,000.00 - 10,000.00</i>	5	28%
<i>10,001.00 - 15,000.00</i>	10	56%
<i>15,001.00 - 20,000.00</i>	1	6%
<i>20,001.00 en adelante</i>	2	11%
<i>Total</i>	18	100%

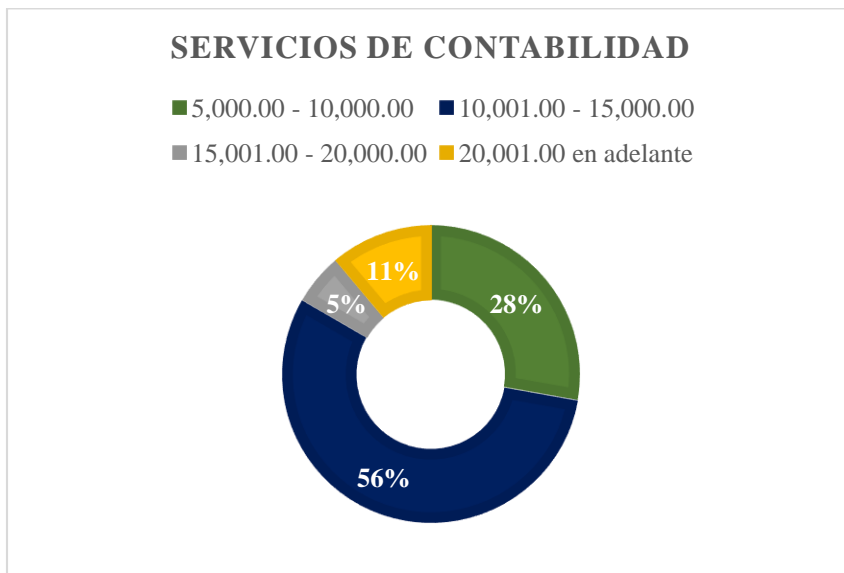


Figura 13. Posibles precios de un Servicio de Contabilidad

Se encontró que, en el servicio de Contabilidad, con un 84% los encuestados pagarían entre L.5,000.00 a L.15,000.00 mil con una tendencia continua entre ambos rangos. Se concluyó que los

encuestados en su mayoría podrían pagar para un servicio de contabilidad entre 5 mil a 15 mil lempiras, indicador positivo para la propuesta.

12) Género

Tabla 14. Personas encuestadas por género

<i>Descripción</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Femenino</i>	40	54%
<i>Masculino</i>	34	46%
<i>Total</i>	74	100%

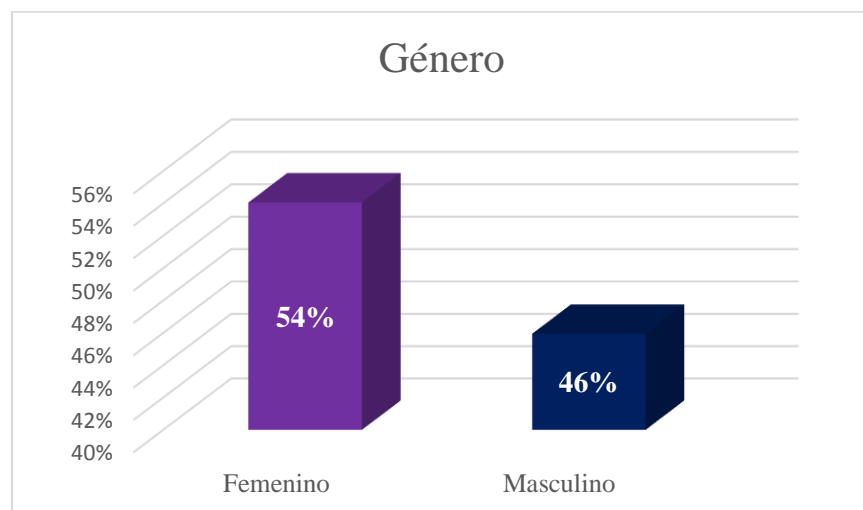


Figura 14. Personas encuestadas por género

Se encontró que, de los encuestados en su mayoría fueron mujeres, con una tendencia del 54%. Se concluyó que, de las pymes encuestadas en su mayoría están siendo dirigidas por mujeres emprendedoras.

4.2. Resultados del Grupo focal

Introducción

1) ¿Qué es lo mejor de su pyme?

En general los Gerentes de las pymes contestaron que lo mejor es el servicio al cliente, brindar una respuesta rápida y eficaz a los clientes.

2) ¿Qué es lo mejor de tener actividades subcontratadas?

De las actividades subcontratadas mencionaron que les ayudan mucho a optimizar procesos, a reducir sus costos y en general es una ayuda extra que los desliga de esa actividad.

3) ¿Qué es lo peor de tener actividades subcontratadas?

Lo peor de las actividades subcontratadas es lo diferente que trabajan a como uno como Gerente está acostumbrado, también al principio la falta de confianza de entregar actividades vitales de la empresa.

Entorno de la Pyme

4) ¿Qué actividades hacen bien las demás pymes?

Toda PYME, lo mejor que hacen es dedicarse a la actividad principal para la cual crearon su empresa: vender, educar, cobrar, etc.

5) ¿En cuáles cree que usted tiene ventaja?

En su mayoría respondieron que eran buenos en actividades como la cobranza, enseñanza, servicio al cliente, administrar etc.

6) ¿Existen muchos competidores en su mercado?

Siempre habrá competidores en el mercado que ofrecen los mismos productos o servicios, pero lo importante es tener la ventaja competitiva para fidelizar el cliente.

7) ¿Sus productos o servicios compiten en precios, calidad, entrega?

En su mayoría respondieron que si compiten en precios, calidad y compromiso antes los clientes.

Análisis Interno

8) Piensen en las operaciones de su pyme, ¿identifica algún problema? ¿Cuenta con los recursos necesarios para resolverlos?

En su mayoría contestaron que como nadie es perfecto siempre hay operaciones que se podrían estar haciendo mejor.

9) Si no tiene la capacidad para resolverlos, ¿buscarían ayuda en una empresa externa especialista?

La mayoría de los Gerentes contestaron que si dejarían que alguien especializado les brindara esa ayuda para poder tener mejores rendimientos.

- **Criterios de selección de una empresa de tercerización**

10) Las operaciones de administración de personal, publicidad y contabilidad son actividades que pueden impactar de manera positiva o negativa en su negocio, ¿cómo manejan eso en su pyme?

Algunos ya subcontrataban la operación de contabilidad, pero todos coincidieron que en esas áreas se deben mejorar.

11) ¿Han contratado alguna vez una empresa de tercerización?

De los 8 gerentes del grupo focal, solamente 3 de ellos contaban con una subcontratación.

12) Ahora díganme lo que realmente buscan en una empresa de tercerización

Eficiencia, honradez, compromiso, profesionalismo, especialización, accesible en cuanto a la parte monetaria, que entiendan mi negocio o se interesen en conocerlo para que me aporten más y, en resumen: que resuelvan.

Detonadores y barreras para un cambio futuro

13) En cuanto al futuro, ¿volvería a subcontratar una empresa externa?

En su mayoría contestaron que siempre que lo requieran necesario, sea una buena negociación, demuestre cualidades fundamentales, y los ayuden a crecer, claro que sí.

14) ¿Qué factores tomaría en cuenta? ¿Existe alguna (s) característica (s) importante que influiría en su decisión?

En su mayoría dijeron principalmente eficiencia, nivel de especialización que entreguen y que sean fáciles de tratar.

Cierre

15) Por último, quiero pedirles su opinión acerca de los mayores desafíos que enfrenta una pyme.

En su mayoría los gerentes dijeron:

- Poca credibilidad en el sistema bancario
- Informalidad de sus gerentes o cabezas de empresa
- Poco enfoque en su negocio
- Falta de conocimiento en algunas áreas clave
- Falta de recursos para invertir
- Falta de un experto que les ayude a pensar en un todo

4.3. Diagrama Ishikawa

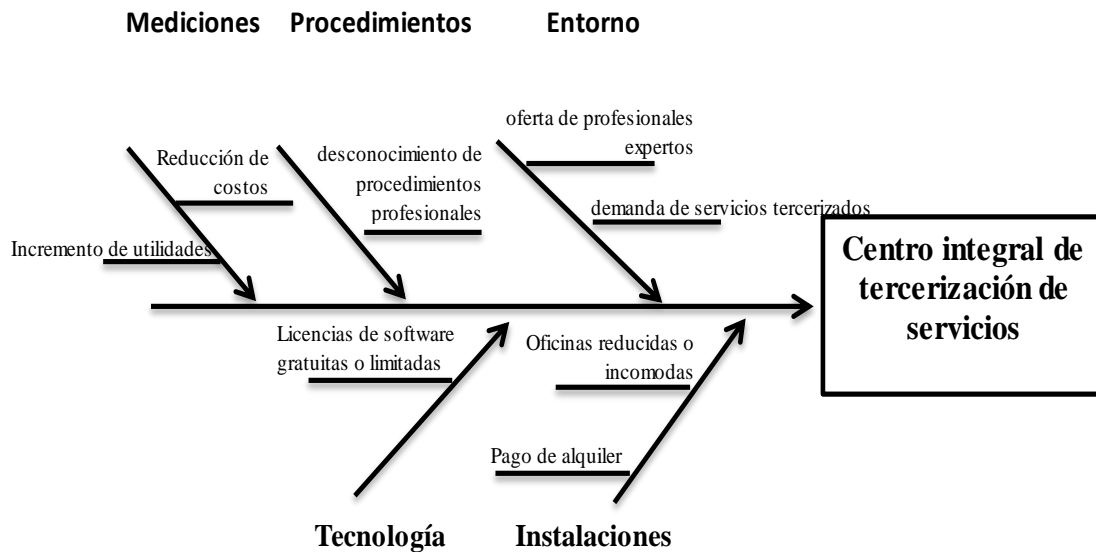


Figura 15. Diagrama Ishikawa, efecto positivo

Entorno: El entorno laboral del país produce que muchos profesionales estén disponibles para trabajar a medio tiempo o de manera permanente. Son muchos los contadores, mercadólogos, administradores y de otras especialidades que están sin empleo y que podrían estar dispuestos a trabajar por medio de una tercerización. También se conoció que las pymes desean contratar servicios tercerizados para alguna de sus operaciones con pagos de rango medio.

Mediciones: A la hora de subcontratar una actividad, las pymes obtuvieron una reducción de sus costos de manera considerable. El margen de error, mal uso de la maquinaria, técnicas de ventas deficientes y otras variables se pudieron enmendar con servicios especializados que tuvieron como resultado costos menores. Por ende, las utilidades de las pymes también se vieron beneficiadas.

Procedimientos: En muchas ocasiones, las pymes cuentan con personal poco capacitado en las áreas que se desempeñan. Fue muy común encontrar personas que manejan las redes sociales de la empresa pero que desconocían cómo sacar provecho de esta herramienta; otros no podían manejar la maquinaria con la que trabajan o no estaban capacitados para atender al cliente. Todos estos factores producen incremento de costos operativos y administrativos para las pymes.

Tecnología: Algunas pymes carecían de los programas electrónicos necesarios para manejar su contabilidad, sus inventarios, su personal. Otras contaban con estos programas, pero son licencias gratuitas o limitadas que no les permitían el manejo íntegro de la aplicación. Esto generaba pérdidas cuantitativas y degradaba la operatividad de la pyme.

Instalaciones: Las pymes del Distrito Central, en su mayoría, contaban con instalaciones “humildes” con los espacios justos para el acomodamiento de su personal. Este tipo de situación generaba un ambiente laboral decadente y que reduce la eficiencia de la mano de obra. El equipo y maquinaria se dañaba debido a que sufre golpes o temperaturas no adecuadas. En otras situaciones algunas pymes alquilaban espacios adicionales para acomodar a sus empleados o ubicar algunas máquinas.

4.4. Análisis Estadístico

El siguiente análisis fue respaldado por los datos obtenidos a través de la encuesta que se aplicó a la muestra de interés.

¿Usted subcontrataría a una empresa especializada en servicios de tercerización?

Tabla 15. Datos estadísticos de la subcontratación de una empresa de tercerización

Descripción	Valor
Media	37
Mediana	37
Moda	61
Desviación estándar	33.94
Varianza de la muestra	1152
Coefficiente de variación	92%

La media fue igual que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue igual hacia la izquierda y hacia la derecha porque a cada lado de la media solo existe un dato. El coeficiente de variación es del 92% lo que confirmó que muchas pymes estuvieron interesadas en tercerizar servicios especializados mientras que muy pocas no mostraron interés.

¿Por qué razón subcontrataría a una empresa de tercerización de servicios?

Tabla 16. Datos estadísticos de las razones para una subcontratación

Descripción	Valor
Media	14.8
Mediana	16
Moda	25
Desviación estándar	8.40
Varianza de la muestra	70.7
Coefficiente de variación	57%

La media fue menor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la izquierda. El coeficiente de variación es del 57% lo que confirmó que el factor más importante para las pymes fue el nivel de especialización de los servicios profesionales.

Aunque también se pudo observar que la reducción de costos fue otra variable de peso para los encuestados.

¿Para cuál de los siguientes servicios realizaría una subcontratación?

Tabla 17. Datos estadísticos de los servicios de subcontratación

Descripción	Valor
Media	12.33
Mediana	13.5
Moda	25
Desviación estándar	9.13
Varianza de la muestra	83.46
Coefficiente de variación	74%

La media fue menor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la izquierda. El coeficiente de variación es del 74% lo que confirmó que el servicio de mayor interés, para las pymes, fue el de publicidad y redes sociales. Aunque también se pudo observar que los servicios de contabilidad tuvieron mucha demanda en los encuestados.

Si usted subcontratara el Servicio de Recursos Humanos ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 18. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Recursos Humanos

Descripción	Valor
Media	3.5
Mediana	3
Moda	7
Desviación estándar	2.645751311
Varianza de la muestra	7
Coefficiente de variación	76%

La media fue menor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la izquierda. El coeficiente de variación es del 76% lo que confirmó que el rango de pago para recursos humanos fue entre L.15,001 y L.20,000.

Si usted subcontratara el Servicio de Publicidad/Redes Sociales ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 19. Datos estadísticos del precio para subcontratar un servicio de Publicidad

Descripción	Valor
Media	6.25
Mediana	5
Moda	2
Desviación estándar	5.31
Varianza de la muestra	28.25
Coefficiente de variación	85%

La media fue mayor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la derecha. El coeficiente de variación es del 85% lo que confirmó que el rango de pago para publicidad y redes sociales fue entre L.5,000 y L.10,000.

Si usted subcontractara el Servicio de Administración ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 20. Datos estadísticos del precio para subcontractar un servicio de Administración

Descripción	Valor
Media	1
Mediana	1
Moda	2
Desviación estándar	1.15
Varianza de la muestra	1.3
Coeficiente de variación	115%

La media fue menor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la izquierda. El coeficiente de variación es del 115% lo que confirmó que el rango de pago para administración fue entre L.5,000 y L.15,000.

Si usted subcontractara el Servicio de Contabilidad ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Tabla 21. Datos estadísticos del precio para subcontractar un servicio de Contabilidad

Descripción	Valor
Media	4.5
Mediana	3.5
Moda	10
Desviación estándar	4.04
Varianza de la muestra	16.33
Coficiente de variación	90%

La media fue menor que la moda, lo que indicó que la distribución de datos fue simétrica con respecto a la izquierda. El coeficiente de variación es del 90% lo que confirmó que el rango de pago para contabilidad fue entre L.10,001 y L.15,000.

Comprobación de hipótesis

H1: Mayores alternativas de tercerización de servicios, brindarán mejores resultados y un mayor fortalecimiento empresarial a las pymes.

HO: Mayores alternativas de tercerización de servicios, no brindarán mejores resultados ni un mayor fortalecimiento empresarial a las pymes.

Validación de la hipótesis nula (Ho)

El resultado del análisis estadístico demostró que mayores alternativas de tercerización de servicios, brindarán mejores resultados y un mayor fortalecimiento empresarial a las pymes

inscritas en la cámara de comercio e industria de Tegucigalpa, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula.

4.5. Propuesta

4.5.1. Estudio de pre factibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios

4.5.2. Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1. Estudio de Mercado

4.5.3.2. Estudio Técnico

4.5.3.2. Estudio Legal

4.5.3.3. Estudio Financiero

4.5.4. Presupuesto

4.5.5. Análisis Financiero

4.5.6. Cronograma de ejecución

4.5.2. Introducción

El siguiente estudio de pre factibilidad está orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios que pueda brindar un fortalecimiento empresarial a las pymes en el Distrito Central. Debido a la limitación de alternativas que existen en nuestro país, las pymes no cuentan con ayuda especializada que les brinden seguridad para seguir emprendiendo.

Debido a esto, se pretende establecer de forma documental la viabilidad y rentabilidad que tiene un centro integral de tercerización de servicios enfocado en las áreas de recursos humanos, publicidad, administración y contabilidad; áreas fundamentales para que una empresa ya sea pequeña, mediana o grande pueda subsistir en el mercado.

4.5.3. Descripción de la propuesta

4.5.3.1. Estudio de Mercado

4.5.3.1.1. Definición del servicio

Integración de Servicios Especializados S. de R. L. de C. V (INTEGRA) es un centro integral de tercerización de servicios, con profesionales especializados en las áreas de Publicidad, Recursos Humanos, Contabilidad y Administración. La empresa fue fundada por 2 socios emprendedores que buscan penetrar en el mercado y poder brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central ofreciendo una alternativa que les ayudará a obtener mayor rentabilidad y poder reducir sus costos.

Los Servicios que Integra S. de R. L ofrece al mercado son los siguientes:

Publicidad:

Principalmente la publicidad que se ofrece es en Marketing Digital o como mayormente se conoce Publicidad en redes sociales. Sin embargo, también se ofrecen otros tipos de servicios en relación con la publicidad y el mercadeo como ser: Trade Marketing, Identidad Corporativa, Publicidad ATL y BTL etc.

Recursos Humanos:

En el área de Recursos Humanos los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- Procesos de análisis y valoración de puestos de trabajo
- Sistemas de evaluación del rendimiento y del potencial
- Estudios de clima laboral
- Procesos de selección de personal
- Nóminas y planillas

Contabilidad

En el área de Contabilidad los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- Registros Contables de la empresa
- Declaraciones Tributarias Mensuales y Anuales
- Elaboración y presentación de estados financieros
- Conciliaciones

Administración

Cuando nos referimos a servicios administrativos estos abarcan todo lo operativo que maneja una empresa. En este caso y por análisis a las encuestas este servicio obtuvo una baja demanda, mismo que por los momentos no se tomará en cuenta ya que no generaría los ingresos que se desean, sin embargo, no se dejará de lado el objetivo de buscar mercado y clientes potenciales para este servicio.

4.5.3.1.2. Cuantificación de la demanda

La población considerada son las 7,009 pymes en el distrito central, ahora el número de pymes dispuestas a realizar una subcontratación de una empresa especializada son 61 pymes es decir un 82%.

Tabla 22. Calculo de la demanda potencial

Calculo de la demanda potencial	
Pymes en el Distrito Central	7,009
Porcentaje de pymes que subcontratarían	82%
Cantidad de pymes como demanda potencial	5,747

El cálculo de la demanda se obtuvo del total de la población meta por el porcentaje de las pymes encuestadas como población meta, de las contestaron que si realizarían una subcontratación de un centro integral de tercerización de servicios. Para este análisis se tomó que para el servicio de publicidad en el primer año se tendrán 7 empresas, para los servicios de recursos humanos y contabilidad se tendrán 4 empresas para cada uno. Esto se tomó con base en el análisis de las encuestas y también a los costos e ingresos que tendría la empresa.

4.5.3.1.3. Análisis de la oferta

En Honduras no se encuentra un centro integral de tercerización de servicios, que canalice en un mismo espacio físico varios servicios como ser: Recursos Humanos, Publicidad, Administración y Contabilidad. Existen empresas o personas naturales que ofrecen uno o combinación de dos servicios de los antes mencionados, sin embargo, la propuesta es un centro que cuente con profesionales especializados que puedan analizar a las empresas y ofrecerles lo que realmente necesiten para ayudarles a mejorar.

4.5.3.1.4. Análisis de la competencia

En Honduras existen empresas o personas naturales que brindan servicios de tercerización, ofreciendo uno o hasta 2 servicios. Algunos ejemplos de dichos servicios podemos encontrar a estas empresas:

*FEG Centroamérica Outsourcing administrativo: ofrecen servicios de recursos humanos y contabilidad

*Global Outsourcing: ofrece la administración de recursos humanos

*Personas naturales que ofrecen contabilidad

4.5.3.1.5. Análisis de los precios

A continuación, se detallan los precios que según las encuestas las pymes estarían dispuestas a pagar por cada servicio.

Tabla 23. Rango de precio por servicio

Precios para la subcontratación de servicios	
Publicidad/Redes Sociales	L.15,000.00
Recursos Humanos	L.20,000.00
Contabilidad	L.15,000.00

4.5.3.1.6. Promoción

Para promover el centro integral, primeramente, se hizo por referencia de personas que los socios conocían que son dueños de pymes. Una de las mejores técnicas de promoción son las referencias, ya que los clientes son personas confiables y honestas que hacen que la relación sea mucho más amena. Seguidamente se elaboraron tarjetas de presentación para poder entregar a los clientes.

4.5.3.1.7. Plaza

Se determinó que la localización óptima de la oficina para el centro integral de tercerización de servicios fue en Tegucigalpa, en el edificio Muñoz Cáliz en el Boulevard Morazán.

4.5.3.2. Estudio Técnico

4.5.3.2.1. Localización de la oficina

De acuerdo al método de evaluación de puntos, se determinó que la localización óptima de la oficina del centro integral de tercerización fue en Tegucigalpa, más específicamente en el edificio Muñoz Cáliz debido a que fue el lugar que representó beneficios para la empresa en aspectos como ser: accesibilidad para los clientes, cercanía de bancos, tránsito elevado de vehículos y personas, facilidad para visitar negocios cercanos y otros.

Tabla 24. Ponderación de factores relevantes

Factor Relevante	Peso asignado	Metrópolis		Edificio Muñoz Cáliz	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Complementariedad	0.22	7	1.54	5	1.1
Seguridad	0.2	9	1.8	7	1.4
Acceso	0.15	6	0.9	9	1.35
Proximidad de la demanda	0.18	8	1.44	9	1.62
Estacionamiento	0.17	7	1.19	6	1.02
Costo del local	0.08	4	0.32	9	0.72
Total	1		7.19		7.21

1- Proximidad de la Demanda:

Estar cerca de donde se encuentra el mercado meta. Si este objetivo no es fácil de alcanzar, deberá buscarse un lugar situado como centro de reunión de esa demanda. Los centros comerciales suelen utilizarse como punto para efectuar múltiples actividades.

2- Estacionamientos disponibles:

Situarse en edificios o centros de negocios con múltiples lugares de estacionamiento genera mayor asistencia de clientes, proveedores, socios y demás miembros del grupo de interés. Son preferibles los edificios con estacionamientos bien señalizados, iluminación adecuada, cuerpo de seguridad y que no tengan cobros o que no sean muy costosos.

3- Coste del local:

Hay que tener en cuenta tanto el precio como el costo de acondicionamiento, los locales mejor situados suelen ser los más cotizados y los que requieren mayor desembolso para su compra. Sin embargo, esa gran inversión inicial se suele compensar con mayor rentabilidad.

4- Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso

El producto o servicio ha de ser accesible al usuario. Es por eso que se valora el fácil acceso a través de transporte público, facilidad de aparcamientos. En ese sentido, los centros comerciales ofrecen facilidad de aparcamientos.

5- Complementariedad de actividades:

Son cada vez más atractivos los puntos de localización en los que existen ofertas de servicios complementarias, las personas desean hacer todo en un mismo lugar debido al ritmo de vida que hoy en día se lleva.

Conclusión: según el método por factores se determinó que el edificio Muñoz Cáliz es el lugar idóneo para desarrollar el proyecto, ya que brinda accesibilidad para los proveedores, clientes, empleados y público en general.

4.5.3.2.2. Tamaño óptimo de la oficina

El tamaño de la oficina se calculó como consecuencia del estudio de mercado donde se determinó el tamaño de la demanda que la empresa atendió. La pregunta filtro fue el instrumento utilizado para calcular los clientes potenciales que si subcontratarían los servicios del centro integral.

También se consideraron factores como ser:

-Área de contabilidad

-Área de publicidad

-Área de gerencia

4.5.3.2.3. Descripción de la distribución de la oficina

El área de la oficina cuenta con un área frontal de 32m y un fondo 36m; de los cuales:

-Áreas de trabajo 1: 16mx13m

-Cocina: 7mx12m

-Baño: 7mx2m

-Áreas de trabajo 2: 11mx14m

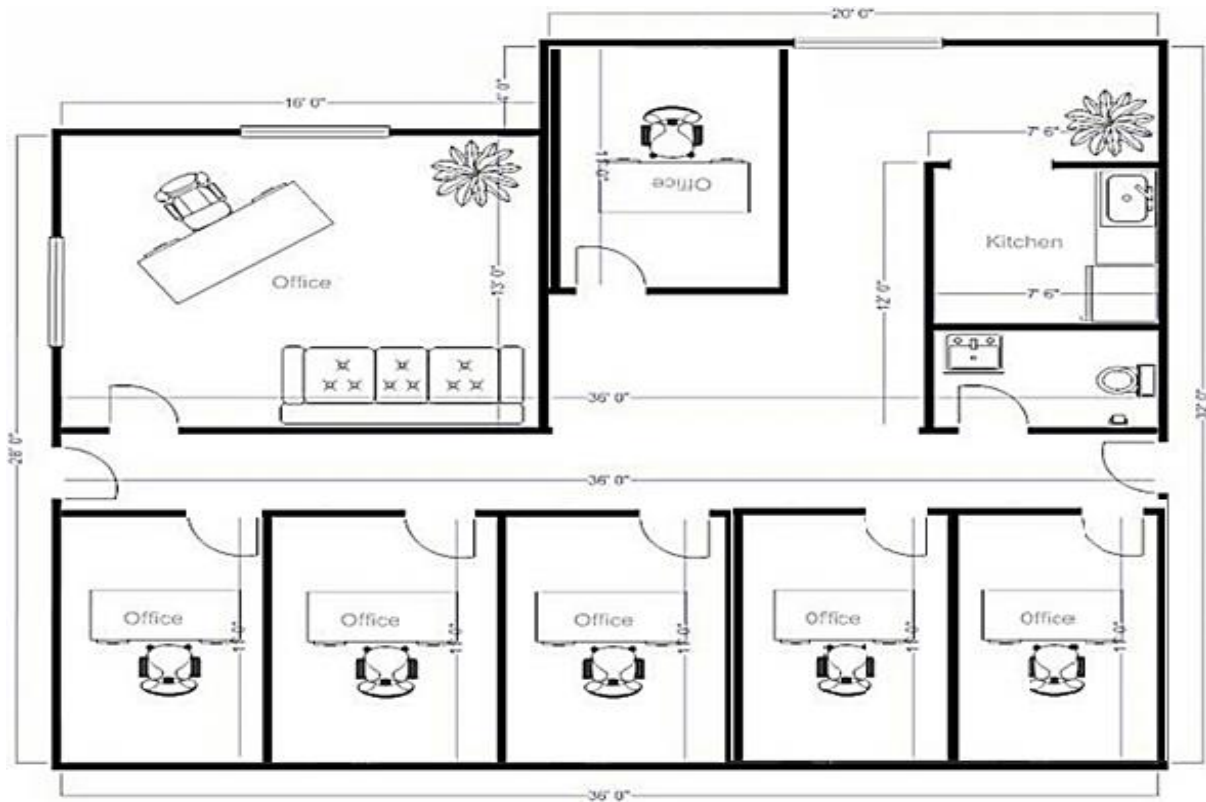


Figura 16. Distribución de las oficinas

4.5.3.2.4. Proceso de servicios tercerizados

Recepción del contrato del servicio

El contrato derivado de los diferentes servicios ofertados por el centro integral fue recibido en la oficina principal, en donde se le asignó al profesional experto según la demanda del cliente, la cual pudo ser: recursos humanos, publicidad y redes sociales y contabilidad.

Ejecución de las actividades

Se realizaron las actividades según la demanda de las pymes contratantes, según sea el caso se prepararon: estados financieros, declaraciones de impuestos, manuales de puestos, compensaciones, políticas empresariales, lanzamiento de campañas digitales y otros servicios relacionados a la oferta del centro integral.

Entregar servicio

Después de la preparación y ejecución de servicios tercerizados, se les hizo entrega a los gerentes de pymes o persona que correspondía, los documentos que respaldaron el contrato. La entrega se hizo, según fue necesario, en documentos, evaluaciones o resultados escritos y digitales.

Oferta de renovación de contrato

Se presentó, por parte del centro integral, una nueva propuesta de servicios para que fuese evaluada por la pyme que recibió los servicios y así poder firmar un nuevo contrato. Por medio del siguiente diagrama de flujo se representó cómo fue el proceso que se utilizó al momento de la realización del servicio contratado:

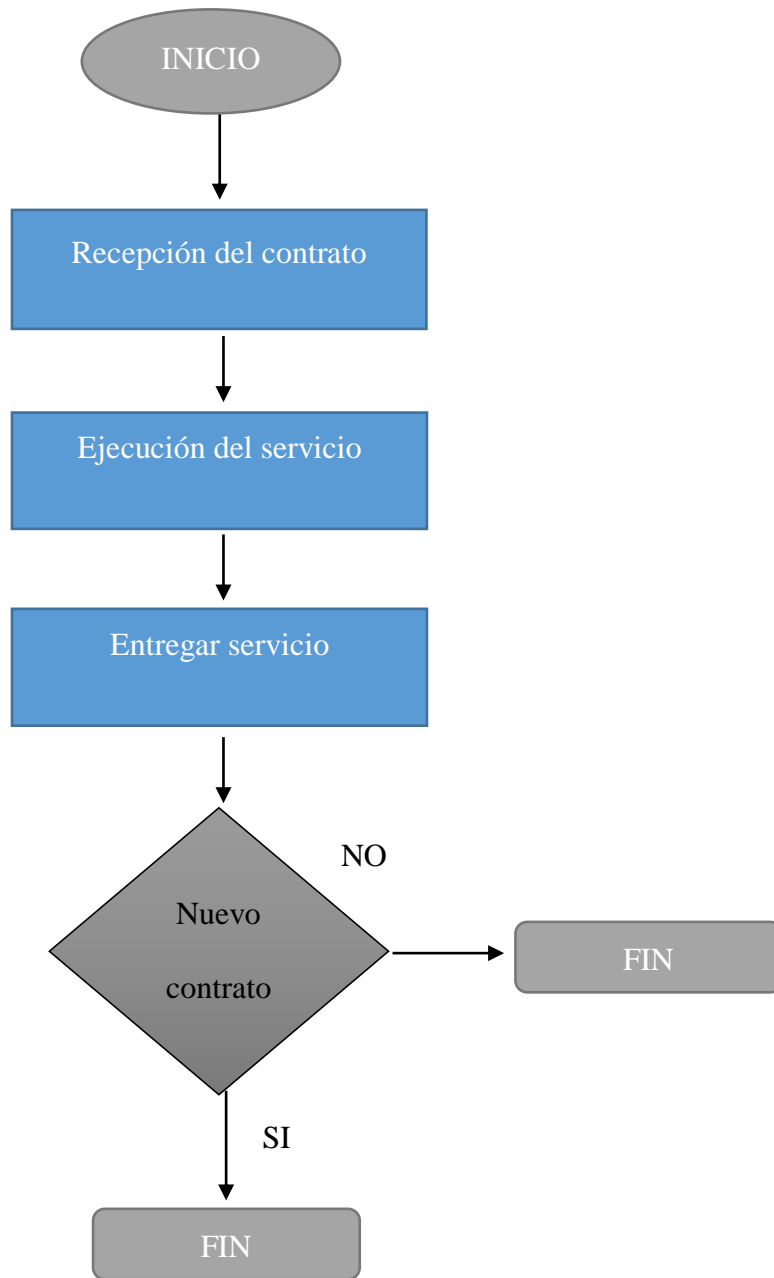


Figura 17. Flujo del proceso para la realización de un servicio

4.5.3.2.5. Procedimiento de atención al cliente

Inicio.

Acción 1: Llegada del cliente a la oficina.

Acción 2: El cliente toma asiento y recibe el portafolio de servicios que la empresa ofrece.

Acción 3: Se le preguntará si ya decidió el (los) servicio(s) que desea subcontratar y se le pasará al especialista indicado. Si no tuviese seguridad, se le brindará asesoría de los servicios que la empresa ofrece para luego asignarle al especialista.

Acción 4: Se conviene el contrato y sus cláusulas.

Acción 5: El ofertante y el demandante estampan su firma en el contrato.

Acción 6: Fin

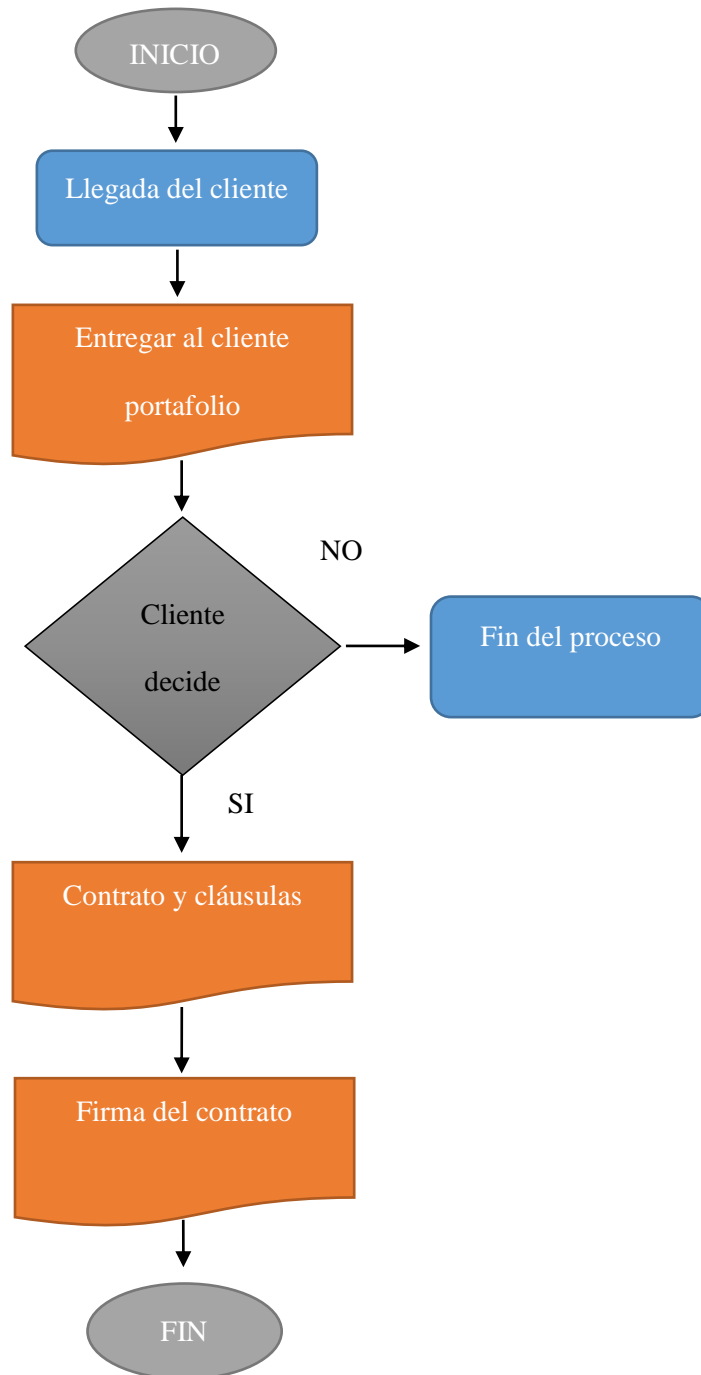


Figura 18. Diagrama de flujo para atención al cliente

4.5.3.2.6. Adquisición de Equipo y Maquinaria

Se estimó el costo de inversión fija en mobiliario y equipo de oficina, con base en las cotizaciones realizadas en empresas como: ACOSA, LA CURACAO, Office Depot y Larach y Cía.

A continuación, se describió la maquinaria y el equipo de oficina necesario para este proyecto:

Tabla 25. Presupuesto en Maquinaria y Equipo

Cant.	Descripción	Precio Unitario	Subtotal
7	Escritorios de oficinas	L.1,588.00	L.11,116.00
7	Sillas de escritorio	465.99	3,261.93
7	Computadoras de escritorio	8,248	57,736.00
4	Impresoras	2,500.00	10,000.00
4	Escáner	980	3,920.00
7	Teléfonos fijos	780	5,460.00
1	Fotocopiadora	2,500.99	2,500.99
7	Archivos de oficina	800.00	5,600.00
1	Fax	980	980
1	Router	1,500.00	1,500.00
1	Mueble de cocina	2000	2,000.00
1	Papelería y útiles	5,000.00	5,000.00
1	Filtro de agua	1300	1300
1	Televisor	6,500.00	6,500.00
1	Microondas	5,500.00	5,500.00
TOTAL			L.122,374.92

4.5.3.2.7. Estudio Organizacional

Este estudio dicta la importancia de contar con puestos y funciones bien definidos. La estructura organizacional fue de mucho valor ya que los profesionales contratados conocieron de mejor forma su importancia y la libertad que tenían para moverse dentro de la organización.

Dicho esto, cabe mencionar que existen dos tipos de estructuras organizacionales. La primera es la de tipo formal que hace referencia a una clara división de las actividades de cada puesto, respaldada por manuales de políticas y procedimientos, unidad de mando, delegación, código de ética, jerarquía definida, equidad de trabajo y otras.

La estructura informal, en cambio, obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales. Se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

El centro integral de servicios adoptó un híbrido de ambos sistemas; por un lado, sus empleados debieron cumplir con funciones específicas, pero también fueron parte de soluciones en otros temas.

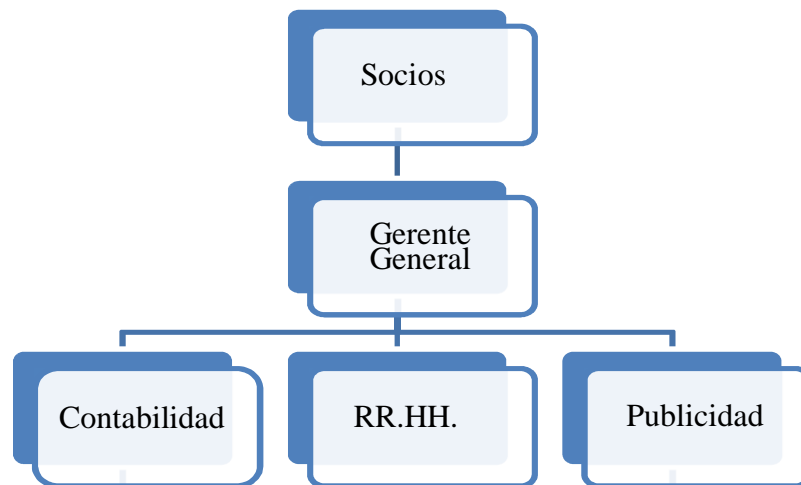


Figura 19. Estructura Organizacional

4.5.3.3. Estudio Legal

4.5.3.3.1. Aspectos legales de la Empresa

Para que la empresa pudiese iniciar sus operaciones, debió cumplir con ciertos procedimientos, algunos de carácter legal, otros ambientales y sociales. A continuación, se describen los pasos y requisitos que debieron seguir:

1-Constitución legal:

2-Inscripción en el Registro Mercantil

3-Registro Tributario Nacional (RTN)

4-Registro en la Cámara de Comercio

5-Permiso de operación

6-Autorización de libros contables

7-Licencia Ambiental

8-Registro de la Propiedad Industrial (IP)

9-Afiliación en el Instituto Hondureño de Seguridad Social

10-Afiliación en el Instituto de Formación Profesional

11-Afiliación en el Régimen de Aportaciones Privadas

4.5.3.4. Estudio Financiero

A continuación, se encuentra el análisis Financiero, el cual determinó que el centro Integración de Servicios Especializados S. de R. L. (INTEGRA), es viable y rentable. Para este análisis se contempló una inflación del 10% que se ve reflejada cada año.

4.5.3.4.1. Ingresos

Tabla 26. Ingresos Servicio de Publicidad

I. Ingresos Publicidad						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio del servicio Publicidad		180,000.00	198,000.00	217,800.00	239,580.00	263,538.00
Clientes (pymes)		7	8	10	12	14
Total de Ingresos		1,260,000.00	1,584,000.00	2,178,000.00	2,874,960.00	3,689,532.00

Tabla 27. Ingresos Servicio de Recursos Humanos

I. Ingresos Recursos Humanos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio del servicio Recursos Humanos		240,000.00	264,000.00	290,400.00	319,440.00	351,384.00
Clientes (pymes)		4	5	7	9	11
Total de Ingresos		960,000.00	1,320,000.00	2,032,800.00	2,874,960.00	3,865,224.00

Tabla 28. Ingresos Servicios de Contabilidad

I. Ingresos Contabilidad						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio del servicio Contabilidad		180,000.00	198,000.00	217,800.00	239,580.00	263,538.00
Clientes (pymes)		4	5	7	9	11
Total de Ingresos		720,000.00	990,000.00	1,524,600.00	2,156,220.00	2,898,918.00

4.5.3.4.2. Inversiones

Tabla 29. Inversiones

II. Inversiones						
Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario y Equipo	117,374.92			30,905.97		
Adecuación y decoración de la oficina	31,261.65			8,500.00		
Gastos legales y permiso de operación	5,500.00					
Publicidad	20,000.00					
Papelería y útiles	5,000.00					
Capital de Trabajo	1,340,863.85					
Total de Inversiones	L1,520,000.42	-	-	39,405.97	-	-

Tabla 30. Capital de Trabajo

Detalle	Cantidad
Sueldo gerente general	210,000.00
Sueldo contador #1	150,000.00
Sueldo contador #2	150,000.00
Sueldo mercadologo #1	132,000.00
Sueldo mercadologo #2	132,000.00
Sueldo RR.HH#1	132,000.00
Sueldo RR.HH#2	132,000.00
Prestaciones empleados	242,863.85
Alquiler de local	60,000.00
Capital de Trabajo	1,340,863.85

Desde el punto de vista práctico, el capital de trabajo está representado por el dinero o capital necesario para que la empresa opere en el primero año antes de recibir ingresos. Integra requirió un capital de trabajo de L.1,340,863.85 para cumplir con sus obligaciones tales como: sueldos de empleados, prestaciones empleados, alquiler de local; gastos necesarios para empezar operaciones y que debieron pagarse con dinero adicional a los ingresos.

4.5.3.4.3. Depreciaciones y Amortizaciones

Tabla 31. Depreciaciones y amortizaciones

III. Depreciaciones y Amortizaciones

<u>Inversiones</u>		Años VU		
Mobiliario y Equipo	117,374.92	5	23,474.98	Total Depreciaciones 23,474.98
Adecuación y decoración de la oficina	31,261.65	5	6,252.33	
Gastos legales y permiso de operación	5,500.00	5	1,100.00	Total Amortizaciones 12,352.33
Publicidad	20,000.00	5	4,000.00	
Papelería y útiles	5,000.00	5	1,000.00	
Total Inversiones	179,136.57			

Año 3	
Depreciación	15,452.99
Amortización	4,250.00

4.5.3.4.4. Costos

Tabla 32. Costos fijos y variables

IV. Costos Fijos						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de local		60,000.00	66,000.00	72,600.00	79,860.00	87,846.00
Licencia de Software		20,000.00	22,000.00	24,200.00	26,620.00	29,282.00
Servicios Públicos		36,000.00	39,600.00	43,560.00	47,916.00	52,707.60
Total gastos		116,000.00	127,600.00	140,360.00	154,396.00	169,835.60

V. Costos Variables						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Empleados		2,422,000.00	2,664,200.00	4,099,480.00	4,509,428.00	4,960,370.80
Prestaciones		726,600.00	799,260.00	1,229,844.00	1,352,828.40	1,488,111.24
Outsourcing (Limpieza)		14,400.00	15,840.00	17,424.00	19,166.40	21,083.04
Total Costos		3,163,000.00	3,479,300.00	5,346,748.00	5,881,422.80	6,469,565.08

Tabla 33. Costo por servicios

Costo por servicio de publicidad	
Descripción	Costo anual
Sueldo	616,000.00
Prestaciones	184,800.00
Publicidad	6,666.67
Papelería y útiles	1,666.67
Mobiliario y equipo	24,712.00
Licencia software	6,666.67
Total anual	840,512.00

Costo por servicio de contabilidad	
Descripción	Costo anual
Sueldo	700,000.00
Prestaciones	210,000.00
Publicidad	6,666.67
Papelería y útiles	1,666.67
Mobiliario y equipo	24,712.00
Licencia software	6,666.67
Total anual	949,712.00

Costo por servicio de RR.HH	
Descripción	Costo anual
Sueldo	616,000.00
Prestaciones	184,800.00
Publicidad	6,666.67
Papelería y útiles	1,666.67
Mobiliario y equipo	24,712.00
Licencia software	6,666.67
Total anual	840,512.00

Cada servicio tuvo costos por sueldos, prestaciones laborales y publicidad. También se tomaron en cuenta gastos de mobiliario y equipo para cada empleado de los diferentes servicios. La licencia de software es una herramienta utilizada por los empleados y se le atribuyó un costo igual entre los tres servicios.

4.5.3.4.5. Estado de Resultado

Tabla 34. Estado de Resultado

VI. Estado de Resultado						
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		2,940,000.00	3,894,000.00	5,735,400.00	7,906,140.00	10,453,674.00
Egresos						
(-)Costos Variables		3,163,000.00	3,479,300.00	5,346,748.00	5,881,422.80	6,469,565.08
(-) Costos Fijos		116,000.00	127,600.00	140,360.00	154,396.00	169,835.60
(-) gastos financieros		-	-	-	-	-
(-) amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(-) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Utilidad Antes de impuestos		(374,827.31)	251,272.69	192,761.70	1,814,790.90	3,758,743.02
Impuesto 25%			62,818.17	48,190.43	453,697.73	939,685.76
Utilidad Neta		(374,827.31)	188,454.51	144,571.28	1,361,093.18	2,819,057.27

4.5.3.4.6. Flujos de Efectivo Recursos Propios

Tabla 35. Flujo de efectivo recursos propios

VII. Flujos de efectivo: Recursos propios						
(+) Amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(+) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Flujo de efectivo operativo (FEO)		(339,000.00)	224,281.83	200,101.57	1,416,623.47	2,874,587.56
(+/-) Prestamos						
(-)Inversiones	-1,520,000.42			(39,405.97)		
(+) Recuperación del capital de trabajo						1,340,863.85
Flujo de Caja Neto (FCN)	(1,520,000.42)	(339,000.00)	224,281.83	160,695.60	1,416,623.47	4,215,451.42

	Tasa	27.57%
	Van	L. 1,732,014.04
VAN 100% financiado con recursos propios		L. 212,013.62
	TIR	30.95%

Para calcular la tasa mínima de rendimiento aceptada por los inversionistas debemos aplicar la siguiente fórmula:

$$R_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta + R_p$$

En donde:

R_f= tasa libre de riesgo de bonos del tesoro de EUA

$$R_f = 0.0288$$

R_m= tasa del S&P500

$$R_m = 0.11$$

β= coeficiente Beta que indica una medida de riesgo

$$\beta = 1.17$$

R_p= es la medida de riesgo que tiene cada país

$$R_p = 0.0519$$

Al sustituir los valores dentro de la fórmula se obtiene un **Re = 17.57%**.

Sin embargo, la Tasa Mínima de Rendimiento está calculada con valores en dólares, por lo tanto, se le debe sumar la tasa de inflación del país; que en este caso será del 10% y así, el dinero no pierde valor en el transcurso de los años del proyecto. Al sumarle la inflación se obtiene una Tasa Mínima de Rendimiento igual al **27.57%**.

El proyecto con recursos propios mostró un rendimiento del 30.95%, una tasa que estuvo por encima de la tasa mínima exigida por los socios que era del 27%. Los flujos descontados dieron como resultado L.212,013.62 luego de restarle la inversión inicial requerida; esta cantidad indicó ser la ganancia después de todos los pagos o egresos al tiempo cero. El proyecto se considera rentable por un margen de 3.38% de la Tasa Interna de Retorno en comparación con la Tasa de Rendimiento Mínima.

4.5.3.4.7. Costo medio ponderado de capital (WACC)

Tabla 36. Costo medio ponderado de capital

VIII. WACC

Fórmula para calcular el WACC:

$$E/V(R_e) + D/V(R_d) * (1+t)$$

Inversión	1,520,000.42
E= Capital Propio	220,000.42
D= Deuda	1,300,000.00
E/V= % propio	14.47%
D/V= % deuda	85.53%
ke=	27.57%
kd=	16%
t=	25%

Costo Ponderado de Capital	Participación	Costo	Ponderación
Deuda	85.53%	11.25%	9.62%
Capital Propio	14.47%	27.57%	3.99%
WACC			13.61%

Flujo de Inversión Año 0	-1,520,000.42
Flujos descontados (año 0 al 5)	L. 3,062,218.54
Valor Presente Neto	1,542,218.12

WACC es el costo promedio del accionista y de la deuda después del escudo fiscal. La tasa de descuento disminuyó al 13.61% después de ser del 27%, lo que le permitió a los socios e interesados obtener mayor rendimiento del proyecto.

4.5.3.4.8. Financiamiento

Tabla 37. Financiamiento

PRÉSTAMO BANCARIO	
MONTO	1,300,000.00
INTERES	16%
PLAZO	5 años

VI. Préstamo Bancario: Hipotecario

Año	Saldo Inicial	Capital	Intereses	Saldo Final
1	1,300,000.00	184,510.44	194,851.25	1,115,489.56
2	1,115,489.56	214,805.17	163,569.85	900,684.39
3	900,684.39	252,159.32	126,215.69	648,525.07
4	648,525.07	296,739.91	82,621.78	351,785.16
5	351,785.16	351,785.16	31,502.45	(0.00)
Totales		1,300,000.00	598,761.01	

El préstamo bancario se consiguió en Banco Ficohsa con una tasa del 16% (según plan de amortización Anexo 3) por ser una empresa pyme con un proyecto emprendedor. Es un préstamo hipotecario con dos bienes que son propiedad de uno de los socios. La primera propiedad está ubicada en la Residencial Centroamérica Este, lote 3, bloque 25, Comayagüela MDC; bien valorado según avalúo por L.1,163,625.78. La segunda propiedad está ubicada en Lomas de Jacaleapa casa 9, peatonal 3 bloque B; bien valorado según avalúo por L.1,052,075.45.

4.5.3.4.9. VANA

Tabla 38. VANA

Préstamo	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Préstamo	1,300,000.00					
(-)intereses		194,851.25	163,569.85	126,215.69	82,621.78	31,502.45
(-) abonos a capital		184,510.44	214,805.17	252,159.32	296,739.91	351,785.16
	1,300,000.00	(379,361.69)	(378,375.01)	(378,375.01)	(379,361.69)	(383,287.61)

Escudo Fiscal	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Escudo Fiscal por intereses		48,712.81	40,892.46	31,553.92	20,655.44	7,875.61
Flujos Netos		48,712.81	40,892.46	31,553.92	20,655.44	7,875.61

Flujo de Inversión Año 0	-
Flujos Descontados	107,756.33
Valor Presente Neto	107,756.33

VAN AJUSTADO

VAN con recursos propios	1,732,014.04
(+) VAN de escudos fiscales	107,756.33
Valor del presente neto ajustado	1,839,770.37 VANA

El valor actual neto ajustado fue el valor más cercano a la realidad con el que pudieron contar los socios, en este proyecto el VANA resultó en L.1,839,770.37 cifra un poco mayor al escenario con recursos propios debido a que en este análisis, se contó con un préstamo que tiene como beneficio los escudos fiscales derivados del pago de intereses.

4.5.3.4.10. Flujo de efectivo Inversionistas

Tabla 39. Flujo de efectivo inversionistas

Flujo de efectivo: Inversionistas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Inversión)	-1,520,000.42					
Flujos de Operaciones		-339,000.00	224,281.83	160,695.60	1,416,623.47	4,215,451.42
Financiamiento						
Préstamos	1,300,000.00					
Intereses		194,851.25	163,569.85	126,215.69	82,621.78	31,502.45
Amortizaciones del Préstamo		184,510.44	214,805.17	252,159.32	296,739.91	351,785.16
Escudo Fiscal del Préstamo		48,712.81	40,892.46	31,553.92	20,655.44	7,875.61
Flujos Netos	-220,000.42	-669,648.88	-113,200.72	-186,125.48	1,057,917.23	3,840,039.42

Tasa Interna de Retorno 46.97%

En este escenario del punto de vista de los inversionistas, la tasa interna de retorno considera el préstamo, por consiguiente, los escudos fiscales generados por el mismo; obteniendo ganancias hasta el cuarto año de operación de la empresa.

4.5.3.4.11. Análisis de Sensibilidad

Tabla 40. Estado de Resultado, escenario optimista

Estado de Resultado						
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		3,292,800.00	4,361,280.00	6,423,648.00	8,854,876.80	11,708,114.88
Egresos						
(-)Costos Variables		3,163,000.00	3,479,300.00	5,346,748.00	5,881,422.80	6,469,565.08
(-) Costos Fijos		116,000.00	127,600.00	140,360.00	154,396.00	169,835.60
(-) gastos financieros		-	-	-	-	-
(-) amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(-) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Utilidad Antes de impuestos		(22,027.31)	718,552.69	881,009.70	2,763,527.70	5,013,183.90
Impuesto 25%			179,638.17	220,252.43	690,881.93	1,253,295.98
Utilidad Neta		(22,027.31)	538,914.51	660,757.28	2,072,645.78	3,759,887.93

Tabla 41. Flujos de efectivo, escenario optimista

Flujos de efectivo: Recursos propios						
(+) Amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(+) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Flujo de efectivo operativo (FEO)		13,800.00	574,741.83	716,287.57	2,128,176.07	3,815,418.22
(+/-) Prestamos						
(-)Inversiones		-1,520,000.42		(39,405.97)		
(+) Recuperación del capital de trabajo						1,340,863.85
Flujo de Caja Neto (FCN)		(1,520,000.42)	13,800.00	574,741.83	676,881.60	5,156,282.08

Tasa	27.57%
Van	L. 3,019,667.88
VAN 100% financiado con recursos propios	L. 1,499,667.46
TIR	51.10%

En un escenario optimista con un incremento del 12% en los ingresos y manteniendo los costos, el proyecto comenzaría a generar ganancias desde el primer año, lo que no ocurre en el caso base. El VAN y la TIR también sufren cambios positivos, hasta el punto de llevar la rentabilidad a casi el doble de lo aceptado como tasa mínima.

Tabla 42. Estado de Resultado, escenario pesimista

Estado de Resultado						
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		2,940,000.00	3,894,000.00	5,735,400.00	7,906,140.00	10,453,674.00
Egresos						
(-)Costos Variables		3,542,560.00	3,896,816.00	5,988,357.76	6,587,193.54	7,245,912.89
(-) Costos Fijos		129,920.00	142,912.00	157,203.20	172,923.52	190,215.87
(-) gastos financieros		-	-	-	-	-
(-) amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(-) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Utilidad Antes de impuestos		(768,307.31)	(181,555.31)	(465,691.26)	1,090,492.65	2,962,014.94
Impuesto 25%			(45,388.83)	(116,422.81)	272,623.16	740,503.73
Utilidad Neta		(768,307.31)	(136,166.49)	(349,268.44)	817,869.48	2,221,511.20

Tabla 43. Flujos de efectivo, escenario pesimista

Flujos de efectivo: Recursos propios						
(+) Amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(+) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Flujo de efectivo operativo (FEO)		(732,480.00)	(100,339.17)	(293,738.15)	873,399.78	2,277,041.50
(+/-) Prestamos						
(-)Inversiones	-1,520,000.42			(39,405.97)		
(+) Recuperación del capital de trabajo						1,340,863.85
Flujo de Caja Neto (FCN)	(1,520,000.42)	(732,480.00)	(100,339.17)	(333,144.12)	873,399.78	3,617,905.36

	Tasa	27.57%
	Van	L. 604,271.69
VAN 100% financiado con recursos propios		L. -915,728.73
	TIR	13.24%

En un escenario pesimista con un incremento del 12% en los costos, el proyecto tendría pérdidas desde el primer año hasta el tercer año de operaciones. El VAN y la TIR sufrirían cambios muy negativos hasta llegar a no aceptar el proyecto porque no sería factible ni rentable.

4.5.4. Presupuesto

Tabla 44. Presupuesto General

Cant.	Descripción	Precio Unitario	Subtotal
7	Escritorios de oficinas	L.1,588.00	L.11,116.00
7	Sillas de escritorio	465.99	3,261.93
7	Computadoras de escritorio	8,248.00	57,736.00
4	Impresoras	2,500.00	10,000.00
4	Escáner	980.00	3,920.00
7	Teléfonos fijos	780.00	5,460.00
1	Fotocopiadora	2,500.99	2,500.99
7	Archivos de oficina	800.00	5,600.00
1	Fax	980.00	980.00
1	Router	1,500.00	1,500.00
1	Mueble de cocina	2,000.00	2,000.00
1	Papelería y útiles	5,000.00	5,000.00
1	Filtro de agua	1,300.00	1,300.00
1	Televisor	6,500.00	6,500.00
1	Microondas	5,500.00	5,500.00
1	Adecuación y decoración de la oficina	31,261.65	31,261.65
1	Publicidad	20,000.00	20,000.00
1	Gastos legales y permiso de operación	5,500.00	5,500.00
1	Capital de Trabajo	1,500,000.00	1,500,000.00
1	Depósito de Renta	5,000.00	5,000.00
TOTAL			L.1,684,136.57

4.5.5. Análisis Financiero

Tabla 45. Análisis Financiero (TIR)

Estado de Resultado						
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		2,940,000.00	3,894,000.00	5,735,400.00	7,906,140.00	10,453,674.00
Egresos						
(-)Costos Variables		3,163,000.00	3,479,300.00	5,346,748.00	5,881,422.80	6,469,565.08
(-) Costos Fijos		116,000.00	127,600.00	140,360.00	154,396.00	169,835.60
(-) gastos financieros		-	-	-	-	-
(-) amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(-) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Utilidad Antes de impuestos		(374,827.31)	251,272.69	192,761.70	1,814,790.90	3,758,743.02
Impuesto 25%			62,818.17	48,190.43	453,697.73	939,685.76
Utilidad Neta		(374,827.31)	188,454.51	144,571.28	1,361,093.18	2,819,057.27
Flujos de efectivo: Recursos propios						
(+) Amortizaciones		12,352.33	12,352.33	16,602.33	16,602.33	16,602.33
(+) Depreciaciones		23,474.98	23,474.98	38,927.97	38,927.97	38,927.97
Flujo de efectivo operativo (FEO)		(339,000.00)	224,281.83	200,101.57	1,416,623.47	2,874,587.56
(+/-) Prestamos						
(-)Inversiones		-1,520,000.42		(39,405.97)		
(+) Recuperación del capital de trabajo						1,340,863.85
Flujo de Caja Neto (FCN)		(1,520,000.42)	(339,000.00)	224,281.83	1,416,623.47	4,215,451.42
Resumen de Indicadores						
Tasa						27.57%
Van						L. 1,732,014.04
VAN 100% financiado con recursos propios						L. 212,013.62
TIR						30.95%

El proyecto se consideró rentable por un margen estrecho 3.38% de la tasa interna de retorno en comparación con la tasa de rendimiento mínima que era del 27.5%. A pesar que, en su primer año, el proyecto presentó pérdidas operativas, este se recuperó en los siguientes años hasta que en el año 5 generó utilidades por arriba de los 4 millones de lempiras

4.5.6. Cronograma de ejecución

Tabla 46. Plan de Ejecución

Actividad	Duración										Responsable	Supuesto
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2		
Constitución de la empresa											Socios	Empresa Constituida
Adquisición de mobiliario											Socios	Mobiliario adquirido
Inicio de operaciones											Socios y empleados	Operaciones iniciadas
Firma de contratos con pymes											Gerente general	Contratos firmados con pymes
Entrega de documentos a pymes											Especialistas	Documentos entregados a pymes
Cierre de año contable											Contadores	Año contable cerrado
Evaluación financiera											Socios y gerente	Parte financiera evaluada

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se dio respuesta principalmente a las preguntas y objetivos de investigación planteados al inicio del documento, con base en los resultados del estudio de mercado y el estudio financiero realizado por los investigadores.

5.1. Conclusiones

Según la investigación realizada, las pymes del Distrito Central tuvieron la disposición de subcontratar un servicio especializado fundamentado principalmente en el nivel de especialización que pueden obtener por medio de Integra S. de R L.

El centro integral de servicios tercerizados brindó una gran oportunidad a las pymes para que estas se concentraran en el giro principal de sus operaciones y así mejoraron sus resultados operativos derivados del manejo profesional en las áreas de recursos humanos, contabilidad y publicidad por medio de Integra S. de R. L.

El estudio demostró que un centro integral de servicios tercerizados alcanza a cubrir la tasa mínima de rendimiento exigida por los socios pero que la generación de utilidades puede tardarse hasta un año después de iniciar operaciones.

Finalmente, se concluye que Integra es un proyecto económicamente y financieramente factible, mostrando una Tasa Interna de Retorno del 30.95% y un Valor Presente Neto de L.212,013.62; indicadores que permiten aceptar el proyecto.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda expandir el concepto de servicios tercerizados a otras áreas especializadas tales como: auditoria, tecnología de la información, bases de datos, cobros; esto podría aumentar el número de pymes interesadas.

Desde el punto de vista legal se recomienda la constitución de la empresa en el marco de sociedad de responsabilidad limitada, ya que, en el caso de adquirir deudas, no se responde con el capital de los socios y en nuestro país es la manera más funcional de hacerlo.

Se recomienda implementar la propuesta de una empresa de servicios tercerizados en las áreas de recursos humanos, contabilidad y publicidad enfocada en las pymes localizadas en el Distrito Central.

Se recomienda contar con profesionales altamente calificados, con estudios certificados en las áreas de interés y con un nivel de experiencia adecuado que favorezca el buen desempeño de las operaciones en las empresas contratantes y en Integra S. de R. L.

Financieramente se recomienda obtener un préstamo bancario para que el rendimiento de los inversionistas se vea favorecido con un margen mayor en comparación con el de emprender el proyecto con fondos propios únicamente.

Tabla 47. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas	Objetivos		Conclusión	Recomendación	Propuesta
			General	Específicos			
Fortalecimiento empresarial a las pymes, a través de servicios integrales de tercerización	Limitación de alternativas de servicios integrales de tercerización para brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central en las áreas de Recursos Humanos, Publicidad, Administración y Contabilidad.	¿Qué factores influyen en las pymes para la contratación de una empresa de tercerización?	Contribuir con una alternativa de tercerización, mediante un estudio de pre factibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios para brindar fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.	Identificar los factores que influyen en las pymes para la realización de una contratación de una empresa de tercerización.	Las pymes desean subcontratar, principalmente, por el nivel de especialización.	Contar con profesionales calificados.	Estudio de pre factibilidad para un centro integral de servicios especializados subcontratados.
		¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la contratación de empresas de tercerización?		Analizar las ventajas y desventajas que brinda a las empresas una subcontratación de servicios.	Las pymes se concentran en el giro principal de sus operaciones.		
		¿Cuánta demanda y viabilidad tienen las empresas de tercerización?		Conocer la demanda y la viabilidad de las empresas que brindan servicios de tercerización.	El proyecto es factible, mostrando una TIR del 29%.	Adquirir un préstamo favorece el rendimiento de los inversionistas.	
		¿Cómo la ampliación de estas alternativas brindará un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el		Proponer un estudio de pre factibilidad orientado a la creación de un centro integral de tercerización de servicios que pueda brindar un fortalecimiento empresarial a las Pymes en el Distrito Central.	Se presenta la propuesta para hacer un buen uso de los recursos disponibles y generar beneficios económicos y sociales.	Implementar la propuesta de una empresa de servicios tercerizados en las áreas de recursos humanos, contabilidad y publicidad.	
		¿Qué alternativa se puede ofrecer a las pymes para brindarles un mayor fortalecimiento empresarial?					

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC. (4 de abril de 2016). <https://www.abc.es>. Obtenido de <https://www.abc.es/economia/20150303/abci-sociedad-offshore-201503021319.html>
- Acosta, J. (2013). PYMES . 11.
- América economía. (20 de marzo de 2018). <http://americaeconomia-ca.com>. Obtenido de <http://americaeconomia-ca.com/2018/03/20/outsourcing-futuro-prometedor-para-honduras/>
- Baca, E. (octubre de 2002). <https://search.proquest.com>. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/307031941/abstract/2A1BB25951C740B4PQ/2?accountid=35325>
- Baca, G. (2013). Evaluación de proyectos. En G. Baca. México: Mc GrawHill.
- Central america data. (5 de noviembre de 2014). <https://www.centralamericadata.com>. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Outsource2LAC_2014_Negocios_de_tercerizacion_de_servicios
- Centro de emprendimiento empresarial. (15 de junio de 2012). <http://www.uao.edu.co>. Obtenido de <http://www.uao.edu.co/emprendimiento/definicion-de-pymes-segun-normas-internacionales-de-informacion-financiera/>
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México : Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración 7ma. Edición. En I. Chiavenato. México: McGrawhill.
- Cholusat. (2016). <http://cholusatsur.com>. Obtenido de <http://cholusatsur.com/noticias/outsourcing-en-crecimiento-favor-de-las-pymes/>
- definición abc. (2012). <https://www.definicionabc.com>. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/tercerizacion.php>

- DIANMA. (26 de mayo de 2014). <https://search.proquest.com>. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1528346501/abstract/93F276C353FD4293PQ/2?accountid=35325>
- Duke magazine. (31 de marzo de 2005). <http://dukemagazine.duke.edu>. Obtenido de <http://dukemagazine.duke.edu/article/really-big-business>
- Durán, P. (2014). Economía. *Summa*, 12.
- Economipedia. (2015). <http://economipedia.com>. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/subcontratacion.html>
- EUMED. (2012). <http://www.eumed.net>. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html
- Hernandez, M. (octubre de 2015). Proveedores externos de servicios. (G. d. Cid, Entrevistador)
- Higuera, J. (16 de marzo de 2011). El outsourcing de gerencia ofrece optimización. pág. 1.
- Lopez, P. (2015). La tercerización y sus beneficios. *Empresas y economía*, 22.
- Lugo, C. A. (13 de julio de 2011). El outsourcing aumenta en las pymes.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 183). Juárez: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). Muestreo: diseño y procedimientos. En *Investigación de mercados* (pág. 346). México: Pearson.
- Martínez, A., & García, E. (2012). <https://search.proquest.com>. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1759006156/3B3C4C326D774FA5PQ/1?accountid=35325>
- Mesa editorial. (2014). <https://www.merca20.com>. Obtenido de <https://www.merca20.com/definiciones-de-empresa/>

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Villa Hermosa Mexico: Colección Hector Merino Rodríguez.

Pérez, J. y. (2011). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de/call-center/>

Ramírez, G. (4 de octubre de 2015). Proveedores externos de servicios. (G. d. Cid, Entrevistador)

Real Academia Española. (2018). <http://dle.rae.es>. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=AgBNpjl>

Romero, A. (19 de abril de 2002). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>:

<https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>

Romero, J. A. (28 de septiembre de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7200/2/658.311-H558p-Capitulo%20I.pdf>

Ronda, G. (2016). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Salgado, E. (2003). <http://www.redalyc.org>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/205/20502604/>

Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La Herramienta de Gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Norma.

UTEL. (enero de 2016). <http://www.utel.edu.mx>. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/menu-profesional/facultad-de-economia-y-administracion/que-son-los-tratados-de-libre-comercio/>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta

Somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, nos regala un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta. El objetivo de la misma es medir el fortalecimiento empresarial que tendría la creación de una empresa de tercerización de servicios para las pymes.

1. ¿Cuál es el rubro de su empresa?

Comercio Industria Servicios otros _____

2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

Gerente general sub – gerente socio Administrador

Gerente de departamento otros _____

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

11-50 51-100 101-150 más de 150

4. Actualmente su empresa cuenta con alguna operación subcontratada.

Sí No

5. ¿Usted subcontrataría a una empresa especializada en servicios de tercerización?

Sí No

*Si su respuesta es **NO**, pase a los datos demográficos

6. ¿Por qué razón subcontrataría a una empresa de tercerización de servicios?

reducción del costo operativo Nivel de especialización optimizar procesos

otros _____

7. ¿Para cuál de los siguientes servicios realizaría una subcontratación? Puede marcar más de una opción, según su interés.

recursos humanos publicidad/redes sociales administración

contabilidad otros (especifique) _____

8. Si usted subcontratara el **Servicio de Administración** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

5,000.00 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00

15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante

9. Si usted subcontratara el **Servicio de Recursos Humanos** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

5,000.00 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00

15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante

10. Si usted subcontratara el **Servicio de Publicidad/Redes Sociales** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

5,000.00 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00

15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante

11. Si usted subcontratará el **Servicio de Contabilidad** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

5,000.00 – 10,000.00 10,001.00 – 15,000.00

15,001.00 – 20,000.00 20,001.00 en adelante

Datos demográficos:

12. Género

Femenino Masculino

Anexo 2. Instrumento de investigación: Grupo Focal

Estructura del Grupo Focal

1. Preámbulo (5 minutos)

- Gracias y bienvenida
- Informar de la naturaleza de la sesión de grupo
- Servicio de break

2. Introducción (10 minutos)

- Presentación de cada invitado
- Lo mejor de su pyme
- Lo mejor de tener actividades subcontratadas
- Lo peor de tener actividades subcontratadas

3. Entorno de la pyme (10 minutos)

- ¿Qué actividades hacen bien las demás pymes?
- ¿En cuáles cree que usted tiene ventaja?
- ¿Existen muchos competidores en su mercado?
- ¿Sus productos o servicios compiten en precios, calidad, entrega?

4. Análisis interno (15 minutos)

- Piense en las operaciones de su pyme, ¿identifica algún problema?
- ¿Cuenta con los recursos necesarios para resolverlos?
- Si no tiene la capacidad para resolverlos, ¿buscaría ayuda en una empresa externa especialista?

5. Criterios de selección de una empresa de tercerización (15 minutos)

- Las operaciones de administración de personal, publicidad y contabilidad son actividades que pueden impactar de manera positiva o negativa en su negocio, ¿cómo manejan eso en su pyme?
- ¿Ha contratado alguna vez una empresa de tercerización?
- Ahora dígame lo que realmente busca en una empresa de tercerización

6. Detonadores y barreras para un cambio futuro (10 minutos)

- En cuanto al futuro, ¿volvería a subcontratar una empresa externa?
- ¿Qué factores tomaría en cuenta?
- ¿Existe alguna (s) característica (s) importante que influiría en su decisión?

7. Ejercicio de cierre (5 minutos)

- Por último, quiero pedirles su opinión acerca de los mayores desafíos que enfrenta una pyme
- Todas las respuestas son correctas
- Agradecer y cerrar la sesión

Anexo 3. Plan de Amortización de la deuda

Plan de Amortización de la Deuda INTEGRACION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S. DE R. L.

Datos del Crédito		Cuota N:	Fecha Pago	Días	Saldo Inicial	Capital	Interes	Cuota (C+I)	Seg. de Incendios	Total Cuota	Saldo Final
Monto	L. 1,500,000.00	1	1-11-2018	31	L. 1,500,000.00	L. 16,093.52	L. 20,383.56	L. 36,477.09	L. 995.83	L. 37,472.92	L. 1,483,906.48
Fecha Desembolso	01/10/2018	2	1-12-2018	30	1,483,906.48	16,962.70	19,514.39	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,466,943.78
Fecha de Primer Pago	01/11/2018	3	1-1-2019	31	1,466,943.78	16,542.73	19,934.36	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,450,401.05
Fecha de ultimo Pago		4	1-2-2019	31	1,450,401.05	16,767.53	19,709.56	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,433,633.52
Interes Mensual	1.3%	5	1-3-2019	28	1,433,633.52	18,880.71	17,596.38	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,414,752.82
Plazo Meses	60	6	1-4-2019	31	1,414,752.82	17,251.95	19,225.13	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,397,500.87
Interes Anual	16.0%	7	1-5-2019	30	1,397,500.87	18,098.99	18,378.09	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,379,401.87
Cuota	L. 36,477.09	8	1-6-2019	31	1,379,401.87	17,732.34	18,744.75	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,361,669.54
Seguro Deuda		9	1-7-2019	30	1,361,669.54	18,570.20	17,906.89	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,343,099.34
Seguro Incendios	995.83	10	1-8-2019	31	1,343,099.34	18,225.65	18,251.43	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,324,873.68
Total Cuota	L. 36,477.09	11	1-9-2019	31	1,324,873.68	18,473.32	18,003.76	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,306,400.36
		12	1-10-2019	30	1,306,400.36	19,297.03	17,180.06	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,287,103.34
		13	1-11-2019	31	1,287,103.34	18,986.59	17,490.50	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,268,116.75
		14	1-12-2019	30	1,268,116.75	19,800.48	16,676.60	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,248,316.27
		15	1-1-2020	31	1,248,316.27	19,513.66	16,963.42	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,228,802.60
		16	1-2-2020	31	1,228,802.60	19,778.84	16,698.25	36,477.09	L. 995.83	37,472.92	1,209,023.77

17	1-3-2020	29	1,209,023.77	21,107.58	15,369.51	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,187,916.19
18	1-4-2020	31	1,187,916.19	20,334.44	16,142.64	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,167,581.75
19	1-5-2020	30	1,167,581.75	21,122.59	15,354.50	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,146,459.16
20	1-6-2020	31	1,146,459.16	20,897.81	15,579.28	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,125,561.35
21	1-7-2020	30	1,125,561.35	21,675.18	14,801.90	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,103,886.17
22	1-8-2020	31	1,103,886.17	21,476.33	15,000.75	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,082,409.84
23	1-9-2020	31	1,082,409.84	21,768.17	14,708.91	36,477.09	L	995.83	37,472.92	1,060,641.67
24	1-10-2020	30	1,060,641.67	21,542.24	13,948.16	35,490.41	L	995.83	36,486.24	1,039,099.42
25	1-11-2020	31	1,039,099.42	21,370.04	14,120.36	35,490.41	L	995.83	36,486.24	1,017,729.38
26	1-12-2020	30	1,017,729.38	23,093.25	13,383.84	36,477.09	L	995.83	37,472.92	994,636.14
27	1-1-2021	31	994,636.14	22,960.93	13,516.15	36,477.09	L	995.83	37,472.92	971,675.20
28	1-2-2021	31	971,675.20	23,272.95	13,204.13	36,477.09	L	995.83	37,472.92	948,402.25
29	1-3-2021	28	948,402.25	24,836.42	11,640.66	36,477.09	L	995.83	37,472.92	923,565.83
30	1-4-2021	31	923,565.83	23,926.71	12,550.37	36,477.09	L	995.83	37,472.92	899,639.12
31	1-5-2021	30	899,639.12	24,646.22	11,830.87	36,477.09	L	995.83	37,472.92	874,992.90
32	1-6-2021	31	874,992.90	24,586.77	11,890.31	36,477.09	L	995.83	37,472.92	850,406.13
33	1-7-2021	30	850,406.13	25,293.66	11,183.42	36,477.09	L	995.83	37,472.92	825,112.47
34	1-8-2021	31	825,112.47	25,264.60	11,212.49	36,477.09	L	995.83	37,472.92	799,847.87
35	1-9-2021	31	799,847.87	25,607.92	10,869.17	36,477.09	L	995.83	37,472.92	774,239.95
36	1-10-2021	30	774,239.95	26,295.30	10,181.79	36,477.09	L	995.83	37,472.92	747,944.65
37	1-11-2021	31	747,944.65	26,313.24	10,163.85	36,477.09	L	995.83	37,472.92	721,631.41
38	1-12-2021	30	721,631.41	26,987.14	9,489.95	36,477.09	L	995.83	37,472.92	694,644.28
39	1-1-2022	31	694,644.28	27,037.54	9,439.55	36,477.09	L	995.83	37,472.92	667,606.74
40	1-2-2022	31	667,606.74	27,404.95	9,072.14	36,477.09	L	995.83	37,472.92	640,201.79
41	1-3-2022	28	640,201.79	28,619.27	7,857.82	36,477.09	L	995.83	37,472.92	611,582.52
42	1-4-2022	31	611,582.52	28,166.27	8,310.82	36,477.09	L	995.83	37,472.92	583,416.26
43	1-5-2022	30	583,416.26	28,804.76	7,672.32	36,477.09	L	995.83	37,472.92	554,611.50
44	1-6-2022	31	554,611.50	28,940.45	7,536.64	36,477.09	L	995.83	37,472.92	525,671.05
45	1-7-2022	30	525,671.05	29,564.15	6,912.93	36,477.09	L	995.83	37,472.92	496,106.90
46	1-8-2022	31	496,106.90	29,735.47	6,741.62	36,477.09	L	995.83	37,472.92	466,371.43
47	1-9-2022	31	466,371.43	30,139.55	6,337.54	36,477.09	L	995.83	37,472.92	436,231.88
48	1-10-2022	30	436,231.88	30,740.34	5,736.75	36,477.09	L	995.83	37,472.92	405,491.55
49	1-11-2022	31	405,491.55	30,966.84	5,510.24	36,477.09	L	995.83	37,472.92	374,524.70
50	1-12-2022	30	374,524.70	31,551.83	4,925.26	36,477.09	L	995.83	37,472.92	342,972.87
51	1-1-2023	31	342,972.87	31,816.41	4,660.67	36,477.09	L	995.83	37,472.92	311,156.46
52	1-2-2023	31	311,156.46	32,248.77	4,228.32	36,477.09	L	995.83	37,472.92	278,907.69
53	1-3-2023	28	278,907.69	33,053.78	3,423.31	36,477.09	L	995.83	37,472.92	245,853.91
54	1-4-2023	31	245,853.91	33,136.17	3,340.92	36,477.09	L	995.83	37,472.92	212,717.74
55	1-5-2023	30	212,717.74	33,679.70	2,797.38	36,477.09	L	995.83	37,472.92	179,038.04
56	1-6-2023	31	179,038.04	34,044.13	2,432.96	36,477.09	L	995.83	37,472.92	144,993.91
57	1-7-2023	30	144,993.91	34,570.32	1,906.77	36,477.09	L	995.83	37,472.92	110,423.60
58	1-8-2023	31	110,423.60	34,976.53	1,500.55	36,477.09	L	995.83	37,472.92	75,447.06
59	1-9-2023	31	75,447.06	35,451.83	1,025.25	36,477.09	L	995.83	37,472.92	39,995.23
60	1-10-2023	30	39,995.23	39,995.23	525.96	40,521.20	L	995.83	41,517.03	(0.00)