

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
(POSFACE)

MAESTRÍA EN FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



TESIS

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA
TÉCNICA Y CONSULTORÍA A INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES PARA EL
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**

SUSTENTADA POR

ING. DANIEL DOMÍNGUEZ BARAHONA.

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO

MÁSTER EN FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ASESORA METODOLÓGICA: PHD. DANIA MARADIAGA.

ASESORA TÉCNICA: PHD. FABIOLA BANEGAS.

TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS

ABRIL 2023

AUTORIDADES

DR. FRANCISCO JOSÉ HERRERA ALVARADO

RECTOR

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA

SECRETARIA GENERAL

DR. RAÚL ARMANDO EUCEDA

DIRECTOR DE POSGRADOS

MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ B.

COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

(POSFACE)

DEDICATORIA:

Este trabajo está dedicado a Dios, por permitirme ser parte del grupo de compañeros que nos embarcamos en esta travesía, por darme la fortaleza y las condiciones para mantenerme en ella y finalmente, llegar a puerto seguro.

También a mi esposa, Leylan, a quien siempre tuve cerca y pendiente de mis avances, indicándome los toques finales para la presentación de mis trabajos, así como a mis hijos Daniel y Andrés, todos comprendiendo que, durante este período, había compromisos por los que, en algunas ocasiones, no los acompañé en momentos familiares. Siempre tuve ese apoyo moral y emocional de ellos para salir adelante.

A mis padres, Papá Roberto y Mamá Alicia, ambos en la presencia divina, quienes inculcaron en mi vida valores y la convicción de que, con la ayuda de Dios, todo esfuerzo que emprenda tendrá éxito para el bien. Ellos dejaron arraigados en mi vida, el temor de Dios, el arte, el trabajo honesto, así como la empatía hacia los demás.

A mis hermanas y hermano, Olga, Tania, Xenia, Katia y Roberto (Beto) que, de igual manera, estuvieron pendientes de esta aventura. También incluyo a mis hermanas María Elena (Nena) y Alicia (Alicé), ambas en la presencia de Dios, quienes fueron un ejemplo y de quienes tuve grandes lecciones de vida. En general, a toda mi bella familia.

También dedico este trabajo a personas que han sido un apoyo y siempre han estado pendientes de nosotros, me refiero a mis amigos Carlos Carranza (QDDG), Carla Ayestas, Carlos Orellana, Ana Obando, Angella Castro y Nohelia Núñez.

AGRADECIMIENTO:

Comienzo con mi agradecimiento a Dios, por permitirme llegar hasta aquí y darme la fortaleza, paciencia, motivación y entendimiento para finalizar estos estudios.

A mi esposa e hijos, Leylan, Daniel y Andrés, por apoyarme en todo y ser pacientes conmigo. A mis padres, Roberto Domínguez Agurcia y Alicia Barahona González y hermanas Maria Elena Domínguez y Alicia Domínguez, en la presencia de Dios, mis hermanas y hermano en vida, Olga Isabel, Tania Waleska, Roberto Enrique, Xenia María y Katia, así como a toda la familia.

A mis compañeras y compañero: Sarita, Fani, Griscelda, Gabriela y Luis, con quienes pasamos muchas experiencias y desvelos en grupo y de quienes, pude absorber buenas enseñanzas que, sin duda, son de mucho provecho en la vida personal como en la profesional.

A todos los maestros que nos brindaron sus conocimientos de manera didáctica y profesional. Todos tienen un lugar especial para mí, pero, destaco a la doctora Dania Maradiaga y la doctora Fabiola Banegas quienes, con su paciencia y gran capacidad profesional, me ayudaron a organizar este documento, así mismo, al doctor Fausto Benítez, quien en una materia para mí desconocida y complicada, esencial para definir que el proyecto se puede llevar a cabo, logró que pudiera comprenderla.

A los especialistas que me brindaron apoyo con su conocimiento y expertiz en las entrevistas que respaldan la situación sobre el objeto de estudio: Ana Obando, Nohelia Núñez, Carlos Gutiérrez y Carlos Padgett.

Agradezco a mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) con sus autoridades, por permitirme ser parte de la población que ha tenido la oportunidad de prepararse profesionalmente y poder contribuir, con nuestro trabajo, a la sociedad hondureña.

RESUMEN:

La presente investigación se realizó para determinar la factibilidad de implementar una empresa de servicios profesionales en asistencia técnica – consultorías a instituciones de gobierno, para fortalecer sus debilidades en aspectos relacionados con el análisis y evaluación de proyectos de inversión pública en sus diferentes etapas. Ésta se llevó a cabo por medio de un proceso exploratorio – descriptivo, que inició con la búsqueda de información sobre experiencias en diferentes países con contextos socioeconómicos similares a los de Honduras, para luego, analizar variables que permitieron describir y evaluar el objeto de estudio planteado “*Debilidad en las Entidades Públicas para la Gestión de Proyectos*” y, la hipótesis “*Las entidades del sector público necesitan de asistencias técnicas y consultorías en proyectos*”.

Esas variables determinaron la existencia de un mercado insatisfecho, los factores técnicos, organizacionales, legales y sociales para poner en marcha la empresa, así como, las técnicas de evaluación económica y financieras, como son: el Valor Actual Neto que resultó en L1,272,431 ($VAN > 0$), la Tasa Interna de Retorno en 39.88% [$TIR > 14.7\%$ (capital ponderado)], una razón Beneficio/Costo de 1.67 ($B/C > 1$) y un Período de Recuperación de la Inversión Descontado de 2 años, 7 meses y 26 días, menor que el plazo evaluado de 5 años, resultados que permitieron concluir que el proyecto es factible.

Palabras clave: Análisis de Proyectos, Estudio de Factibilidad, Evaluación de Proyectos, Gobierno y Crecimiento, Inversión Pública, Innovación de Servicios, Servicios profesionales.

Códigos JEL: O220, H430, O430, H540, O310, L840.

ABSTRACT

This research was carried out to determine the feasibility of implementing a professional services company in technical assistance - consulting to government institutions, to strengthen their weaknesses in aspects related to the analysis and evaluation of public investment projects in their different stages. This was carried out through an exploratory-descriptive process, which began with the search for information on experiences in different countries with socioeconomic contexts like those of Honduras, to then analyze variables that made it possible to describe and evaluate the object of study "*Weakness in Public Entities for Project Management*" and the hypothesis "*Public sector entities need technical assistance and consultancies in projects*".

These variables determined the existence of an unsatisfied market, the technical, organizational, legal, and social factors to start up the company, as well as the economic and financial evaluation techniques, such as: the Net Present Value which resulted in L1,272,431 (NPV > 0), the Internal Rate of Return in 39.88% [IRR > 14.7% (capital weighted)], a Benefit/Cost ratio of 1.67 (B/C > 1) and a Discounted Payback Period of 2 years, 7 months, and 26 days, less than the evaluated period of 5 years, results that allowed concluding that the project is feasible.

Keywords: Project Analysis, Feasibility Study, Project Evaluation, Government and Growth, Public Investment, Service Innovation, Professional Services.

JEL Codes: O220, H430, O430, H540, O310, L840.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Situación Problemática.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	12
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	12
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.4. Preguntas de Investigación	12
1.5. Justificación del proyecto	13
1.6. Delimitación del Problema	15
1.7. Viabilidad de la Investigación	16
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. Etimología de la Ciencia.....	17
2.1.1. <i>Bases Teóricas</i>	17
2.1.2. <i>Términos Básicos</i>	20
2.2. Orígenes y Evolución del Tema Objeto de Estudio.....	22
2.2.1. <i>Antecedentes</i>	22
2.2.2. <i>Situación Actual del Tema de Estudio</i>	24
CAPÍTULO 3. EL PROYECTO.....	27
3.1 Descripción del Proyecto.....	27
3.2 Objetivos del Proyecto.....	29
3.2.1 <i>Objetivo General</i>	29
3.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	29
3.3 Justificación del Estudio de Proyecto	29

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO	31
4.1 Introducción.....	31
4.2 Objetivos del Estudio de Mercado.....	31
4.2.1 <i>Objetivo General</i>	31
4.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	31
4.3 Investigación de Campo	32
4.3.1 <i>Definición del Problema.</i>	32
4.3.2 <i>Hipótesis</i>	33
4.3.3 <i>Identificación de Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias.</i>	34
4.3.4 <i>Diseño de la Recopilación de la Información. Instrumento de Medición</i>	34
4.3.5 <i>Estudio Muestral y su Metodología</i>	36
4.3.6 <i>Análisis de los Datos Recopilados</i>	38
4.3.7 <i>Resultados de la investigación</i>	51
4.4 Determinación y Cuantificación de la Demanda del Mercado del Proyecto.....	57
4.4.1 <i>Determinación de la Demanda</i>	57
4.4.2 <i>Cuantificación de la Demanda (Unidades)</i>	61
4.5 Determinación y Cuantificación de la Oferta Global de Mercado donde Participará el Proyecto. 62	
4.6 Participación del Proyecto en el Mercado	63
4.7 Competencia Existente en el Mercado	64
4.7.1 <i>Debilidades de la Competencia</i>	66
4.7.2 <i>Precios, Proveedores y Estrategias Competitivas</i>	66
4.8 Promoción y Publicidad.....	67
4.9 Canales de Distribución y/o Comercialización.....	68
4.10 Análisis y Cálculo del Precio.....	69
4.11 Estrategias Competitivas del Proyecto.	70

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE ASPECTOS TÉCNICOS E INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	73
5.1. Introducción.....	73
5.2. Objetivos del Estudio Técnico e Ingeniería.....	73
5.2.1. <i>Objetivo General</i>	73
5.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	74
5.3. Localización	74
5.3.1. <i>Definiendo la Mejor Localización de la empresa</i>	74
5.3.2. <i>Características más Importantes por la Selección o Ubicación</i>	77
5.3.3. <i>Análisis de los Factores Internos y Externos de la Localización</i>	78
5.3.4. <i>Análisis de la Ubicación de la Competencia</i>	80
5.3.5. <i>Método Elegido para la Selección de la Mejor Ubicación</i>	81
5.4. Determinación del Tamaño Óptimo de las Oficinas.....	83
5.5. Ingeniería del Proyecto	85
5.5.1. <i>Objetivo</i>	85
5.5.2. <i>Flujo del Proceso de Producción</i>	85
5.5.3. <i>Oficinas y Equipo</i>	91
5.5.4. <i>Mano de Obra. Especializada o no Especializada</i>	94
5.5.5. <i>Proyección de Salarios de Mano de Obra</i>	95
5.6. Sobre las Materias Primas	96
5.7. Instalaciones Físicas y Distribución de las Oficinas.....	96
CAPÍTULO 6. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	101
6.1. Introducción.....	101
6.2. Filosofía de la Empresa	101
6.3. Objetivo de la Empresa.....	102
6.3.1. <i>General</i>	102

6.3.2.	<i>Específicos.....</i>	103
6.4.	Estructura Organizativa	103
6.4.1.	<i>Organigrama.....</i>	103
6.4.2.	<i>Perfiles de Puestos más Relevantes</i>	104
6.5.	Estructura de Personal.....	113
6.5.1.	<i>Por Departamento.....</i>	113
6.5.2.	<i>Política de reclutamiento, selección y contratación de personal.....</i>	113
6.5.3.	<i>Políticas de Incremento Salarial e incentivos de personal</i>	125
6.5.4.	<i>Cuadro de Proyecciones Salariales</i>	126
6.6.	Estrategias de Capacitación especializada de Recursos Humanos	127
6.7.	Proceso Administrativo de la Empresa.....	128
6.8.	Aspecto Legal.....	130
6.8.1.	<i>Constitución de la Empresa</i>	130
6.8.2.	<i>Pasos para la Constitución de la Empresa</i>	130
6.9.	Cronograma de Ejecución	137
CAPÍTULO 7. ESTUDIO TÉCNICO FINANCIERO Y ECONÓMICO		139
7.1.	Introducción.....	139
7.2.	Objetivos.....	140
7.2.1.	<i>Objetivo General</i>	140
7.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	140
7.3.	Plan de Inversión, Fuentes de Financiamiento y Cronograma	140
7.4.	Costo de Capital	143
7.5.	<i>Determinación de Ingresos.....</i>	144
7.6.	Determinación de Costos.....	145
7.6.1.	<i>Costo de Producción</i>	145
7.6.2.	<i>Costo de Administración</i>	147

7.6.3.	<i>Costo de Ventas</i>	148
7.6.4.	<i>Costos Financieros</i>	148
7.6.5.	<i>Depreciaciones y Amortización</i>	148
7.6.6.	<i>El Financiamiento y Tabla de Amortización de la Deuda</i>	149
7.7.	Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.....	151
7.8.	Proyección de Estados Financieros	151
7.8.1.	<i>Estado de Resultados</i>	151
7.8.2.	<i>Flujos de Efectivo</i>	153
7.8.3.	<i>Balance General</i>	154
7.8.4.	<i>Indicadores Financieros</i>	156
7.8.5.	<i>Punto de Equilibrio</i>	158
7.9.	Cálculo de Técnicas de Evaluación Económica y Financiera	159
7.9.1.	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	159
7.9.2.	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	160
7.9.3.	<i>Relación entre VAN y TIR</i>	161
7.9.4.	<i>Capacidad de Pago</i>	161
7.9.5.	<i>Período de Recuperación de la Inversión</i>	161
7.9.6.	<i>Relación Beneficio Costo</i>	164
7.10.	Análisis de Sensibilidad.....	164
7.11.	Riesgo Financiero	165
7.12.	Análisis Financiero	166
CAPÍTULO 8. ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL		168
8.1.	Introducción.....	168
8.2.	Objetivos.....	168
8.2.1.	<i>Objetivo General</i>	168
8.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	169

8.3.	Contexto Socioeconómico en Honduras.....	169
8.4.	Estrategias para el Desarrollo de Honduras.....	170
8.5.	Los Proyectos de Inversión Pública.....	173
8.6.	Rol de la Empresa en el proceso de Desarrollo en el País.....	174
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES		175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		177
ANEXOS		187

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1 Préstamos en Ejecución para Programas y Proyectos Inversión Pública III Trimestre 2021	11
Tabla 2 Distribución de las Instituciones Públicas Objeto de Estudio.....	35
Tabla 3 Cálculo del tamaño de la muestra	36
Tabla 4 Muestra estratificada para la investigación.....	37
Tabla 5 Existencia de debilidades en instituciones por estrato	51
Tabla 6 Instituciones por estrato que consideran contratar Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías	53
Tabla 7 Instituciones que consideran contratar Servicios	54
Tabla 8 Contraste servicios a contratar – tener unidad ejecutora o personal para gestión de proyectos....	55
Tabla 9 Servicios que se consideran contratar, incluyendo la plataforma virtual	56
Tabla 10 Instituciones que consideran contratar Servicios de Plataforma Virtual.....	57
Tabla 11 Demanda inicial esperada por estrato Año 1.....	60
Tabla 12 Distribución de los servicios demandados	60
Tabla 13 Proyección Demanda de Servicios.....	62
Tabla 14 Proyección Oferta de Servicios.....	63
Tabla 15 Comportamiento y participación del proyecto en el mercado.....	63
Tabla 16 Principales Empresas Consultoras en Honduras	64
Tabla 17 Estimación de Costos de Promoción y Propaganda.....	67
Tabla 18 Proyección Anual Costos de Promoción y Propaganda.....	68
Tabla 19 Costos por producto	69
Tabla 20 Demanda de los servicios que atenderá la empresa en los primeros 5 años	70
Tabla 21 Valores por los servicios demandados	70
Tabla 22 Análisis de debilidades y fortalezas	71
Tabla 23 Análisis de alternativas para selección del sitio del proyecto	82

Tabla 24 Simbología usada en el flujo de proceso.....	86
Tabla 25 Descripción costo de local	92
Tabla 26 Descripción de muebles y equipo de oficina.....	93
Tabla 27 Desarrollo de la Plataforma Virtual	94
Tabla 28 Medio de transporte para trabajo	94
Tabla 29 Salarios de personal de planta por 5 años	96
Tabla 30 Categorías de candidatos evaluados.....	116
Tabla 31 Días de licencia por duelo.....	122
Tabla 32 Salarios de personal indirecto de planta (permanente) por 5 años.....	126
Tabla 33 Salarios de personal directo (contratistas temporales) por 5 años	127
Tabla 34 Resumen de la inversión	142
Tabla 35 Variables para el Cálculo del Costo de Capital.....	143
Tabla 36 Resumen de Productos y sus Precios de Venta.....	144
Tabla 37 Ingresos Estimados para los 5 Primeros años	145
Tabla 38 Salarios de personal directo	145
Tabla 39 Costos indirectos de producción	146
Tabla 40 Costos de operación	146
Tabla 41 Costos administrativos	147
Tabla 42 Costos de ventas.....	148
Tabla 43 Costo financiero	148
Tabla 44 Depreciación	149
Tabla 45 Amortización.....	149
Tabla 46 Financiamiento.....	150
Tabla 47 Amortización deuda largo plazo	150
Tabla 48 Amortización deuda corto plazo	150
Tabla 49 Ingresos gastos y costos totales.....	151

Tabla 50 Estado de resultados.....	151
Tabla 51 Flujo de efectivo o de caja	153
Tabla 52 Balance general	155
Tabla 53 Indicadores financieros	156
Tabla 54 Punto de equilibrio.....	158
Tabla 55 Flujos de caja esperados.....	159
Tabla 56 Cálculo del VAN.....	160
Tabla 57 Período de recuperación normal	162
Tabla 58 Período de recuperación descontado	163
Tabla 59 Resumen técnicas financieras	164
Tabla 60 Tabla comparativa de sensibilidad.....	165
Tabla 61 Vínculo entre Objetivos de la estrategia nacional de desarrollo con los ODS.....	171

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 Mapa de Honduras con sus Municipios.....	8
Figura 2 Infografía Metodológica del Sistema de Inversión Pública de Honduras (SNIPH)	25
Figura 3 Existencia de debilidades en instituciones públicas	38
Figura 4 Instituciones con unidades o personal para gestión de proyectos.....	39
Figura 5 Número de proyectos gestionados por año.....	40
Figura 6 Instituciones que han contratado servicios para gestión de proyectos	40
Figura 7 Servicios de asistencia técnica que han contratado para gestión de proyectos.....	41
Figura 8 Rangos de precios contrataciones de servicios.....	42
Figura 9 Satisfacción con los servicios recibidos	43
Figura 10 Causas por las que no se contratan servicios de Asistencia Técnica.....	45
Figura 11 Interés de contratar empresa de asistencia técnica	46
Figura 12 Rangos de tiempos requeridos para asistencias técnicas - consultorías	46
Figura 13 Aplicación de servicios de asistencia técnica en las instituciones.....	47
Figura 14 Disposición para contratar plataforma virtual	48
Figura 15 Valor anual que podrían aplicar para la Plataforma Virtual	49
Figura 16 Estrato de instituciones.....	50
Figura 17 Categorías municipales.....	50
Figura 18 Líneas de acción para los servicios de Asistencia Técnica -Consultoría.....	58
Figura 19 Macro localización de las oficinas del proyecto.....	75
Figura 20 Principales accesos al Distrito Central	75
Figura 21 Micro localización de las oficinas de la empresa y principales accesos.....	76
Figura 22 Diagrama de flujo de Proceso de los Servicios	88
Figura 23 Distribución global de las oficinas en bloques	97
Figura 24 Plano exclusivo de las oficinas.....	98

Figura 25 Ubicación del local en Plaza La Loma	99
Figura 26 Esquema de la Plataforma Virtual	100
Figura 27 Organigrama de la empresa de asistencia técnica – consultorías	104
Figura 28 Cronograma para la puesta en marcha de la empresa.....	137

DEGT-UNAH

ÍNDICE DE ANEXOS:

Anexo 1 Simbología de la Infografía Metodológica del Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras	187
Anexo 2 Encuesta	190
Anexo 3 Entrevistas	198
Anexo 4 Lista Distribución Instituciones Población Universo	222
Anexo 5 Origen de Costos	224
Anexo 6 Cotizaciones	225

INTRODUCCIÓN:

De acuerdo con la investigación realizada, las instituciones gubernamentales de países de América Latina enfrentan muchos retos para poner en marcha soluciones a problemas o cubrir necesidades de orden público de manera eficiente, con procesos inteligentes y temporales desarrollados con la asignación organizada de recursos, producir resultados y lograr objetivos; procesos denominados “Proyectos”.

Esa condición se replica en Honduras, donde existen debilidades en organismos del gobierno que no les permite exponer adecuadamente las ideas y planteamiento de proyectos de inversión pública, con lo que, limitan su evaluación y análisis para que se puedan asignar recursos para su ejecución. Debido a lo anterior, se ha identificado la oportunidad de desarrollar una empresa que brinde servicios profesionales de asistencia y consultorías, incluyendo herramientas innovadoras que permitan la mejora y crecimiento de las capacidades de esas instituciones de gobierno y que los esfuerzos para la gestión de sus proyectos, sea eficiente y se aprovechen al máximo los escasos recursos.

La presente investigación se compone de nueve capítulos, dentro de los cuales, se analizaron condiciones de viabilidad en aspectos de mercado, técnicos, administrativos, legales, financieros y sociales, a fin de determinar la factibilidad para la creación de ese emprendimiento como se resume a continuación:

El Capítulo 1. Expone el problema de investigación, explorando las condiciones sobre procesos de gestión de proyectos de inversión pública. Se establecieron los objetivos, la justificación y la viabilidad para el desarrollo del estudio.

El Capítulo 2. Se revisan antecedentes y otros trabajos acerca del tratamiento al problema en investigación, así como, el estado actual del estudio para aplicarlos en el análisis. Se establecieron fundamentos del proceso y términos básicos a utilizar.

El Capítulo 3. Se describe el proyecto y los productos que generará la empresa en análisis: consultorías, asesorías, capacitaciones y una plataforma virtual con herramientas de gestión. Se definieron los objetivos que persigue la iniciativa y su justificación.

El Capítulo 4. Estudio de mercado con el que se determinan: la necesidad de los servicios, la presencia de un mercado insatisfecho y la participación de la empresa. Se definieron estrategias de promoción y publicidad, canales de distribución y comercialización, así como los precios de los servicios.

El Capítulo 5. Estudio técnico que determina el tamaño, la distribución de oficinas y su mejor localización en Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, Honduras. Se definen el flujo del proceso, el menaje y equipo para iniciar operaciones, la mano de obra, especializada o no especializada y sus proyecciones salariales.

El Capítulo 6. Estudio organizacional con el que se desarrolla la filosofía empresarial, su estructura y organigrama con perfiles de puestos más relevantes, políticas de reclutamiento e incentivos. Se detallan aspectos legales y requisitos para constituir e iniciar operaciones y el cronograma para su implementación.

El Capítulo 7. El Estudio técnico financiero y económico analiza la mejor alternativa de asignación de recursos para la empresa y generar ganancias, así mismo, se determina la inversión inicial y las fuentes de financiamiento. Se aplican las principales técnicas para determinar la viabilidad financiera y económica, VAN, TIR, costo de capital ponderado, razón beneficio-costos y el período de recuperación de la inversión, determinándose que el proyecto es viable desde el

punto de vista de este estudio. Adicionalmente, se realizaron análisis de sensibilidad concluyéndose que, ante las condiciones revisadas, el proyecto sigue siendo rentable.

El Capítulo 8. Estudio de impacto social revisa el contexto socioeconómico del país, las estrategias e instrumentos para el desarrollo y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se describe el mecanismo de gestión de programas y proyectos de inversión pública y expone la contribución de la empresa a nivel social y otros ámbitos.

El Capítulo 9. Se desarrollan las conclusiones, teniendo una vinculación estrecha con los objetivos específicos planteados para la investigación y que responden al análisis e interpretación de los resultados de los estudios realizados.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Saldarriaga y Sanín (1992) presentaron la experiencia de Colombia con la implantación del Banco de Proyectos de Inversión Nacional¹ cuyo funcionamiento dependía de la articulación del proceso de formulación y evaluación de proyectos con el proceso de presupuestación. Su estructuración estaba basada en cinco componentes: i) Institucional, ii) Procedimientos, iii) Metodológico, iv) Sistemas e Informática y v) Capacitación y Asistencia Técnica, ubicando a este último como el más importante para familiarizar y apoyar a los actores del sistema con el funcionamiento de los componentes básicos.

Contreras (2010), en su estudio “Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe: Historia, Evolución y Lecciones Aprendidas” expuso los esfuerzos realizados por los países de América Latina y el Caribe para racionalizar los procesos de identificación, formulación, evaluación, selección, programación, ejecución y seguimiento de proyectos a fin de mejorar la asignación, eficiencia y calidad en el uso de los recursos públicos de inversión (en los que se incluyen fondos a disposición de organismos de cooperación) y orientarlos a mejorar las condiciones económicas de los países, disminuir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

Para este propósito, se realizaron reestructuraciones en las administraciones de los estados, estableciéndose normas legales, marcos institucionales, metodologías, procedimientos y actividades interrelacionadas y coordinadas para crear Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP), integrados principalmente por secretarías de estado, entes desconcentrados y gobiernos

¹ Sistema de información y gestión de apoyo a procesos de inversión de un país y/o de sus niveles territoriales para canalizar el desarrollo a proyectos y de propiciar la asignación eficiente y el uso adecuado de los recursos públicos.

locales. Con el avance en la gestión de estos sistemas, se identificaron problemas y desafíos que repercutían negativamente en la obtención de los resultados esperados, entre ellos: Creciente dificultad de retener personal capacitado, escasa articulación con prioridades nacionales y otros sectores complementarios, falta de sistemas formales de seguimiento físico y financiero, insuficiente seguimiento ex post, escasa incorporación de gobiernos electrónicos y poca transparencia. Considerando lo anterior, todos los SNIP se enfocaron para resolver estos problemas poniendo especial atención en el desarrollo de capacidades y mejorar las condiciones de los funcionarios, aplicando acciones diferenciadas en los niveles locales donde se encontraban las mayores dificultades; así mismo, se pusieron en práctica diferentes mecanismos apoyados con tecnologías de la información y conectividad.

Perroti y Rueda (2014), en su estudio concluyeron que a pesar de los importantes avances, reflejados en un mayor número de proyectos evaluados y aprobados, se advierten áreas donde se deberían seguir fortaleciendo a esos organismos, principalmente en sus marcos institucionales para darles mayor sustento, mejorar el acceso a la información a la sociedad civil y capacitación continua para el capital humano.

Como lo identificó Rosales, la gestión de la inversión pública en la mayoría de países de Centroamérica no se extrae del contexto global en cuanto a las limitaciones y dificultades, exponiéndose aspectos como la baja capacidad institucional para formular y evaluar proyectos, como resultado de la ausencia de una “cultura de proyectos”, existencia de baja capacidad de preinversión institucional que inducen a una condición de debilidad en el nivel de ejecución de las inversiones, atrasos, sobrecostos y desgaste institucional, entre otros.

Como parte de las iniciativas para colaborar con los gobiernos de la región en el esfuerzo para lograr mejorar la eficiencia y eficacia de la inversión pública, el Instituto Centroamericano de

Administración Pública (ICAP) ha venido implementando, desde 1985, procesos de formación de profesionales en gestión de proyectos contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones implicadas en los sistemas (págs. 21, 26).

Aguilar (2013) indicó que: Existen diversos elementos de índole económico, político, social y técnico que afectan el proceso de inversión. Para este caso en particular se dejarán de lado las variables macro que están fuera de la gestión de DGIP-SEFIN y las instituciones involucradas, considerando entonces los criterios técnicos de la etapa de pre inversión en el ciclo de vida los programas y proyectos, como son capacitación del recurso humano formulador, políticas sectoriales y territoriales, metodologías de trabajo, herramientas tecnológicas, etc.

1.2. Situación Problemática

Después de haber mostrado una memoria histórica de las condiciones institucionales para la gestión de proyectos públicos como base del tema de investigación, se resalta la importancia de conocer que se mantienen situaciones problemáticas comunes, a pesar del tiempo y las diferentes regiones, que son congruentes con el objeto de estudio.

De acuerdo con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (2013), en los países de esta región se identifican limitaciones y dificultades en la gestión pública, que no permiten mantener procesos para la atención de necesidades de inversión requeridas. Estas limitaciones y dificultades se observaron, entre otros, en los siguientes aspectos: i) Baja capacidad institucional para formular y evaluar proyectos de inversión como resultado de la ausencia o la debilidad de una “cultura de proyectos”, ii) Baja capacidad de preinversión institucional, que ha inducido a una condición de debilidad en el nivel de ejecución de la inversión, atrasos, sobrecostos y desgaste institucional, iii) Carencia de metodologías y asignación de procedimientos para

impulsar la evaluación ex-ante de los proyectos y iv) No se cuentan con guías metodológicas de formulación y evaluación de proyectos, y si se tienen, no se sabe cómo aplicarlas, lo que ha limitado obtener uniformidad en la aplicación de criterios de selección de proyectos por parte de las instituciones.

En experiencias en países de Sur América, Ayala (2020) y Ramírez (2021), observaron que las entidades territoriales y educativas presentaban deficiencias en la formulación de proyectos y preparación de informes y propuestas de investigación social que forman parte de los planes de desarrollo, con lo que se dificulta su registro y priorización para el acceso a recursos de inversión para su financiamiento. Esta problemática se atribuyó a múltiples factores, entre ellos, el desconocimiento de la investigación científica como medio generador de conocimiento aplicado y la carencia de una cultura de proyectos que impulse el fortalecimiento institucional en materia de planeación, inversión y gestión eficiente de los recursos.

En Honduras, el Informe de la Secretaría de Finanzas del país (2022) expone que durante la ejecución de programas y proyectos, se presentan una serie de obstáculos que limitan la ejecución normal de los mismos, en términos físicos y financieros, sin cumplir los objetivos esperados, y por ende la ausencia de impactos en la población meta. Entre los problemas relevantes sobresalen: i) Las declaratorias de emergencia nacional por COVID19 y por los efectos de las fuertes lluvias ocasionadas por las Tormentas Tropicales “ETA” e “IOTA”, que ocasionaron la paralización de las obras ejecutadas por los proyectos. Así mismo, las actividades programadas en sus Planes Operativos: ii) Debilidad en el ciclo de pre-inversión, lo que se traduce en la modificación o reformulación de los proyectos, incrementando el costo de los mismos, teniendo que ser cubiertos por el Gobierno, iii) La inadecuada planificación por parte de las unidades ejecutoras ocasiona reprogramación de metas, lo que implica solicitar al Organismo Financiador

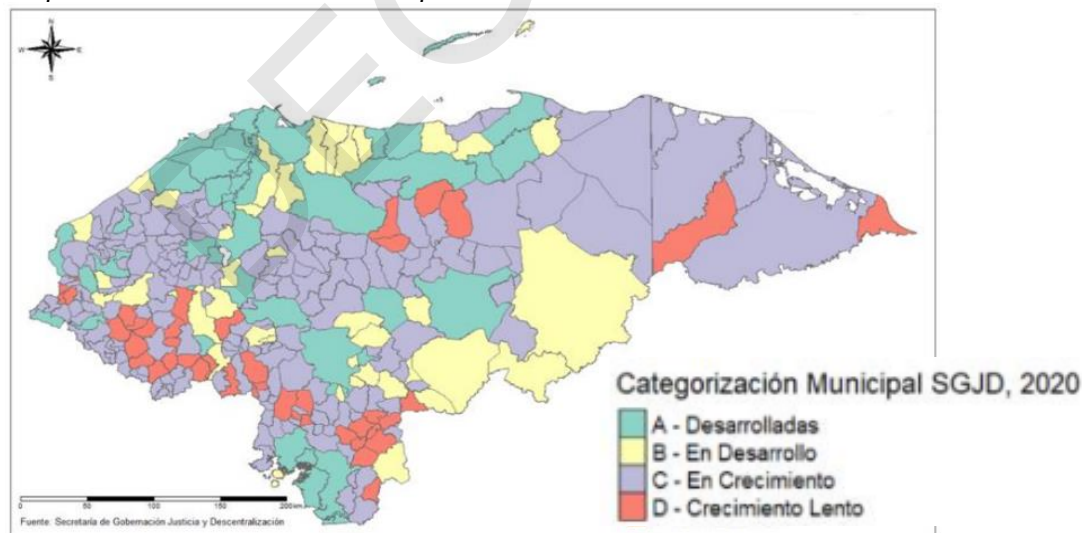
su No Objeción (en caso de los préstamos), ocasionando retrasos en la ejecución y iv) La alta rotación de personal dentro de las instituciones ocasiona retrasos en el proceso de ejecución.

Debe dársele importancia a la atención de estas condiciones ya que dificultan la búsqueda de soluciones para mejorar las condiciones de vida de los hondureños. Esta situación, que se ha mantenido a lo largo del tiempo, nos deja ver que existe un déficit de propuestas de alternativas como la que busca este estudio y es por ello que se estima como fundamental el objeto identificado como *Debilidad en las Entidades Públicas para la Gestión de Proyectos*.

De acuerdo con la publicación de la Secretaría de Defensa (2006), Honduras tiene una extensión territorial aproximada de 112,492 km². Su división política está organizada en 18 departamentos e integrada por 298 municipios autónomos. Según el Instituto Nacional de Estadística (2022), su población es de aproximadamente 9.6 millones de habitantes. En la siguiente Figura 1 se muestra el mapa de Honduras con su distribución de municipios, identificados según su categoría:

Figura 1

Mapa de Honduras con sus Municipios



Fuente: Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (2022).

Nota: Las categorías indican el nivel de desarrollo de cada municipio.

La actual administración del gobierno está organizada en 24 Secretarías de Estado y Entes Desconcentrados dentro de los que, entre otros, se encuentran: 298 municipalidades, Empresas de Servicios Públicos y Universidades Públicas, instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Inversión Pública.

De acuerdo con Naciones Unidas Honduras (2021), el país tiene una renta media baja. Antes de la crisis sanitaria (Covid-19) presentaba una macroeconomía estable con crecimiento sostenido (4,8% en 2017, 3,7% en 2018 y 2,7% en 2019), inflación relativamente baja y deuda pública sostenible. Su economía depende en gran manera de las remesas que representan más del 20% del PIB. Las exportaciones son principalmente de productos agrarios y textiles. El subempleo alcanza el 48% de la población ocupada. Más de 500 mil hogares viven de la agricultura, principalmente de subsistencia. El 18.0% de los hogares dependen de las remesas como única fuente de ingresos.

Por otra parte, expone que su índice de desarrollo humano es de 0,6233 que equivale a un nivel de desarrollo medio. La incidencia promedio de la pobreza de los hogares se ha mantenido en más del 60% entre 2001-2015, mientras que la pobreza extrema ha disminuido ligeramente en ese periodo. El porcentaje de la población bajo el nivel de pobreza en Honduras se sitúa en el 59.3% en el 2019. La pobreza extrema afecta al 36,7% de la población, 21.0% en zonas urbanas y 57.2% en zonas rurales. Los niveles de desigualdad están entre los más altos de América (GINI 0.528), la inseguridad alimentaria afectaba a 1.4 millones de habitantes en 2019. El país enfrenta importantes desafíos que incluyen la violencia, impunidad, discriminación y falta de acceso a los derechos económicos, sociales y culturales.

Además, se indica que Honduras afronta una crisis política y social, la sociedad civil está altamente polarizada y existe una fuerte desconfianza hacia las instituciones. La impunidad,

corrupción, crimen organizado y narcotráfico están ampliamente extendidos y los sectores justicia y seguridad presentan debilidades importantes.

El mismo documento expone que en marzo de 2020, se declaró estado de Emergencia debido a la pandemia provocada por el Covid-19. Esta crisis ha repercutido en un fuerte impacto multidimensional a nivel socioeconómico. Las medidas provocaron una ralentización de las actividades económicas, el aumento de despidos y reducción de los ingresos y consumo, afectando fuertemente al sector empresarial.

Por otra parte, en noviembre de 2020, las tormentas tropicales Eta e Iota afectaron al territorio nacional con, inundaciones, y desplazamientos de tierra, generando altas pérdidas en el sector productivo, infraestructura vial, equipamiento social, agua y saneamiento, servicios de salud, comunicaciones y transporte terrestre y aéreo, estimándose que entre 437.000 personas y 90,000 viviendas fueron afectadas directamente. Los impactos económicos se estiman en L52,099 millones (aproximadamente US\$2.160 millones) y una contracción del 0,8% de PIB. La mayoría de los daños (83% aproximadamente) corresponden al sector privado y el resto, al sector público.

En resumen, se indica que la economía en su conjunto se ha visto fuertemente perjudicada por las pérdidas provocadas por la crisis sanitaria y las tormentas tropicales, enfrentándose a una caída del 8,2% del PIB.

Además, en cuanto a desafíos y oportunidades, el país tiene una base económica y diversificación limitada, depende mucho de condiciones externas, sobre todo de la economía de los Estados Unidos. Para reducir los niveles de pobreza no solamente se requiere el incremento de las tasas de crecimiento, también es necesario incrementar las oportunidades y crear más y mejores fuentes de empleo y aumentar la capacidad de recaudación fiscal para mejorar la capacidad de oferta de servicios básicos para la población. Son necesarias reformas institucionales que mejoren

la competitividad del país y las perspectivas de inversión. El ambiente de los negocios en Honduras presenta importantes deficiencias ligadas al exceso de burocracia, la existencia de infraestructuras inadecuadas, mano de obra poco cualificada, etc. Existe una oportunidad de apoyar la transformación digital del país para así contribuir a la mejora de la productividad, la creación de nuevos empleos, ayudar a mitigar el cambio climático, fomentar la inclusión, transformar las instituciones públicas, mejorar el acceso a los servicios e impulsar una recuperación general.

La inversión es uno entre varios instrumentos para mejorar la situación socioeconómica del país, la cual, en Honduras es financiada en su mayor parte con préstamos externos (deuda externa). De acuerdo con el informe de la Dirección General de Crédito Público de Honduras (2021), en el III trimestre de ese año se mantenía una cartera de préstamos en ejecución de 52 proyectos que ascendían a un monto contratado de US\$2,378.2 millones, de los cuales se habían desembolsado de manera acumulada US\$802.9 millones y específicamente la ejecución de 2021 en ese período era de US\$121.2 millones frente a una programación de US\$394.8 millones. A continuación en la Tabla 1, el resumen correspondiente:

Tabla 1

Préstamos en Ejecución para Programas y Proyectos Inversión Pública III Trimestre 2021

	Programas y Proyectos Administración Central	Programas y Proyectos Resto del Sector Público
Programación Desembolsos	394.8	9.3
Desembolsado Real	121.2	0
Porcentaje Desembolsado	31%	0%

Fuente: Informe de Cartera de Operaciones de Préstamo III Trimestre, Dirección General de Crédito Público de Honduras (2021).

Nota: Ejecución programas y proyectos inversión pública comparados con planificación primer trimestre 2021.

Los bajos niveles de ejecución de la inversión en general, alerta sobre los problemas que se originan desde su gestión, teniendo sus mayores efectos en el sitio de los proyectos

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa en Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, para brindar servicios de asistencia técnica y consultoría a instituciones gubernamentales de Honduras para la gestión de proyectos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1 Evaluar la demanda insatisfecha, participación de la iniciativa en el mercado, canales de comunicación, promoción y publicidad, estrategia competitiva y precio del producto.
- 2 Valorar los elementos claves para el desarrollo del estudio técnico, identificando la localización, el tamaño e ingeniería de la empresa.
- 3 Establecer el diseño organizacional y estructura legal de la empresa.
- 4 Evaluar el estudio financiero y económico de la empresa, analizando la inversión, costos, ingresos, proyecciones y riesgos para su factibilidad.
- 5 Conocer el impacto social por la creación de una empresa de asistencia técnica y consultoría, así como su contribución sobre los objetivos de carácter social en la estrategia de desarrollo del país y sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

1.4. Preguntas de Investigación

Con las siguientes preguntas se busca orientar y delimitar la investigación en el marco de los objetivos específicos planteados:

- i) ¿Cuál es la demanda insatisfecha, participación, canales de comunicación, medios de promoción y publicidad, estrategia competitiva y el precio del producto?
- ii) ¿Cuáles son los elementos claves para la identificar la localización, el tamaño e ingeniería de la empresa?
- iii) ¿Cuál es la mejor estructura organizacional y legal para la empresa?
- iv) ¿Es factible la creación de la empresa desde el punto de vista financiero y económico?
- v) ¿Qué impacto social y ambiental produce la creación de una empresa de asistencia técnica y consultorías y cuáles son las medidas de compensación y mitigación?

1.5. Justificación del proyecto

La situación compleja por la que pasa el país deja ver la necesidad de iniciativas que fortalezcan a los órganos gubernamentales y se presten servicios de apoyo especializado para que puedan lograr sus objetivos institucionales y mejorar las condiciones de vida de la población bajo su responsabilidad.

Desde la perspectiva teórica. El estudio contribuye desde este punto de vista ya que existen análisis de modelos y estructuras de empresas orientadas a brindar apoyo a organizaciones en temas de gestión de proyectos, que cuentan con elementos y resultados que se podrían replicar o mejorar para la definición de los servicios y herramientas para su aplicación.

Desde el punto de vista práctico. El estudio plantea alternativas que pondrán a disposición recursos y capacidades para la gestión eficiente de iniciativas de proyectos, contribuyendo a cumplir las responsabilidades y expectativas de:

Instituciones Sectoriales, como entidades que tienen la misión de establecer las políticas y directrices a aplicar en los diferentes mandatos y funciones en cada sector.

Las Alcaldías Municipales, que tienen la misión de identificar y priorizar necesidades y problemas que resolver en sus territorios y plantear soluciones para fortalecer el desarrollo local, producción, productividad y competitividad, mediante la provisión de infraestructura económica, social y productiva, con base en la planificación integral del territorio y a su vocación y especialización productiva (Secretaría del Interior y Población , 2020).

Mancomunidades, como entidades territoriales locales, auxiliares y subordinadas a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritario, que permiten a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontarse individualmente según el Artículo 20 – A de la Ley de Municipalidades y su Reglamento (Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, 2018).

Universidades Públicas, que brindan las oportunidades para la formación a nivel superior a personas de todas las poblaciones del país en que tienen cobertura, destacando el beneficio directo a estudiantes que se encuentran entre las poblaciones menos favorecidas.

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, aportando al logro de sus Objetivos: No. 5 Fomentar la vinculación de la UNAH con las fuerzas productivas, laborales, empresariales, así como con las demás que integran la sociedad hondureña; y No. 6 Contribuir a la transformación de la sociedad hondureña y al desarrollo sostenible de Honduras.

El Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (POSFASE), contribuirá a la estimulación del desarrollo científico y tecnológico en el marco de la línea de investigación de Desarrollo Económico y Social en el tema prioritario de Infraestructura y Desarrollo Territorial.

Para los organismos de cooperación, será un medio para obtener propuestas alineadas con sus requerimientos para otorgar financiamientos.

Para el Investigador, brindando una contribución al proceso de desarrollo del país, a través de una empresa con las competencias necesarias para apoyar de manera eficiente a las instituciones públicas en la gestión de sus proyectos de inversión.

Desde la perspectiva metodológica. La contribución consiste en que los servicios, que ofrecerá la empresa en estudio, deberán apegarse al marco institucional del organismo rector de los procesos de gestión de proyectos de inversión pública, asegurando que todos los productos estén bajo sus normas legales, metodologías y procedimientos.

Desde la perspectiva social. El aporte radica en la contribución de los servicios, que generará la empresa de asistencia técnica y consultoría, sobre las estrategias de desarrollo del país.

1.6. Delimitación del Problema

El alcance de la investigación para la creación de una empresa de servicios de asistencia técnica y consultoría a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos tendrá las siguientes dimensiones:

Espacial. Para el desarrollo de esta iniciativa, considerando que los servicios ofrecidos abarcarán secretarías de estado, universidades públicas, municipalidades y mancomunidades dispersas en todo el país, su influencia recaerá en el territorio hondureño.

Temporal. El proceso de investigación y estudio se ha planificado para realizarlo durante el año 2022 contemplando un período de un máximo de un mes para su revisión final y validación, es decir, se espera que esté finalizado en diciembre de 2022.

Contenido. Para el desarrollo del estudio se tomarán en cuenta los lineamientos establecidos en el libro Metodología de la Investigación de Sampieri (1997), así como del manual de Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública de Ortegón, Pacheco, & Roura (2005), publicado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES Área de proyectos y programación de inversiones.

Población. Se identifican como involucrados de la investigación las 298 Alcaldías Municipales agrupadas en 46 Mancomunidades, las Instituciones Sectoriales del Estado (Secretarías, entes desconcentrados, etc.) y organismos de cooperación.

1.7. Viabilidad de la Investigación

Para la presente investigación, se consideran las siguientes condiciones de viabilidad:

Operativa. Se cuenta con el tiempo y recursos físicos para su realización como: computadoras, libros, libretas para la elaboración de análisis teórico, acceso al campo de estudio.

Económica. Se dispone de recursos económicos para cubrir los gastos y suplir las necesidades que surjan a fin de lograr el objetivo planteado.

Técnica. Se han planificado las acciones para recolectar información, tanto primaria, por medio de una encuesta y entrevistas a expertos y secundaria, proveniente de fuentes escritas, principalmente disponibles en plataformas electrónicas.

Este estudio se centra en analizar y evaluar todos los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo y obtener el precio adecuado para la prestación de servicios de calidad y costos accesibles.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Etimología de la Ciencia

2.1.1. Bases Teóricas

Esta sección presenta información teórica relacionada con el estudio de factibilidad y la creación de una empresa que nos servirán de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Estudio de Factibilidad. Según Blanco (2008), el estudio de factibilidad es parte fundamental dentro de la estructuración de un proyecto, y se constituye en una herramienta que permitirá orientar y precisar la toma de decisiones frente a la evaluación de conveniencia del proyecto de inversión. Teniendo en cuenta, que es en esta etapa donde se formula, a partir de la información obtenida, que resulta tener mayor certeza o menor grado de incertidumbre, permitiendo así viabilizar o medir las posibilidades de éxito del proyecto de inversión en estudio.

En cuanto a determinar la factibilidad y viabilidad de un proyecto, Echeverría (2017) propone el uso de una metodología con la que se realizan estudios de mercado, técnico, administrativo, económico y financiero. Los resultados que se obtienen de cada fase son datos estimados cuantitativos relacionados con la demanda, identificación del producto, bienes o servicios y determinación tentativa de costos cuyas especificaciones son como sigue:

Estudio de Mercado. El objetivo es verificar la posibilidad real de que un producto nuevo ingrese al mercado, cuantificando la oferta y demanda, así como el análisis de precios y su comercialización.

Estudio Técnico. En este se estudia la localización y tamaño óptimo de las instalaciones, ilustrando todos los factores influyentes para el mejor desarrollo del proyecto en análisis, entre ellos, agentes que influyen en la compra de maquinaria y equipo, calendarización de su

adquisición, determinación del tamaño de las oficinas, métodos para su localización, distribución. Así mismo, se examinan los procesos de producción que pueden operar para el proyecto de inversión.

Estudio Administrativo. Se define como la estructura organizativa que se hará responsable del proyecto durante la etapa de ejecución y operación. En este estudio se desarrolla la estructura y organización de la empresa, determinando sus actividades y las funciones que deben ejecutar los empleados.

Estudio Económico. Se establece como un análisis sistemático de todos los aspectos necesarios para definir la rentabilidad (inversiones, costos, ingresos) y aquellos parámetros que puedan servir para determinar la conveniencia o inconveniencia de asignar recursos.

Evaluación Financiera. En éste se establecen criterios de evaluación financiera a partir de las inversiones, costos e ingresos de una propuesta de inversión distribuidos en el tiempo, con el fin de componer indicadores que sirvan de base estable, firme y confiable para la toma de decisiones.

Estudio Legal. Se determinarán las condiciones bajo las cuales se creará el emprendimiento, basados en los requerimientos legales establecidos en el código de comercio y otras leyes que apliquen. Así mismo, se revisarán las disposiciones legales para tener en cuenta en el desarrollo de los servicios, entre ellos, la inscripción en la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado, los derechos de autorías, confidencialidad sobre información y otros aspectos inherentes a la naturaleza de la empresa.

Estructuración de una Empresa. De acuerdo con lo expuesto por Rajadell (2009) y Veciana (2005), en sus publicaciones, definen como principales fases para la creación de una empresa, las siguientes:

- 1 Generación de la idea, creatividad.
- 2 Evaluación de las oportunidades de negocio a partir de las habilidades, capacidades y recursos disponibles
- 3 Conocer el mercado, nicho del mercado o segmento en el cual va a operar la nueva empresa.
- 4 Definir los factores de producción (bienes materiales, inmateriales y humanos) necesarios para el desarrollo y la explotación de la oportunidad empresarial.
- 5 Desarrollo del concepto de negocio teniendo en cuenta:
 - Estrategia empresarial, con la combinación adecuada de los medios de producción y la forma de dirigirse a los consumidores
 - Estructura de la organización
 - Sistemas administrativos y procesos de negocio
- 6 Elaboración del plan de empresa
- 7 Determinación y obtención de recursos

De manera específica, para el Distrito Central en Honduras, conforme lo indica la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (2021), es necesario completar los siguientes pasos para inscribir la empresa en el Registro Mercantil:

- 1 Pagar derechos de inscripción
- 2 Presentar documentos ante ventanilla
- 3 Otorgamiento del documento de constitución
- 4 Inscripción en Registro de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT)
- 5 Obtención de Registro Tributario Nacional (RTN) en el Servicio de Administración de Rentas (SAR)
- 6 Obtención del permiso de operación en la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC)

- 7 Registro en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)
- 8 Registro en Régimen de Aportaciones Privadas. (RAP)
- 9 Certificación para ser proveedor del estado ante la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones (ONCAE).

Como conclusión, el plan de empresa es un documento formal y debidamente estructurado que servirá de guía para la creación de una empresa. En este, se establece claramente qué es lo que hay que hacer y sirve como instrumento de evaluación y, en algunos casos, para realizar previsiones futuras. La información anterior enriquece el análisis sobre la iniciativa empresarial que debe considerarse para este estudio.

En cuanto a la incorporación de tecnología en la empresa, se considerarán las conclusiones que realiza Chávez (2014), en su *Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información*, las cuales indican que para procurar alcanzar el éxito en los proyectos, debe haber profesionales que los ejecuten adecuadamente, con conocimientos, motivación y competencias apropiadas. Así mismo, para la gestión de proyectos es necesario el uso de herramientas que apoyen su planificación, ejecución, seguimiento y control, así como apoyar una eficiente administración de una base de datos de conocimientos y lecciones aprendidas.

2.1.2. Términos Básicos

Asistencia Técnica y Consultoría. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación [UNESCO] (2015) las definió como: “asistencia **no financiera** proporcionada por **especialistas locales o internacionales**. Puede tomar la forma de compartir información y conocimientos, instrucción, formación de habilidades, la transmisión de conocimientos prácticos y servicios de consultoría y también puede implicar la transferencia de datos técnicos.”

Cogestión. El significado según la Real Academia Española (2021) es: “Gestión en común” o “Participación del personal en la administración o gestión de una empresa.” En el ámbito de esta investigación, este término se utilizará para establecer un servicio a prestar por la empresa en el que se desarrollan los trabajos con personal propio y de la entidad atendida.

Estudio de Factibilidad. Según Miranda (2005), es un instrumento para respaldo en la evaluación de un proyecto para tomar decisiones; corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación en el ciclo de proyectos. Se elabora con información confiable para valorar las posibilidades de lograr el éxito o fracaso de un proyecto. Con el resultado se decide relizar o no su puesta en práctica.

Fortalecimiento Institucional. Para Kossoy & Kremenutzky (2003), es llevar a cabo una intervención sistemática en una institución para atender sus necesidades y debilidades, enfocando acciones para capacitar al recurso humano, brindar asistencia técnica y equipar de acuerdo con lo que requieran para mejorar sus condiciones y que, de esta manera, se alcance la autonomía para la obtención de mejores resultados para cumplir su misión y objetivos.

Proyecto de Inversión. Baca (2013) lo definió como: “un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad” (pág. 15).

Los siguientes términos son obtenidos de la Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2015):

Inversión Pública. Se refiere a erogar fondos públicos para la producción de bienes o servicios enfocados a satisfacer las necesidades de la población.

Pre-inversión. “Es la fase en que se piensa, formula y evalúa (ex ante) un proyecto para resolver un problema o para lograr un objetivo específico”.

2.2. Orígenes y Evolución del Tema Objeto de Estudio

2.2.1. Antecedentes

Castrillón y Flórez (2019), en su tesis “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019”, para obtener su título de Administrador(a) de Empresas, en la que utilizó una metodología descriptiva con información de tipo bibliográfica y de campo, obteniendo resultados positivos en cuanto a la factibilidad del proyecto y encontrando que las empresas de la competencia no cuentan con las herramientas necesarias para satisfacer y cubrir las necesidades de sus clientes potenciales por lo que es posible competir en calidad y precio de los servicios.

Estos resultados son de importancia en la investigación ya que los elementos y consideraciones específicas, tomadas en cuenta para la creación de la empresa y la definición de los servicios y herramientas a utilizar para la atención de sus clientes potenciales y la aplicación de la metodología de investigación, sirven de referencia para ajustarlas y/o mejorarlas para su aplicación en el estudio.

Ayala (2020), elaboró su tesis para optar al título de Especialista en Evaluación Socio Económica de Proyectos, con el objetivo de desarrollar el estudio de factibilidad para el montaje y operación de una empresa de asesorías y consultorías en proyectos en el municipio de Cauca, Colombia, utilizando una metodología exploratoria y cualitativa, con información de tipo bibliográfica y de campo, cuyo resultado fue una propuesta no viable financieramente. No obstante lo anterior, el estudio evidenció que existe una necesidad de los servicios para optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo, pero por escasez de recurso humano, altos costos o desconocimiento de los beneficios, no se demanda el tipo de servicios promovido.

Este resultado es importante ya que se pueden analizar las condiciones planteadas que tengan relación con nuestro estudio puedan mejorarse para obtener una conclusión positiva.

Ramírez (2021), desarrolló su tesis de posgrado con el propósito de elaborar el estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de servicios de consultoría y asesoría en investigación científica y proyectos, en la ciudad de Barranquilla, utilizando un tipo de investigación descriptiva para presentar un juicio basado en análisis integral del proyecto a fin de emitir un concepto de factible o no factible. El estudio resultó en la determinación de la factibilidad económica, por lo que, para propósitos de esta investigación, la información es importante debido a que uno de los elementos contemplados fue la incorporación de tecnología informática, experiencia afín a la incorporación de medios tecnológicos como parte de los servicios que se brindarán con la asistencia técnica.

Cruz (2012) en su tesis para optar al Grado de Máster en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas titulada: “Estudio de Factibilidad para la Elaboración e Implementación de un Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para Pequeños Productores de Café del Municipio de Opatoro, Departamento de La Paz, Honduras, Centro América”; utilizando una metodología de aplicación de técnicas cuantitativas con información de tipo bibliográfica y de campo, se obtuvo como parte de sus conclusiones, que la factibilidad obtenida se relaciona directamente con la aceptación de los beneficiarios a un programa de capacitación propuesto, aspecto que es importante para nuestro estudio, ya que las consideraciones de esa tesis serán tomadas en cuenta en el análisis de los servicios a brindar por la empresa de asistencia técnica, para la opción de capacitaciones al personal de las instituciones que serán atendidas por la empresa.

2.2.2. Situación Actual del Tema de Estudio

El presente estudio de factibilidad, para establecer una empresa de servicios de asistencia técnica y consultoría a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos, se propone como una alternativa para contribuir a la solución del problema principal identificado como: Debilidad en las entidades públicas para la gestión de proyectos (Sección 1.2 Situación Problemática).

La finalidad de esta empresa se enfoca en el apoyo a las entidades públicas con la gestión de sus proyectos que, como se define en Administra Proyectos (2022), estos están orientados a la creación de valor público hacia los ciudadanos, con recursos provenientes de la recaudación de impuestos o tributos, constituyendo una diversidad de acciones como infraestructura, mejora de las capacidades productivas de un bien o servicio, promoción y desarrollo de capacidades (habilidades y destrezas), orientados a la satisfacción de una necesidad pública.

Como se pudo observar en los antecedentes de esta sección, han existido iniciativas para la puesta en práctica de empresas que puedan brindar esos servicios de apoyo, de las cuales, podemos extraer las metodologías de investigación utilizadas y los resultados obtenidos para aplicarlos en este estudio.

Contreras (2010), expuso que los países de América Latina y el Caribe sistematizaron los procesos asociados con la gestión del ciclo de los proyectos de inversión pública para racionalizar los procesos de identificación, formulación, evaluación, selección, programación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión, creando sistemas nacionales de inversión pública (SNIP), integrados por las instituciones de los estados que rectoran estos procesos en un país. A través de estos sistemas, se orientan y regularizan la asignación y ejecución eficiente de los recursos públicos por medio de normas legales, marcos institucionales, metodologías,

procedimientos y actividades vinculadas y coordinadas, en los que deben enmarcarse los proyectos. Considerando lo anterior, las empresas dedicadas a brindar servicios orientados a fortalecer las capacidades de las entidades públicas para gestionar adecuadamente sus proyectos deben adoptar los modelos establecidos por los SNIP.

Desde 2010 estos países crearon la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe (RedSNIP) para fortalecer el funcionamiento de estos mismos por medio de la generación y difusión de conocimientos y experiencias; facilitar el diálogo y cooperación entre países. En la actualidad, está integrada por los/as directores de los SNIP de la región y es apoyada por la CEPAL, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (CEPAL, 2021).

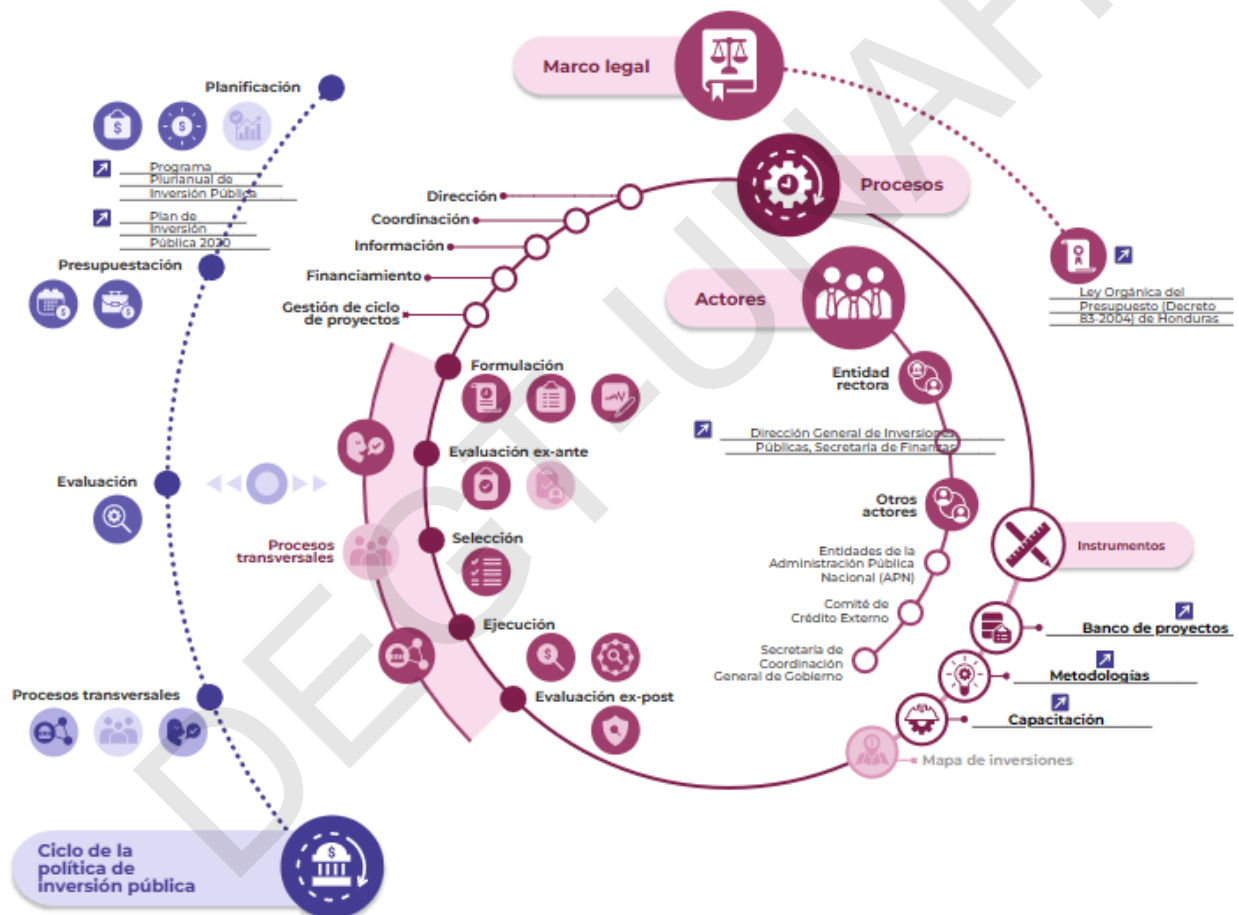
Para el caso específico, de acuerdo con el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2020), el ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras es la Secretaría de Finanzas a través de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), quien es responsable de la priorización de la viabilidad de proyectos, programación física y financiera de las inversiones, seguimiento físico-financiero y cierre de proyectos. En la Figura 2, se muestra el modelo del sistema en este país.

Para estandarizar la formulación y evaluación de los proyectos, la DGIP ha desarrollado las siguientes herramientas: “Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública”, “Guía metodológica Sectorial para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos Agrícolas de Sistemas de Riego”, “Guía metodológica Sectorial para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Agua y Saneamiento”, “Guía metodológica Simplificada para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión en Desarrollo Humano”. Así mismo, para reducir la vulnerabilidad en los proyectos, se

adopta un “Método de Blindaje de proyectos de infraestructura” que pueden consultarse en la página de la Secretaría de Finanzas, Ciclo de Inversión Pública (2023). Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa que se propone en este estudio debe acoplar su rol a los lineamientos establecidos por la DGIP

Figura 2

Infografía Metodológica del Sistema de Inversión Pública de Honduras (SNIPH)



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras (2020).

Nota: Ejes del SNIPH: Ciclo de la Política de Inversión Pública, Marco Legal, los Actores y Procesos. En Anexo 1, se presenta la simbología de este esquema con explicación de cada concepto.

CAPÍTULO 3. EL PROYECTO

3.1 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en la creación de una empresa estructurada para brindar servicios de asistencia técnica y consultorías a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos. Estos servicios incluyen capacitaciones y fortalecimiento para que las instituciones cuenten con recursos humanos con las habilidades, destrezas y herramientas para el desarrollo y dirección de proyectos, pudiendo utilizar medios virtuales para tal efecto.

Se propone contar con una plataforma virtual que contendrá información actualizada sobre las oportunidades con los principales organismos de cooperación para financiamiento de proyectos, contenido de las herramientas y requisitos para presentar propuestas, así como, una base de datos para el seguimiento de las gestiones contratadas en cada una de las fases.

Los productos, que se denominarán “Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías” (SAT-C), se brindarán bajo el esquema de una o combinación de las siguientes modalidades:

Consultoría. Consistirá en un servicio desarrollado por personal experto en áreas específicas que se requieren atender en un período de tiempo, con el propósito de obtener un resultado o producto específico.

Asesoría. Se refiere a brindar un servicio temporal para orientar a personas en una institución en temas específicos para que puedan realizar un trabajo, aclarar dudas, resolver problemas entre otras.

Capacitaciones. De manera complementaria, estos servicios participativos pueden incluir procesos de enseñanza para mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del recurso humano que participa en los diferentes procesos de la gestión de proyectos, buscando fortalecer las capacidades

institucionales. Las variantes de las capacitaciones pueden ser entre otras: Cursos, Talleres, Visitas técnicas o combinación de éstas.

Plataforma Virtual. Se pondrá a disposición una plataforma en la que se alojarán diferentes herramientas a las que puedan acceder los clientes, algunas de acceso gratuito y otras para las que se deberá realizar un pago. Entre estas herramientas se consideran:

- Repositorio de los productos del cliente en sus diferentes etapas (en proceso y finales).
- Datos actualizados sobre oportunidades de financiamiento para proyectos.
- Herramientas para elaboración y gestión de proyectos.
- Base de datos para seguimiento de gestiones.
- Vínculos a tutoriales y otra información de interés.

Se buscará estructurar los servicios de asistencia técnica de acuerdo con las condiciones y capacidades del cliente, considerando posibles apoyos técnicos de organismos de cooperación que puedan aplicar y/o participar en los procesos.

La empresa brindará soluciones a debilidades observadas en las instituciones/organismos públicos, entre ellos: municipalidades, mancomunidades, secretarías de estado, que buscan apoyo para el financiamiento de iniciativas para el desarrollo comunitario en poblaciones con dificultades económicas y sociales, así como Universidades públicas, que universalizan la educación superior y buscan mejorar sus capacidades para ampliar su oferta de servicios a la población estudiantil de escasos recursos.

La empresa estará orientada a potenciar las capacidades institucionales de esas entidades, buscando que los procesos para las aprobaciones de sus proyectos se realicen de manera simple y expedita, de igual manera, que su puesta en marcha y ejecución no represente inversión de tiempo

y recursos no contemplados y que se logre el éxito con la calidad esperada, procurando el uso eficiente de los escasos recursos en el ciclo de proyectos estratégicos para el desarrollo y bienestar de las poblaciones a ser atendidas o institucionales, según sea el caso.

3.2 Objetivos del Proyecto

3.2.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales para que la gestión de sus proyectos de inversión pública se realice de manera eficiente.

3.2.2 Objetivos Específicos

- 1 Brindar servicios de asistencia técnica y consultorías de calidad que apoyen los procesos de formulación o implementación de proyectos, adaptándolos a sus capacidades y con atención personalizada.
- 2 Implementar servicios con base a instrumentos y metodologías actualizadas, buscando resultados con valor agregado más allá de los alcances esperados.
- 3 Poner a disposición una plataforma con herramientas virtuales para facilitar procesos de gestión.

3.3 Justificación del Estudio de Proyecto

El proyecto se justifica ya que éste vendría a resolver la problemática expuesta en el Capítulo I Planteamiento del Problema, con relación a instituciones gubernamentales como: secretarías de estado, gobiernos locales (Municipalidades y Mancomunidades) y universidades públicas, entre otras, que solicitan financiamiento para la ejecución de proyectos de inversión y desarrollo, los cuales, son rechazados o se prolonga el tiempo de aprobación o presentan problemas en los procesos de adquisición y contratación, por estar formulados de manera deficiente, no

cumplir con requerimientos de la fuente de recursos e incapacidad para poder ajustarlos de manera expedita en los casos que se pide hacerlo, aspectos que fueron también mencionados por Gutiérrez (2022), experto en inversión pública, Núñez (2022), especialista en procesos de adquisiciones y contratación, y Obando (2022), experta en financiamiento de proyectos de inversión pública por organismos de cooperación, en las respectivas entrevistas realizadas.

Por otra parte, con proyectos que han sido aprobados, la gestión en la dirección de éstos es deficiente presentando problemas en sus diferentes fases: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, que repercuten en dilatación de plazos, incremento de costos y en muchos casos, no se logra el éxito esperado, quedando las necesidades y/o problemas identificados sin resolver o resueltos con un mayor costo (Padgett, 2022).

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Introducción

Esta sección integra los resultados del estudio de mercado para la Empresa de Asistencia Técnica y Consultorías en Proyectos del Sector Público, que se concibe para fortalecer las condiciones institucionales para la gestión de proyectos de manera eficiente.

Se establecen apartados que abordan los temas de la investigación de campo y entrevistas a expertos, definiéndose los objetivos del estudio, el problema a resolver, la hipótesis a verificar, los medios con los que se obtendrá la información para revisión, el proceso para la aplicación de las herramientas para obtener datos y el análisis correspondiente.

Así mismo, se analiza la competencia, los medios para promocionar la empresa, el uso de los canales de distribución, los precios y la estrategia a desarrollar.

4.2 Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos propuestos para la presente investigación están orientados a conocer la aplicabilidad de la propuesta para la atención de las necesidades y problemas que se desean solucionar con los servicios de asistencia técnica y consultoría propuestos:

4.2.1 Objetivo General

Determinar las condiciones de mercado que se requieren en la factibilidad para una empresa que brinde servicios de asistencia técnica y consultorías en proyectos para el sector público.

4.2.2 Objetivos Específicos

- 1 Identificar la necesidad de asistencia técnica y consultorías en las instituciones públicas con relación a la gestión de proyectos de inversión.

- 2 Determinar la cantidad de servicios de participación en el mercado con la nueva empresa de asistencia técnica y consultorías.
- 3 Conocer los canales de distribución para hacer llegar los servicios a los usuarios.
- 4 Definir las estrategias para la promoción y publicidad de los productos.
- 5 Estructurar las estrategias competitivas para la venta de los servicios.
- 6 Determinar los precios de los servicios que se ofrecerán.

4.3 Investigación de Campo

Para obtener los datos para el desarrollo del estudio de mercado, se elaboró una encuesta estructurada para extraer información que condujera un análisis objetivo de las necesidades, experiencias y expectativas para concluir en el logro de los objetivos propuestos (Anexo 1). Esta encuesta se aplicó por medios digitales, dirigiéndola a las personas responsables de la gestión de proyectos en las instituciones objeto de estudio.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a expertos en proyectos de inversión, que han trabajado para organismos de cooperación externa, para la dirección de inversión pública de Honduras, en procesos de licitación y en ejecución de proyectos (Anexo 2), quienes brindaron información desde su experiencia real y documentada de campo de muchos años.

4.3.1 Definición del Problema.

Gutiérrez (2022) y Obando (2022), al ser entrevistados sobre la experiencia en el sistema de inversión pública y en organismos de cooperación respectivamente, sobre debilidades en proyectos para los que se solicita financiamiento, manifestaron que muchos proyectos de inversión pública y desarrollo, planteados por instituciones gubernamentales, gobiernos locales (Municipalidades y Mancomunidades) y algunas Universidades Públicas, que se presentan al Sistema Nacional de Inversión Pública o a instancias de cooperación para solicitar financiamiento

para su ejecución, son rechazados o se prolonga el tiempo de aprobación por tener debilidades en su formulación, no cumplir con requerimientos de las fuentes de recursos y no contar con la capacidad para poder ajustarlos de manera expedita en los casos que se pide hacerlo.

Núñez (2022), al ser entrevistada sobre ¿cómo afectan las debilidades en la pre-inversión de proyectos, en los procesos de licitación y contratación? expuso que las mismas repercuten en que se pueden tener problemas y fracaso de los procesos o con malas adjudicaciones que repercuten en diferentes aspectos en la etapa de ejecución, entre ellas incrementos en costos, disminución de alcances y otros que pueden prestarse a prácticas incorrectas.

Por otra parte, Padgett (2022) en la entrevista sobre ¿cómo afectan las debilidades en la pre-inversión de proyectos, en su posterior ejecución? manifestó que, la ejecución y gestión de estos es deficiente presentando limitaciones en sus diferentes fases: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, que repercuten en dilatación de plazos, incremento de costos y en muchos casos, no se logran los alcances esperados. El éxito no se alcanza, quedando las necesidades y/o problemas identificados sin resolver o resueltos con un mayor costo. Esta situación impacta en el desarrollo social causando dificultades en la búsqueda para mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios de los proyectos.

Considerando lo anterior, se plantea el problema de nuestra Investigación de Mercado como:

Validar la aplicabilidad de los servicios de asistencia técnica y consultorías en proyectos en instituciones públicas para contribuir a la gestión eficiente de los mismos.

4.3.2 Hipótesis

Hi: Las entidades del sector público necesitan de asistencias técnicas y consultorías en proyectos.

Ho: Las entidades del sector público no necesitan asistencias técnicas ni consultorías en proyectos.

Ha: Las entidades del sector público consideran que las asistencias técnicas y consultorías en proyectos de inversión son necesarias.

4.3.3 *Identificación de Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias.*

Esta investigación se realizó con información primaria obtenida directamente de personal responsable de la gestión de proyectos en entidades del sector público, así mismo, se realizaron encuestas a expertos de: a) un organismo de cooperación, b) la institución del estado que dirige las políticas sobre la ejecución de proyectos de inversión pública, c) especialista en procesos de adquisiciones y contrataciones, d) ejecutor de proyectos y consultorías, lo cual, permitió determinar los factores de debilidad institucional, que causan que esa gestión sea ineficiente, a fin de poder plantear las soluciones adecuadas.

Se obtuvo información secundaria de publicaciones y libros electrónicos e impresos, así como, otros archivos relacionados con los temas de formulación, administración y evaluación de proyectos, uso de herramientas virtuales para su gestión, procesos de capacitaciones en temas afines, entre otros.

4.3.4 *Diseño de la Recopilación de la Información. Instrumento de Medición*

Para llevar a cabo el estudio de campo, se aplicó una encuesta como una de las técnicas de recolección de información más utilizadas, con base en la aplicación en línea “Google Forms”, la cual, fue dirigida a las personas encargadas de la gestión de proyectos en las instituciones públicas estratificadas en: Municipalidades, Mancomunidades, Secretarías de Estado, Universidades Públicas y otros Entes Desconcentrados con la siguiente distribución en la Tabla 2:

Tabla 2*Distribución de las Instituciones Públicas Objeto de Estudio*

INSTITUCIÓN	ELEMENTOS POR ESTRATOS	% EQUIVALENTE
Municipalidades	298	80.5%
Mancomunidades	46	12.4%
Secretarías de Estado que Gestionan Proyectos de Inversión	8	2.2%
Universidades Públicas	5	1.4%
Otros entes descentralizados	13	3.5%
TOTAL	370	100.0%

Fuente: Agremiados AMHON (2020), Mancomunidades de Honduras (2022), Ciclo de Inversión Pública, Secretaría de Finanzas (2023) y Centros Académicos, Universidades.hn (2022).

Nota: Distribución del universo por estratos. Elaboración propia, basado en Investigación de Mercados (2008).

En el Anexo 4, se presenta el detalle de las Secretarías de Estado, Universidades Públicas y Entes desconcentrados que se consideran en este estudio.

Esta encuesta fue elaborada para buscar, de manera integral, alcanzar los objetivos de la investigación, siendo un cuestionario compuesto por 18 preguntas, algunas con opciones dicotómicas, otras de selección única, selección múltiple y escala de Lickert. Esta herramienta se diseñó con una estructura de 4 grupos que son:

- 1 Filtro de la encuesta, Pregunta 1, orientada a validar la condición por la que se plantea la propuesta de proyecto.
- 2 Información sobre experiencias anteriores en gestión de proyectos, integrada desde la Pregunta 2 hasta la 10.
- 3 Expectativas de nuevas experiencias, integrada desde la Pregunta 10 hasta la 15.

- 4 Estratificación de las instituciones, integrada por las Preguntas 16 y 18.

4.3.5 Estudio Muestral y su Metodología

Considerando que la población objetivo es de 370 instituciones del sector público, estratificada en 5 grupos, para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: es el tamaño de la muestra calculada

N: es el número de elementos de la población, en nuestro caso 370

p: es la probabilidad de ocurrencia, en nuestro caso 50%

q: es el complemento de p, en nuestro caso 50%

d: el error esperado, en nuestro caso 5%

Con lo anterior, se obtuvieron los resultados en la siguiente Tabla 3:

Tabla 3

Cálculo del tamaño de la muestra

PARÁMETRO	SÍMBOLO	VALOR
Tamaño de la población	N	370
Error Alfa	α	0.05
Nivel de Confianza	$1-\alpha$	0.95
Z de (1- α)	$Z_{(1-\alpha)}$	1.96
Prevalencia	p	0.50
Complemento de p	q	0.50
Precisión	d	0.05
Tamaño de la muestra	n	188.72

Fuente: Elaboración propia, basado en Investigación de Mercados (2008).

Nota: Determinación de la muestra de una población finita,

Se toma el tamaño de la muestra $n = 189$

Se definen los diferentes estratos considerando lo siguiente:

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

Donde:

n_i es el tamaño de la muestra del estrato i a calcular

N_i es el número de elementos del estrato i en la población, en nuestro caso, como se indica en la Tabla 2:

$N_1 = 298$ municipalidades

$N_2 = 46$ mancomunidades

$N_3 = 8$ secretarías de estado

$N_4 = 5$ universidades públicas

$N_5 = 13$ otros entes descentralizados

Quedando la muestra estratificada como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4

Muestra estratificada para la investigación

INSTITUCIÓN	MUESTRA ESTRATIFICADA
Municipalidades	152
Mancomunidades	23
Secretarías de estado que gestionan proyectos de inversión	4
Universidades públicas	3
Otros entes descentralizados	7
MUESTRA TOTAL	189

Fuente: Elaboración propia, con base en Investigación de Mercados (2008).

Nota: Resultado del cálculo de la muestra por estratos

4.3.6 *Análisis de los Datos Recopilados*

Se recibieron 199 respuestas de la encuesta y éstas fueron vaciadas en el aplicativo PASW Statistics 18 para proceder a realizar el análisis de los resultados.

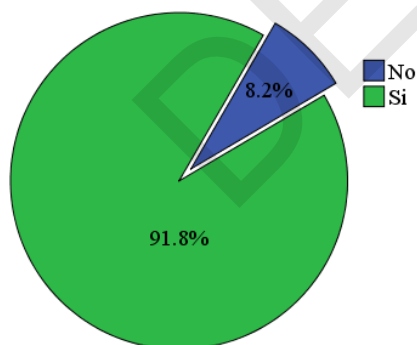
Al realizar una revisión de los datos, se decidió eliminar los registros de tres (3) instituciones que no son parte de los estratos en análisis y que se identificaron como: Organismo No Gubernamental (ONG), Sector Forestal y Sociedad Civil. Las otras instituciones que se identificaron como instituciones descentralizadas o desconcentradas se clasificaron como Otros entes descentralizados. Con lo anterior, el número de instituciones válidas que respondieron la encuesta fue de 196.

Teniendo en consideración lo anterior, a continuación, se revisan los resultados para cada pregunta:

Para la pregunta 1, ¿Cree usted que existen debilidades en su institución que no permiten realizar una gestión eficiente de proyectos?, en la Figura 3 se muestra la distribución porcentual sobre la respuesta brindada:

Figura 3

Existencia de debilidades en instituciones públicas



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta y procesados con PASW Statistics 18.

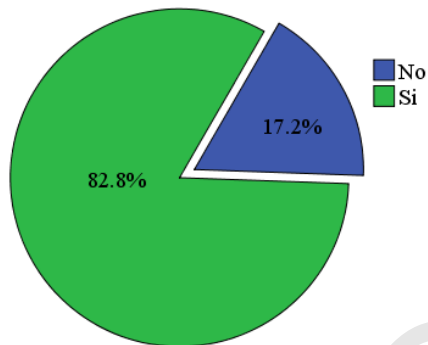
Nota: Distribución porcentual de instituciones que perciben debilidades para gestionar proyectos de manera eficiente.

Esta corresponde a la pregunta filtro, con la cual se concluye que la mayoría de las instituciones encuestadas, el 91.8%, manifiestan que existen debilidades institucionales que impactan en que no puedan realizar una gestión eficiente de proyectos. Con este resultado, se valida el planteamiento del objeto de estudio de la tesis “Debilidad en las Entidades Públicas para la Gestión de Proyectos”.

Respecto a la pregunta 2, ¿Su institución cuenta con una unidad o personal a cargo de la gestión de proyectos?, en la Figura 4 se presentan los resultados obtenidos:

Figura 4

Instituciones con unidades o personal para gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta y procesados con PASW Statistics 18.

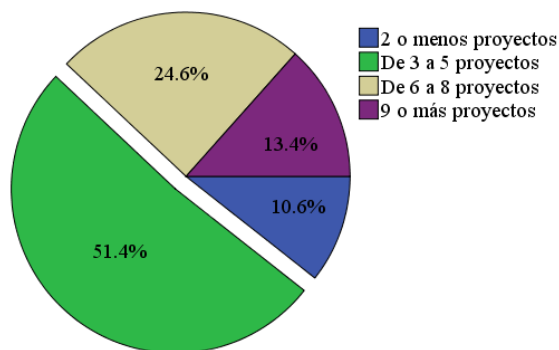
Nota: Proporción de instituciones con unidades o personal para gestión de proyectos.

De las instituciones que consideraron tener debilidades que no les permite gestionar proyectos de manera eficiente, el 17.2% no cuenta con Unidad que se haga cargo de esa gestión.

Con la pregunta 3, ¿Cuántos proyectos se gestionan al año en su institución?, los resultados se muestran en la Figura 5 siguiente:

Figura 5

Número de proyectos gestionados por año



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta procesados con PASW Statistics 18.

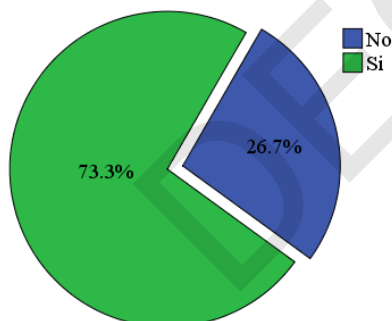
Nota: Porcentaje proyectos gestionados por año.

Se observa en primer lugar el 51.4% de las instituciones gestionan de 3 a 5 proyectos, el 24.6% de 6 a 8, el 13.4% de 9 o más y el 10.6% la cantidad de 2 o menos.

Sobre la pregunta 4, ¿Su institución alguna vez ha contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos? distribución de respuestas en Figura 6:

Figura 6

Instituciones que han contratado servicios para gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

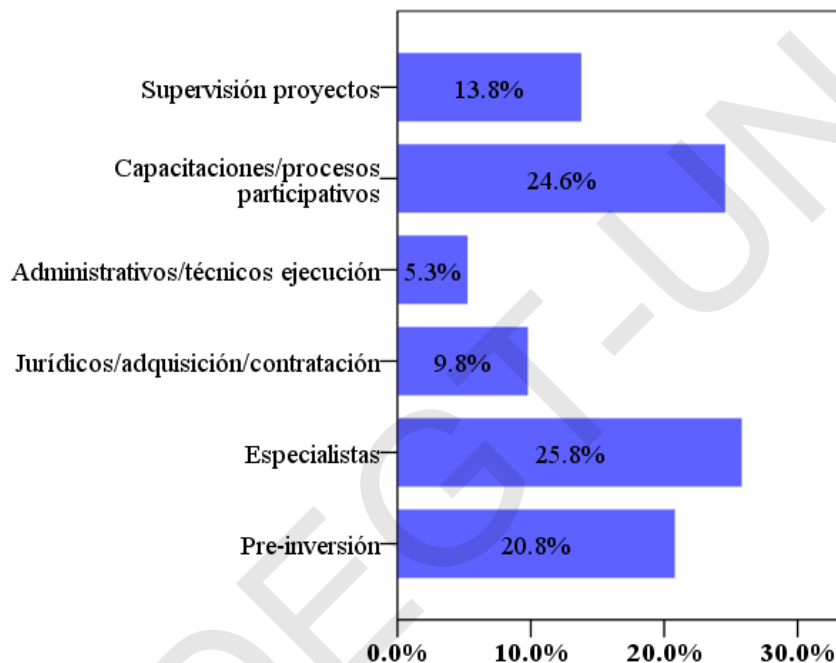
Nota: Porcentaje de instituciones que han contratado servicios.

Del 91.5% de las instituciones que consideraron que existen debilidades que no les permite realizar la gestión de proyectos de manera eficiente, el 73.3% si ha contratado servicios de asistencia técnica para la gestión de proyectos.

Respecto a las preguntas 5, ¿Qué tipo de servicios de asistencia técnica en el ámbito de proyectos ha contratado su institución? y 6 que se refiere a otros servicios, los datos obtenidos de las instituciones que si han contratado SAT se presentan en la siguiente Figura 7:

Figura 7

Servicios de asistencia técnica que han contratado para gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual sobre tipos de servicios contratados.

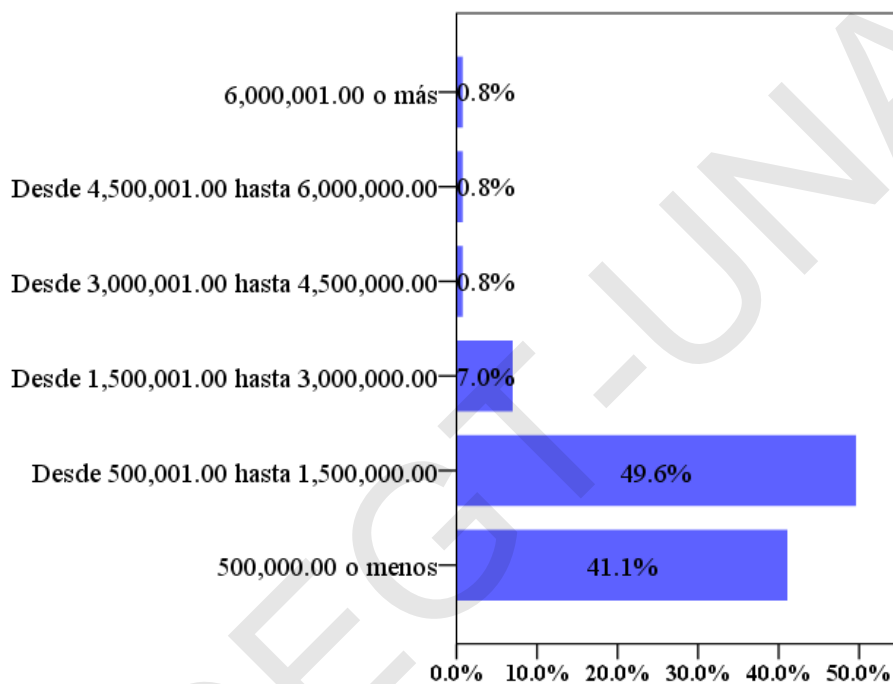
De acuerdo con los datos obtenidos, los servicios que han sido contratados por el mayor número de instituciones son los servicios de Especialistas en un 25.8%, seguido de los servicios de Capacitaciones/procesos participativos con 24.6%, Pre-inversión 20.8% Supervisión de

proyectos con 13.8%, Jurídicos/adquisiciones/contratación con 9.8% y finalmente Administrativos/técnicos/ejecución con el 5.3%.

Con relación a La Pregunta 7, ¿En qué rango de precios ha contratado asistencias técnicas para la formulación de proyectos de inversión pública? (Valores en Lempiras), los resultados se muestran en la Figura 8 a continuación:

Figura 8

Rangos de precios contrataciones de servicios



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

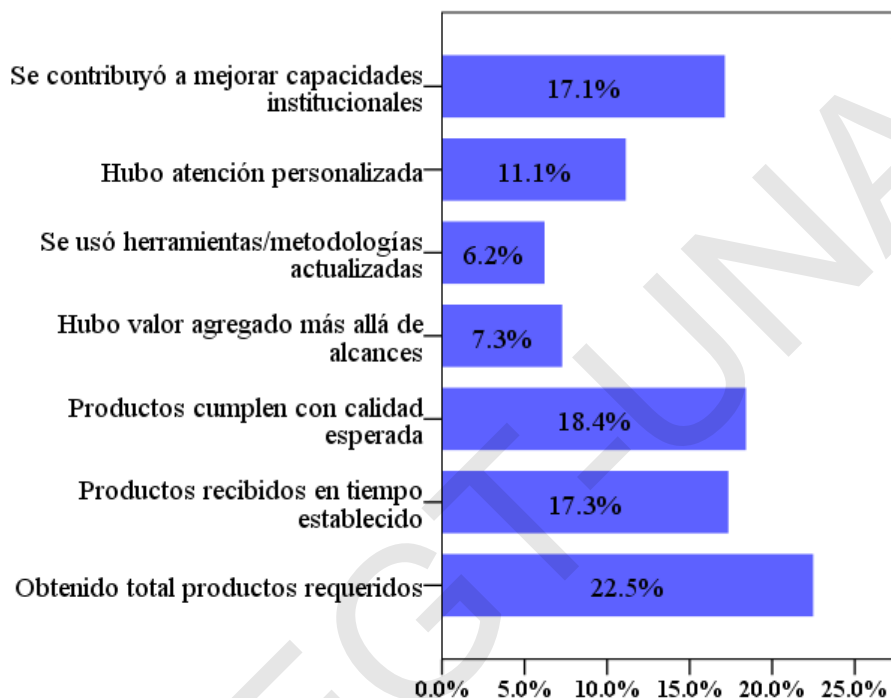
Nota: Porcentajes sobre los rangos pagados por servicios de formulación de proyectos.

La mayor frecuencia sobre el rango de contratación aparece desde L500,001.00 hasta L1,500,000.00 con el 49.6%, seguido del rango L500,000.00 o menos con 41.1%, luego, el rango desde L1,500,001.00 hasta L3,000,000.00 con 7% y, finalmente, los rangos con menor frecuencia desde 3,000,001.00 hasta 4,500,000.00, desde 4,500,001.00 hasta L6,000,000.00 y L6,000,001.00 o más, con el 0.8%.

Con referencia a la pregunta 8, Valore su satisfacción relacionada con los resultados de los servicios recibidos en general de las asistencias técnicas contratadas, de acuerdo con las instituciones que, si han contratado Servicios de Asistencia Técnica, se obtuvieron los resultados para la opción “Muy Satisfecho” que se muestran en la Figura 9:

Figura 9

Satisfacción con los servicios recibidos



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual de la satisfacción sobre resultados de servicios recibidos.

Esta información permite ver que, en opinión de los encuestados que han contratado servicios de asistencia técnica, las opciones que muestran un porcentaje mayor que 17% en cuanto a estar “Muy Satisfechos” son: haber obtenido el total de productos requeridos, con 22.5%; recibido los productos con la calidad esperada, el 18.4%; haber recibido los productos en el tiempo

establecido, el 17.3% y consideran que se contribuyó a mejorar capacidades institucionales, con 17.1%.

Por otra parte, con relación a las que muestran un porcentaje menor que 17%, encontramos las siguientes opciones: haber tenido una atención personalizada, con 11.1%; consideran que hubo valor agregado más allá de alcances, el 7.3% y se usó herramientas/metodologías actualizadas, el 6.2%.

Respecto a la pregunta 9, ¿Cuál es la causa principal por la que su institución no ha contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos?, analizamos primero la pregunta 10, que se refiere a otras causas, que tuvo los siguientes datos:

- “Los Proyectos ya llegan definidos por los Cooperantes”. Esta es una opción que estaba considerada en la pregunta 9, por lo que se incorporará a esa variable.
- “La causa principal es el tema presupuestario que es bien recortado el presupuesto de estas alcaldías, para contratar servicios de esta índole”. Esta respuesta puede considerarse como la opción de la pregunta 9 “Costos muy elevados”, por lo que también se incluirá en esa variable.
- Con relación a las respuestas: “Otras” y “Decisión”, no brindan aporte.

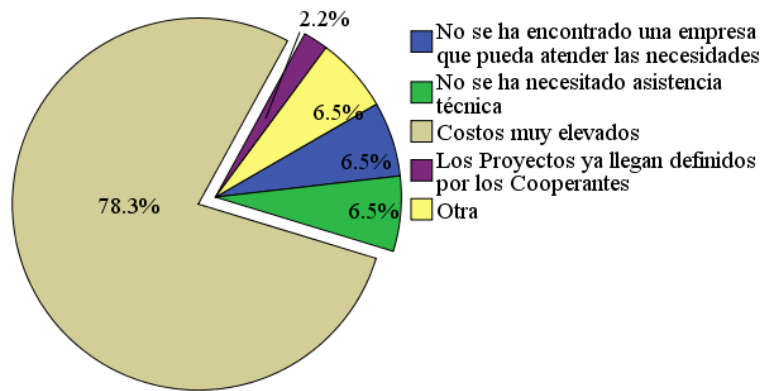
Considerando lo anterior, las únicas respuestas que corresponden a otras causas son:

- “No se ha pensado en la misma, y lo poco que se gestiona es formulado internamente”.
- “No hemos considerado, pero realmente es necesario a como está cambiando la administración pública y si queremos buscar más desarrollo para el municipio se tiene que implementar”.

Con lo antes expuesto, el gráfico de distribución porcentual para la pregunta 9, se presenta en la siguiente Figura 10:

Figura 10

Causas por las que no se contratan servicios de Asistencia Técnica



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Reparto porcentual de las causas por las que no se contratan servicios.

El resultado es que, las instituciones que no han contratado servicios de asistencia técnica, que representan el 26.7% de las que reconocen tener debilidades que no permiten realizar una gestión eficiente de proyectos, consideran como principal causa los “Costos muy elevados” con un porcentaje de 78.3%. Las que estiman que no han necesitado este tipo de servicios son el 6.5% y el mismo porcentaje para las que no han encontrado una empresa que pueda atender sus necesidades y otras causas indicadas anteriormente. Solamente el 2.2% considera que los proyectos ya llegan definidos por los organismos cooperantes.

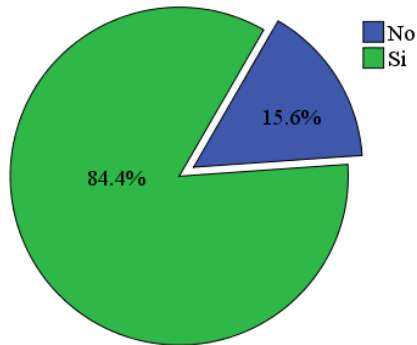
Respecto a la Pregunta 11 ¿Su institución consideraría contratar en el futuro cercano a una empresa de asistencia técnica en proyectos con alternativas que se adapten a sus necesidades y posibilidades financieras para hacer más eficiente la gestión?, se obtienen los resultados presentados en la Figura 11.

La información indica que, el 84.4% (152) de las instituciones que respondieron esta pregunta, sí consideran contratar una empresa de asistencia técnica en proyectos con alternativas que se adapten a sus necesidades para hacer más eficiente su gestión, el 15.6% restante respondió

que no.

Figura 11

Interés de contratar empresa de asistencia técnica



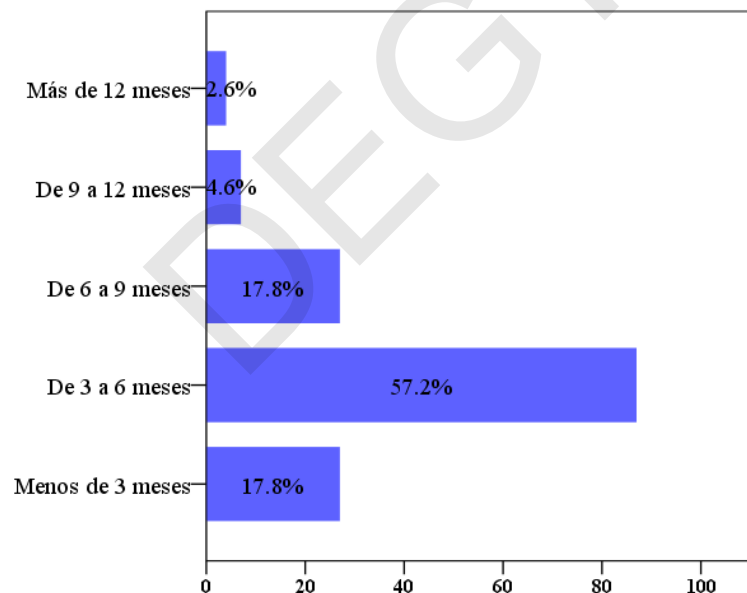
Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Porcentaje instituciones con intención de contratar servicios de asistencia técnica.

La Pregunta 12 *¿Cuál sería el tiempo por el que se requerirían servicios de asistencia técnica en proyectos?*, nos arroja la información de la Figura 12:

Figura 12

Rangos de tiempos requeridos para asistencias técnicas - consultorías



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

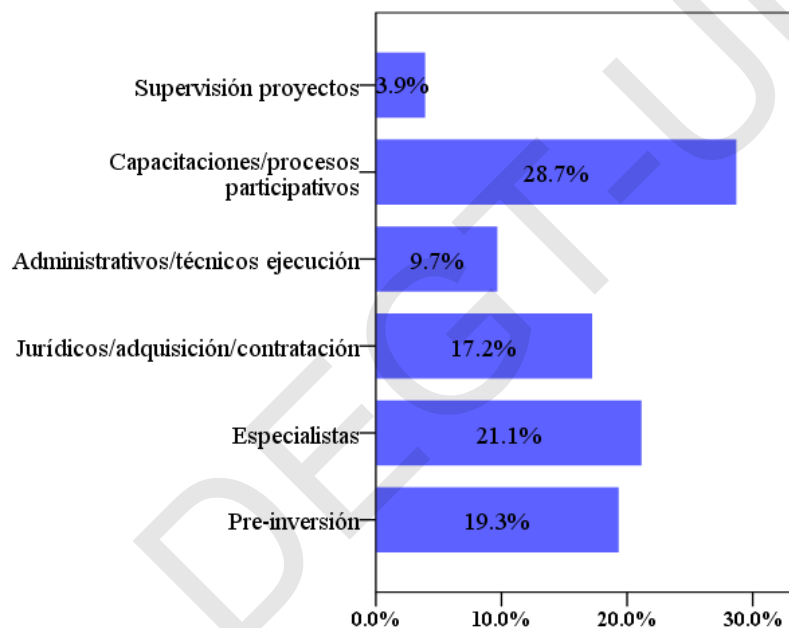
Nota: Distribución porcentual de preferencia de tiempos para contratos de servicios.

Esta información indica que el 57.2% de las instituciones que consideran contratar en el futuro asistencias técnicas – Consultorías en proyectos, establecen que el tiempo requerido para ello de sería de 3 a 6 meses, para los períodos menores a 3 meses y entre 6 y 9 meses, ambos con el 17.8%, aquellos que consideran de 9 a 12 meses son el 4.6% y la menor parte, el 2.6%, con más de 12 meses.

Con relación a la Pregunta 13 ¿Cuál de las siguientes propuestas de servicio en el ámbito de proyectos tendría la mayor aplicación en su institución?, La Figura 13 muestra la distribución porcentual obtenida con respecto a la opción “Muy Aplicable”:

Figura 13

Aplicación de servicios de asistencia técnica en las instituciones



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual servicios de interés para instituciones públicas.

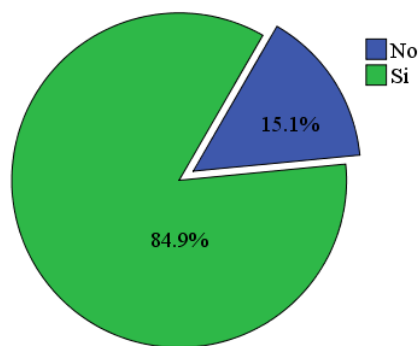
Estos datos indican que, los servicios más demandados son Capacitaciones/procesos participativos con un 28.7%, seguido de la contratación de especialistas con un 21.1%, procesos de pre-inversión con 19.3%, Jurídicos/adquisición/contratación con 17.2% y con los menores

resultados, los servicios Administrativos/técnicos para la ejecución de proyectos con 9.7% y Supervisión con 3.9%.

Sobre la Pregunta 14 ¿Su institución estaría dispuesta a contratar el uso de una plataforma virtual que contenga información de oportunidades de cooperaciones técnicas, herramientas de gestión, bases de datos, vínculos a tutoriales y comunicaciones interinstitucionales?, se obtiene la Figura 14 con las respuestas de las 152 instituciones que respondieron:

Figura 14

Disposición para contratar plataforma virtual



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

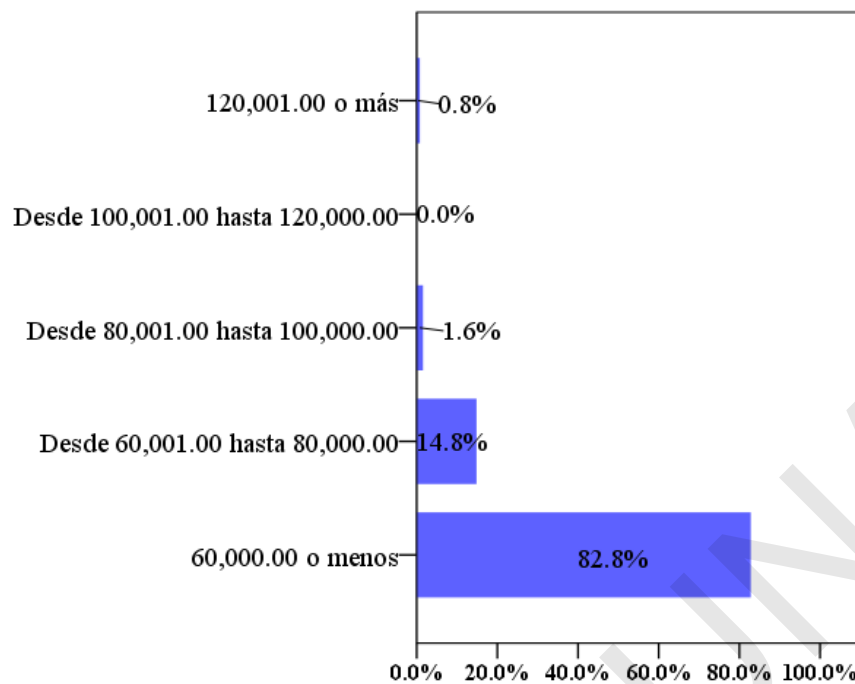
Nota: Distribución porcentual sobre el interés de contratar servicio de Plataforma Virtual.

Los resultados muestran que el 84.9% de instituciones que respondieron, están dispuestas a contratar una Plataforma Virtual y el 15.1% indicó que no.

Con relación a la Pregunta 15 ¿Cuánto podría destinar su institución en el presupuesto anual para contar con acceso a esta plataforma virtual?, los datos se representan en la Figura 15 en la que se puede observar que: la mayoría respondió que, el presupuesto que estarían dispuestas a invertir para este servicio es de L60,000.00 o menos, con el 82.8%; el 14.8% respondieron que podrían invertir entre L60,001.00 a L80,000.00; el 1.6% indica tener capacidad entre L80,001.00 y L100,000.00 y la minoría, estaría dispuesta a invertir L120,000.00 o más, con el 0.8%. Ninguno contestó con relación al rango desde L100,001.00 hasta L120,000.00.

Figura 15

Valor anual que podrían aplicar para la Plataforma Virtual



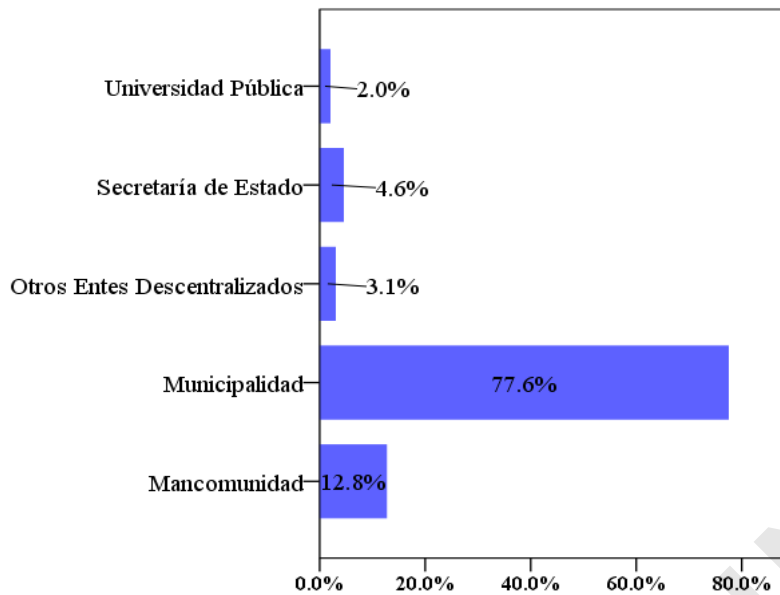
Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual sobre el precio que las instituciones están dispuestas a pagar por el servicio de Plataforma Virtual.

Con relación a la Pregunta 16 ¿A qué estrato pertenece su Institución?, se obtuvo el resultado mostrado en la Figura 16 en la que se observa que, el 77.6% corresponde a Municipalidades, el 12.8% a Mancomunidades, Secretarías de Estado 4.6%, Instituciones Desconcentradas 3.1% y el 2%, corresponde a Universidades Públicas.

Figura 16

Estrato de instituciones



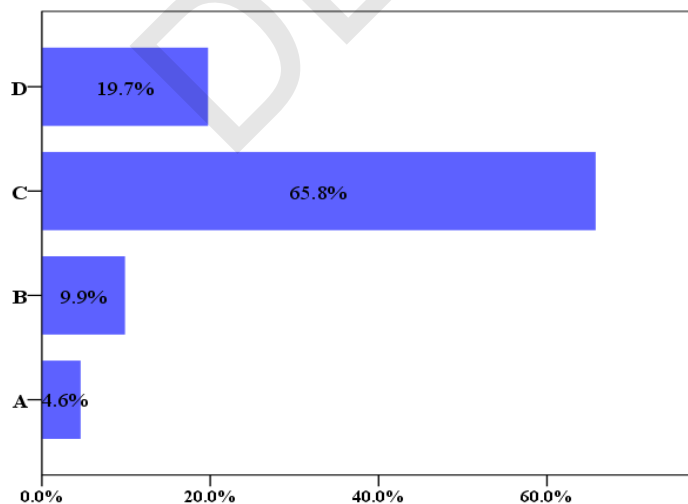
Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual de los estratos a los que pertenecen instituciones que participaron en la encuesta.

Sobre la Pregunta 17 ¿En qué categoría se encuentra su Municipalidad?, el resultado se presenta en la Figura 17:

Figura 17

Categorías municipales



Fuente: Creación propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual de las categorías de las Municipalidades que participaron en la encuesta.
Derechos reservados

La distribución de categorías de las Municipalidades que contestaron la encuesta indica que, la mayor parte de estas, 65.8%, pertenecen a la “C”, seguidas de las categorías “D”, con el 19.7%, la “B” con 9.9% y, con menor porcentaje, las de categoría “A” con 4.6%.

4.3.7 Resultados de la investigación

Entre los resultados más importantes podemos resumir los siguientes:

1 Los resultados de la pregunta 1 de la encuesta sobre la percepción del 91.5% de las instituciones que tienen debilidades que no les permiten realizar una gestión eficiente de proyectos, es de mucha importancia ya que con la misma se valida el objeto de estudio de la tesis, aspecto que se refuerza con los resultados de las entrevistas a expertos.

2 Es importante revisar la distribución porcentual de las instituciones que indicaron que sí consideraban la existencia de debilidades que no permiten realizar una gestión eficiente de proyectos por estratos a los que pertenecen por lo que, al cruzar los datos de la Pregunta 1 con la Pregunta 16, obtenemos el resultado expuesto en la Tabla 5 a continuación:

Tabla 5

Existencia de debilidades en instituciones por estrato

Estrato Institución	Tiene Debilidades		
	No	Si	Total
Mancomunidad	20.0%	80.0%	100.0%
Municipalidad	5.3%	94.7%	100.0%
Otros Entes Descentralizados	16.7%	83.3%	100.0%
Secretaría de Estado	11.1%	88.9%	100.0%
Universidad Pública	25.0%	75.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual de instituciones por estrato que consideran que tienen debilidades para gestión de proyectos.

Esta información nos indica que el mayor porcentaje de instituciones que consideran que tienen debilidades institucionales que repercuten en la eficiencia para la gestión de sus proyectos por estrato, lo representan las Municipalidades con un 94.7%, seguido por las Secretarías de Estado con 88.9%, Otros Entes Descentralizados con el 83.3%, Mancomunidades con 80% y, con el menor porcentaje, las Universidades Públicas con 75%. Los datos anteriores se considerarán para las estrategias de abordaje para ofrecer los servicios.

3 Considerando los resultados de la pregunta 7, que se refiere al rango de precios que las instituciones han pagado por contratos de asistencia técnica para la formulación de proyectos de inversión pública (precios de la competencia), el rango con mayor porcentaje es: Desde L500,001.00 hasta L1,500,000.00 con lo cual concluimos que los precios de los servicios a ofrecer no deben superar el límite superior del mismo, es decir, los precios deben ser menores que L1,500,000.00.

Lo anterior debe combinarse con los resultados de la pregunta 9, en la que se describen las causas por las que algunas instituciones no han contratado este tipo de servicios, siendo la principal “Costos muy elevados”. Este resultado no tiene que ser absolutamente restrictivo, ya que representa el 78.3% del 26.7% de instituciones que no han contratado servicios, es decir: $78.3\% \times 26.7\% = 20.9\%$ de las instituciones que identifican debilidades.

4 Respecto a los resultados de la pregunta 8, relacionada con el nivel de satisfacción con los resultados de los servicios que han contratado, podemos concluir que existe una oportunidad para ofrecer mejores servicios que la competencia, enfocados a que exista valor agregado más allá de los alcances esperados, utilizar herramientas y metodologías actualizadas y brindar atención personalizada sin descuidar los otros parámetros, entregar la totalidad de los

productos en el tiempo establecido o antes, mantener la mejor calidad y contribuir a mejorar las capacidades institucionales.

5 Si se combina la información de la pregunta 11 sobre: ¿Su institución considera contratar en el futuro cercano a una empresa de asistencia técnica en proyectos con alternativas que se adapten a sus necesidades y posibilidades financieras para hacer más eficiente la gestión? con la pregunta 16 sobre los estratos a las que pertenecen las instituciones, obtenemos los siguientes resultados recogidos en la Tabla 6:

Tabla 6

Instituciones por estrato que consideran contratar Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías

Estrato Institución	Considera Contratar Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías		
	No	Si	Total
Mancomunidad	25.0%	75.0%	100.0%
Municipalidad	10.4%	89.6%	100.0%
Otros Entes Descentralizados	20.0%	80.0%	100.0%
Secretaría de Estado	62.5%	37.5%	100.0%
Universidad Pública	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución porcentual de instituciones por estrato con intención de contratar servicios de asistencia técnica-consultorías.

Con los datos anteriores, encontramos que el mayor porcentaje de instituciones por estrato que consideran contratar servicios de asistencia técnica son las Municipalidades con un 89.6%, seguido por las Entidades Descentralizadas con un 80%, las Mancomunidades con el 75%, las Secretarías de Estado con 37.5% y las Universidades Públicas con 33.3%.

El recuento en números netos sobre las instituciones que consideran contratar servicios se presenta en la Tabla 7 siguiente:

Tabla 7*Instituciones que consideran contratar Servicios*

Estrato Institución	Considera Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías		
	No	Si	% Si
Mancomunidad	5	15	9.9%
Municipalidad	15	129	84.8%
Otros Entes Descentralizados	1	4	2.6%
Secretaría de Estado	5	3	2.0%
Universidad Pública	2	1	0.7%
Total	28	152	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución del recuento del número de instituciones por estrato con intención de contratar servicios de asistencia técnica-consultorías.

Las 152 instituciones representan el 84.4% de los encuestados que consideran que tiene debilidades para la gestión de proyectos, lo que es consecuente con los resultados. Con lo anterior, analizará la demanda potencial y se pueden definir estrategias de abordaje para enfocar el ofrecimiento de los servicios en los estratos de estudio.

6 Con la información de la pregunta 12, referente al tiempo de los servicios de asistencia técnica – consultoría que consideran contratar las instituciones, se establece un período de 4 meses promedio para realizar los cálculos relacionados con los costos y establecer los precios de los servicios correspondientes.

7 Cruzando los resultados de la pregunta 13 relacionada con el servicio que tendría mayor aplicación para contratar en la institución, la pregunta 14 sobre la disposición de contratar el servicio de una plataforma virtual y la pregunta 2 ¿Su institución cuenta con una unidad o personal a cargo de la gestión de proyectos?, tenemos los datos que se presentan en la siguiente Tabla 8:

Tabla 8*Contraste servicios a contratar – tener unidad ejecutora o personal para gestión de proyectos*

Servicio de Asistencia Técnica - Consultoría a Contratar	Cuenta con unidad ejecutora o personal para gestión de proyectos	
	No	Si
Pre-inversión	22.2%	13.0%
Especialistas	6.7%	16.2%
Jurídicos/adquisición/contratación	8.9%	12.8%
Administrativos/técnicos ejecución	8.9%	6.7%
Capacitaciones/procesos participativos	13.3%	21.4%
Supervisión proyectos	6.7%	2.4%
Plataforma virtual	33.3%	27.5%
TOTAL	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Comparación porcentual sobre el interés de servicios a contratar por instituciones que cuentan con unidades o personal para la gestión de proyectos con los que no tienen esa disponibilidad.

Con estos resultados se puede observar que, las instituciones que sí cuentan con una unidad ejecutora o personal para la gestión priorizan los servicios de la plataforma virtual con 27.5%, seguido de capacitación/procesos participativos con un 21.4%, seguido de especialistas con 16.1%, servicios para el desarrollo de pre-inversiones con 13% y jurídicos/adquisición/contratación con 12.8%. Por otra parte, los servicios administrativos/técnicos ejecución y supervisión de proyectos son los menos priorizados con 6.7% y 2.4% respectivamente.

Respecto a las instituciones que no tienen una unidad ejecutora o personal para la gestión de proyectos, sus prioridades son: plataforma virtual con 33.3%, servicios para el desarrollo de pre-inversiones con 22.2% y capacitaciones/procesos participativos con 13.3%, los servicios jurídicos/adquisición/contratación y administrativos/técnicos ejecución, ambos con 8.9% y los menos priorizados, los servicios de especialistas y supervisión de proyectos con 6.7% cada uno.

En términos absolutos, el recuento de los servicios que están dispuestos a contratar se presenta en la siguiente Tabla 9 y se calcula el porcentaje que representa la cantidad de cada servicio con respecto al total de instituciones dispuestas a contratar:

Tabla 9

Servicios que se consideran contratar, incluyendo la plataforma virtual

Servicio de Asistencia Técnica - Consultoría a Contratar	Cantidad de Servicios	% Respecto a Total que Considera Contratar (152)
Pre-inversión	64	42.1%
Especialistas	70	46.1%
Jurídicos/adquisición/contratación	57	37.5%
Administrativos/técnicos ejecución	32	21.1%
Capacitaciones/procesos participativos	95	62.5%
Supervisión proyectos	13	8.6%
Plataforma virtual	129	84.9%
TOTAL	460	

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución del recuento del número de servicios de asistencia técnica-consultorías que se desean contratar y porcentaje equivalente.

Los datos sobre las priorizaciones nos orientan a considerar no ofrecer los servicios de supervisión de proyectos ni Administrativos/técnicos ejecución, por lo menos los primeros años de crecimiento de la empresa.

8 Sobre las preguntas 14 y 15, que se refieren a la disposición de contratar el uso de una plataforma virtual con herramientas y recursos para la gestión de proyectos y su precio, se obtiene que un 84% de las instituciones que la respondieron indicaron que sí tienen la disposición de contratarla, siendo la preferencia de precio de L60,000.00 o menos, por lo que se fijará durante el tiempo de crecimiento de la empresa, ese techo superior siempre y cuando lo permita el análisis de costos.

En la siguiente Tabla 10, se presenta la distribución del recuento de instituciones que tienen la disposición para contratar los servicios de una plataforma virtual con las herramientas necesarias para la gestión de proyectos:

Tabla 10

Instituciones que consideran contratar Servicios de Plataforma Virtual

Estrato Institución	Considera Contratar Plataforma Virtual	
	No	Si
Mancomunidad	0	15
Municipalidad	22	107
Otros Entes Descentralizados	0	4
Secretaría de Estado	1	2
Universidad Pública	0	1
Total	23	129

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta y procesados PASW Statistics 18.

Nota: Distribución del recuento del número de servicios de Plataforma Virtual que se desean contratar por estratos.

4.4 Determinación y Cuantificación de la Demanda del Mercado del Proyecto.

En esta sección se establecen características y cantidades de los servicios de asistencia técnica - consultorías que las instituciones públicas están dispuestas a adquirir (demanda), con la finalidad de mejorar los procesos de gestión de sus proyectos de inversión.

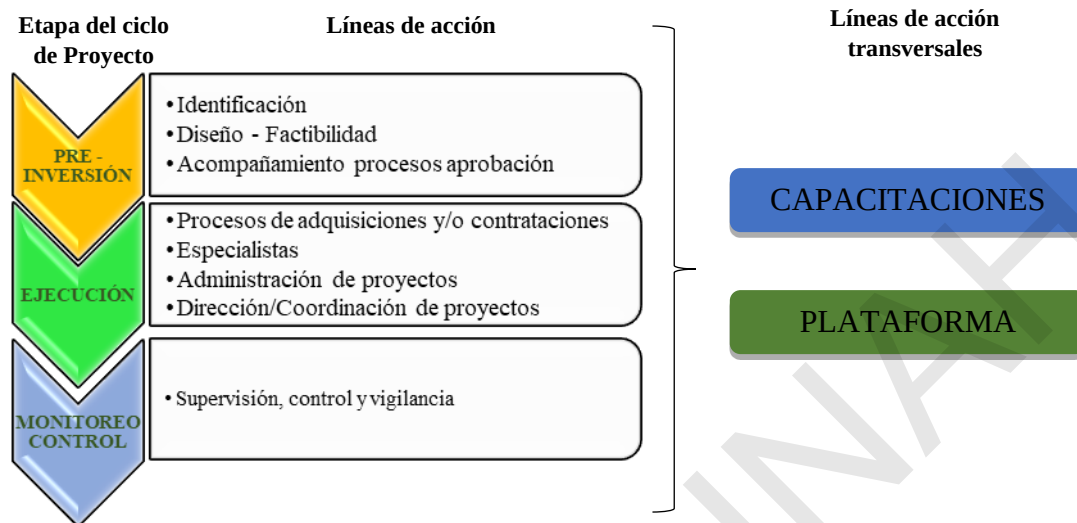
4.4.1 Determinación de la Demanda

Características y usos del producto del proyecto. Los Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías” (SAT-C), que tiene el propósito de fortalecer la gestión de las instituciones públicas en sus procesos de gestión de proyectos para solucionar problemas o cubrir necesidades específicas que dificultan alcanzar condiciones deseadas. Estas asistencias pueden estructurarse, de acuerdo con las condiciones particulares de la institución atendida (cliente), estableciéndose una o más

líneas de acción detalladas en la siguiente Figura 18:

Figura 18

Líneas de acción para los servicios de Asistencia Técnica -Consultoría



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para cada etapa del ciclo de proyecto, se presentan las líneas de acción de los servicios propuestos.

Estos servicios podrán brindarse bajo el esquema de una o combinación de las siguientes modalidades:

Consultoría. Consistirá en un servicio desarrollado por personal experto en áreas específicas que se requieren atender en un período de tiempo, con el propósito de obtener un resultado o producto específico.

Asesoría. Se refiere a brindar un servicio temporal para orientar a personas en una institución en temas específicos para que puedan realizar un trabajo, aclarar dudas, resolver problemas entre otras.

Capacitaciones (incluye procesos participativos). De manera transversal, los servicios pueden incluir procesos de enseñanza para mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del recurso humano que participa en los diferentes procesos de la gestión de proyectos, buscando

fortalecer las capacidades institucionales. Las variantes de las capacitaciones pueden ser entre otras: Cursos, Talleres, Visitas técnicas o combinación de estas.

Plataforma Virtual. Se pondrá a disposición una plataforma en la que se alojarán diferentes herramientas a las que puedan acceder los clientes, algunas de acceso gratuito y otras para las que se deberá realizar un pago. Entre estas herramientas se consideran:

- Repositorio de los productos del cliente en sus diferentes etapas (en proceso y finales).
- Datos actualizados sobre oportunidades de financiamiento para proyectos.
- Herramientas para elaboración y gestión de proyectos.
- Base de datos para seguimiento de gestiones.
- Vínculos a tutoriales y otra información de interés.

Se buscará estructurar los SAT-C de acuerdo con las condiciones y capacidades del cliente, considerando posibles apoyos técnicos de organismos de cooperación que puedan aplicar y/o participar en los procesos.

Análisis de la demanda. Con base en los resultados de la encuesta realizada, se ha concluido que el 91.8% de las instituciones consultadas reconocen que tienen debilidades que no les permiten realizar una gestión eficiente de sus proyectos, de este grupo el 84.4% (152) indicaron que SÍ considerarían contratar en el futuro cercano una empresa de Asistencia Técnica en proyectos con alternativas que se adapten a sus necesidades y posibilidades financieras para hacer más eficiente su gestión, por lo que aplicando estos porcentajes a la población total, la demanda inicial de instituciones esperada es:

$$D_i (INST) = 370 \times 91.8\% \times 84.4\% = 287 \text{ instituciones públicas}$$

Si tomamos los datos porcentuales de distribución de estratos en la Tabla 7, podemos inferir con esta demanda inicial de instituciones, la distribución del recuento para el año 1, como se

muestra en la Tabla 11 a continuación:

Tabla 11

Demanda inicial esperada por estrato Año 1

INSTITUCIÓN	DEMANDA INICIAL INSTITUCIONES POR ESTRATOS
Municipalidades	243
Mancomunidades	28
Secretarías de Estado que Gestionan Proyectos de Inversión	6
Universidades Públicas	2
Otros entes descentralizados	8
TOTAL	287

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de resultados de la encuesta.

Nota: Distribución del recuento del número de instituciones por estrato que conforman la demanda inicial del primer año.

Otro resultado de la encuesta, relacionado con el cálculo de la demanda inicial, es la cantidad de Servicios de Asistencia Técnica – Consultorías requeridos, tomando en cuenta los datos de los porcentajes recogidos en la Tabla 9 y la demanda inicial de instituciones (287), en la siguiente Tabla 12 se resumen los servicios demandados totales:

Tabla 12

Distribución de los servicios demandados

Servicio de Asistencia Técnica - Consultoría a Contratar	Cantidad de Servicios Demandados Di (SAT-C)
P-1 Pre-inversión	121
P-2 Especialistas	132
P-3 Jurídicos/adquisición/contratación	108
P-4 Administrativos/técnicos ejecución	60

Servicio de Asistencia Técnica - Consultoría a Contratar	Cantidad de Servicios Demandados Di (SAT-C)
P-5 Capacitaciones/procesos participativos	179
P-6 Supervisión proyectos	25
P-7 Plataforma virtual	243
TOTAL	868

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de resultados de la encuesta.

Nota: Distribución de la demanda inicial por servicios.

Conforme se indicó al final del inciso 7 en referencia, en los primeros años no se considerará la oferta de los servicios de supervisión ni Administrativos/Apoyo técnico en ejecución, por ser los que resultaron con la menor priorización de demanda.

4.4.2 Cuantificación de la Demanda (Unidades)

Resumiendo los resultados anteriores obtenemos la demanda inicial, tanto de las instituciones como para los servicios de asistencia técnica - consultorías:

$D_{i(INST)} = 287$ instituciones públicas.

$D_{i(SAT-C)} = 868$ Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías.

Teniendo en cuenta que en el mediano plazo el número de instituciones públicas no se incrementará, consideramos un aumento recatado en la demanda de 1% anual debido a la promoción y conocimiento de los SAT-C a la que puedan acceder estas instituciones, por lo que la proyección a 5 años se resume en la siguiente Tabla 13:

Tabla 13

Proyección Demanda de Servicios

DEMANDA								TOTAL
POR PRODUCTO								
Año	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	AÑO
1	121	132	108	60	179	25	243	868
2	122	133	109	61	181	25	246	877
3	123	135	110	62	183	25	248	886
4	125	136	111	62	184	25	251	894
5	126	137	112	63	186	26	253	903

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Tabla 12.

Nota: Estimación de la demanda de cada servicio por año, considerando incremento 1% anual.

4.5 Determinación y Cuantificación de la Oferta Global de Mercado donde Participará el Proyecto.

Con la referencia de la encuesta realizada se concluye que del 91.8% de las instituciones consultadas reconocen que tienen debilidades que no les permiten realizar una gestión eficiente de sus proyectos, el 73.3% indicaron que SÍ han contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos, por lo que, aplicando estos porcentajes al total de instituciones, la oferta institucional global actual se puede calcular como:

$$O_{i(INST)} = 370 \times 91.8\% \times 73.3\% = 248 \text{ instituciones públicas.}$$

Al aplicar estos porcentajes a los valores de la demanda por servicios, obtenemos un estimado de la oferta por esos productos que brindará la empresa. Se estima que la oferta actual por el uso de una plataforma virtual es $O_{Act(PV)} = 0$.

Considerando la premisa anterior y considerando un porcentaje de aumento en la oferta de 1%, la proyección estimada de la oferta a 5 años se resume en la siguiente Tabla 14:

Tabla 14

Proyección Oferta de Servicios

Año	OFERTA							TOTAL
	POR PRODUCTO							AÑO
	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	
1	81	89	73	41	120	16	0	420
2	82	90	73	41	122	17	0	425
3	83	91	74	41	123	17	0	429
4	84	92	75	42	124	17	0	433
5	85	92	76	42	125	17	0	438

Fuente: Elaboración propia, con base en la aplicación del porcentaje de instituciones que si han contratado servicios a los datos de demanda en la Tabla 13 ($91.8\% \times 73.3\% = 67.3\%$).

Nota: Estimación de la oferta de cada servicio por año, considerando incremento 1% anual.

4.6 Participación del Proyecto en el Mercado

Con los resultados obtenidos en las secciones anteriores, podemos determinar el porcentaje sobre la relevancia de la iniciativa con respecto a la competencia, resumiéndose la información en la siguiente Tabla 15:

Tabla 15

Comportamiento y participación del proyecto en el mercado

Años	Demanda Total del Mercado	Oferta Total del Mercado		Mercado Insatisfecho (MI)		Participación del Proyecto en el Mercado		
	Unidades		%	Unidades	%	Unidades	% en el MI	% de la Demanda Total
1	868	420	48.4%	448	51.6%	15	3.4%	1.73%
2	877	425	48.4%	452	51.6%	15	3.3%	1.71%
3	886	429	48.4%	457	51.6%	15	3.3%	1.69%
4	894	433	48.5%	461	51.5%	15	3.3%	1.68%
5	903	438	48.5%	465	51.5%	15	3.2%	1.66%

Fuente: Elaboración propia con datos de las Tablas 14 y 15 (Demanda y Oferta).

Nota: Cálculo de la participación del proyecto en el mercado.

4.7 Competencia Existente en el Mercado

Estos servicios son brindados en su mayoría por consultores especialistas independientes enfocados más en la especialidad que en el desarrollo de propuestas de proyectos.

En el entorno existen empresas y organizaciones que prestan servicios de consultoría con capacidades técnicas para desarrollar principalmente diseños de infraestructuras y planteamientos técnicos para dar solución a problemas/necesidades de las instituciones y para la supervisión de proyectos, sin embargo, en muchos casos no cuentan con el conocimiento para la formulación con el análisis adecuado de los objetivos, factores internos y externos de la iniciativa que aseguren que la misma será una solución adecuada y que los objetivos serán alcanzados ni otras competencias para acompañar el ciclo de los proyectos. Entre las principales empresas en esta categoría podemos mencionar la que listamos en la Tabla 16:

Tabla 16

Principales Empresas Consultoras en Honduras

No	Empresa Consultora	Principales Servicios
	Integrated Technical Services (ITS)	• Formulación y planificación de proyectos. • Supervisión y ejecución de proyectos. • Supervisión y diseño obras civiles. • Ordenamiento territorial y medio ambiente.
	ASP Consultores	• Desarrollo social. • Administración y coordinación de fondos. • Servicios de laboratorio • Asesoría técnica especializada.
	CONASH	• Ingeniería para la realización de infraestructura
	TECNISA	• Ingeniería y Arquitectura.

No	Empresa Consultora	Principales Servicios
	REGIOPLAN	• Planificación regional (Aspectos sociales, económicos, ambientales y de legislación).
	MG Consultores	• Finanzas
	SMD	• Ventas
	ESA Consultores	• Socioeconomía, encuestas, ambiente, ingeniería e información geográfica.
	Asociación de Consultores en Ingeniería	• Ingeniería, arquitectura y otras especialidades
	ANED Consultores	• Desarrollo sostenible
	CONFISA	• Consultoría y asesoría financiera

Fuente: Elaboración propia con información de páginas institucionales.

Nota: Resumen de principales empresas que brindan consultorías afines a los servicios en estudio.

Las instituciones que presentan iniciativas para solicitar financiamiento y que han buscado el apoyo de empresas y de especialistas en el país, deben caminar por procesos tortuosos y costosos para realizar ajustes y modificaciones hasta que la información cumpla con los criterios con los que los organismos de cooperación las puedan evaluar positivamente y otorgar las aprobaciones correspondientes.

Por lo general, estas empresas se orientan a vender sus productos, sin embargo, no toman en cuenta el contexto, situaciones sociales, económicas, ambientales, capacidades institucionales, entre otros elementos concretos y reales que posibiliten una preparación adecuada de las propuestas.

Es ahí donde la idea de negocio tiene su fortaleza, un espacio (nicho) para poder brindar los servicios necesarios para la formulación adecuada de los proyectos.

Otras organizaciones, entre ellas los bancos de cooperación como el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Mundial (BM) y entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y

la Agricultura (FAO), Fundación Hondureña para la Investigación Agrícola (FHIA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Cooperativa de asistencia y socorro en todas partes (CARE siglas en inglés) entre otras de naturaleza de cooperación externa, cuentan con recurso humano especializado o subcontratan consultores independientes nacionales o internacionales para el acompañamiento a instituciones públicas priorizadas para la gestión de proyectos de interés.

4.7.1 Debilidades de la Competencia

Teniendo en cuenta resultados de la encuesta y considerando las estructuras institucionales de la competencia podemos identificar como principales debilidades las siguientes:

Contratistas Independientes.

- Sus estrategias abarcan un mercado pequeño.

Empresas.

- Experiencia enfocada mayoritariamente a diseño y supervisión de proyectos de infraestructura.
- Estructuras que no permiten tener precios competitivos que les hace orientar su mercado a una categoría alta de clientes.
- Las subcontrataciones les encarecen los precios de sus ofertas.

Organismos de Cooperación.

- Cuentan con especialistas en temas específicos con debilidad en gestión de proyectos, lo que les hace promover subcontrataciones. Esta se vuelve una ventaja para la iniciativa planteada ya que estos organismos se convierten en clientes potenciales.

4.7.2 Precios, Proveedores y Estrategias Competitivas

Tomando como base los costos de los servicios indicados por los encuestados, podemos

decir que los precios por una asistencia técnica actualmente están en el rango de L500,000 y L1,500,000.

En cuanto a proveedores, como se mencionó anteriormente estos servicios los pueden brindar mediante la subcontratación de personal capacitado que cuente con todos los recursos para poder desarrollar los trabajos. Por lo general, las estrategias consisten en el monitoreo de oportunidades.

4.8 Promoción y Publicidad.

Como estrategia para promover la empresa, se considera la implementación de una página web institucional vinculada con redes sociales, realización de visitas institucionales y distribución de hojas promocionales (electrónicas e impresas).

La inversión estimada para el primer año se presenta en la siguiente Tabla 17:

Tabla 17

Estimación de Costos de Promoción y Propaganda

No	DESCRIPCIÓN	COSTO (L)
Anual		
1	Página Web	
	Compra de dominio ".hn"	1,500.00
	Hosting y correos	3,000.00
	Mantenimiento del sitio	3,700.00
2	Impresión de tarjetas	1,000.00
3	Carpetas empresariales	10,000.00
4	Promocionales (Lápices)	3,000.00
TOTAL ANUAL		22,200.00
Único		
5	Diseño página Web (Solo se paga una vez)	10,000.00
6	Diseño de presentación empresarial	3,000.00
TOTAL ÚNICO		13,000.00
GRAN TOTAL PRIMER AÑO		35,200.00

Fuente: Elaboración propia con datos otorgados por especialista.

Nota: Definición de costos por promoción y propaganda.

A continuación, en la Tabla 18, la proyección de costos para los siguientes años, teniendo en cuenta solamente los valores anuales y un promedio de inflación del 4.23% anual, promedio de últimos 5 años, al primer semestre (Banco Central de Honduras, 2022):

Tabla 18

Proyección Anual Costos de Promoción y Propaganda

AÑO	COSTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
1	35,200.00
2	36,688.96
3	38,240.90
4	39,858.49
5	41,544.51

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta promedio de inflación primer semestre obtenido del BCH informe Índice de Precios al Consumidor, octubre (2022).

Nota: Estimación plurianual de los costos.

Con la inversión en promoción y publicidad se espera aumentar el número de instituciones atendidas, al menos una por año, así como contar con apoyo de organismos de cooperación internacional.

4.9 Canales de Distribución y/o Comercialización

Considerando que los productos de la iniciativa en estudio son intangibles o al menos documentales, los canales de distribución que se han contemplado son:

- i) Medios virtuales, principalmente: Página Web, Plataforma Virtual y Redes Sociales, siendo esta la propuesta relativamente innovadora para la gestión de los trabajos a realizar.

- ii) Visitas a las sedes de las instituciones atendidas (clientes).
- iii) Oficina de la empresa de Servicios de Asistencia Técnica.

4.10 Análisis y Cálculo del Precio

El cálculo de precios se realizó considerando costos variables y fijos, siendo los primeros los que están directamente asociados con la prestación de los servicios (ver origen de costos en Anexo 5). Se realizó el cálculo de cada uno de los servicios teniendo en cuenta los recursos específicos y necesarios para el óptimo desarrollo del servicio, el cálculo del tiempo en que serán aplicados o tendrán su intervención, así mismo, es importante la estimación de los costos indirectos considerando todos los posibles aspectos que deban financiarse. La utilidad es uno de los factores que determinarán diferencias con los precios con la competencia.

Teniendo en consideración lo anterior, a continuación se resume el cálculo de cada producto en la Tabla 19:

Tabla 19

Costos por producto

Productos considerados en la encuesta	Costo Variable (L)	Costo Fijo (L)	Margen Beneficio	Precio de Venta (L)
P-1 - Pre-inversiones (Formulaciones)	333,858	608,679	0.20	1,178,171
P-2 – Especialistas	57,490	69,876	0.25	169,821
P-3 - Jurídicos-adquisiciones-contrataciones	56,998	69,278	0.10	140,306
P-5 - Capacitaciones y procesos participativos	70,360	64,139	0.15	158,234
P-7 - Plataforma virtual. El costo es administrativo (Fijo).	-	48,000	0.20	60,000

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Resumen de los costos calculados con base al análisis de los costos variables y fijos en que incurrirá la empresa para cada servicio. Los productos P-4 y P-6 no formarán parte de los servicios a brindar en los primeros años de operación de la empresa.

Para determinar el precio de los servicios, se aplicó el método de **Rendimiento Deseado**:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo Total}}{(1 - \text{Márgen de Beneficio})}$$

Con los datos anteriores, la proyección estimada para 5 años se muestra en la Tablas 20 y en la Tabla 21 que siguen:

Tabla 20

Demanda de los servicios que atenderá la empresa en los primeros 5 años

Año	P1	P2	P3	P5	P7	Total
	Demanda Servicios Asistencia Técnica					por año
1	2	3	3	4	3	15
2	2	3	3	4	3	15
3	2	3	3	4	3	15
4	2	3	3	4	3	15
5	2	3	3	4	3	15

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de mercado.

Nota: Resumen de la demanda de servicios estimados que brindará la empresa.

Tabla 21

Valores por los servicios demandados

Año	P1	P2	P3	P5	P7	Demanda total
	Valores por Servicios					
	1,178,171	169,821	140,306	158,234	60,000	
1	2,356,342	509,463	420,919	632,936	180,000	4,099,661
2	2,497,722	540,031	446,175	670,912	190,800	4,345,641
3	2,647,586	572,433	472,945	711,167	202,248	4,606,379
4	2,806,441	606,779	501,322	753,837	214,383	4,882,762
5	2,974,827	643,186	531,401	799,067	227,246	5,175,727

Fuente: Elaboración propia con los resultados combinados de las Tablas 19 y 20.

Nota: Resumen de los ingresos estimados por la prestación de los servicios.

4.11 Estrategias Competitivas del Proyecto.

Para establecer la estrategia del proyecto, se consideran las debilidades y fortalezas de la

iniciativa las cuales, se resumen en la siguiente Tabla 22:

Tabla 22

Análisis de debilidades y fortalezas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
– La institución no debe contar con recursos ni equipos especializados para cumplir con sus responsabilidades en temas de proyectos, reduciendo costos administrativos y laborales asociados. – Disposición de capacidad técnica para realizar ajustes de manera expedita en documentos de proyectos requeridos por organismos de cooperación. – Agilidad y eficiencia en la gestión de cualquier fase del ciclo de los proyectos. – Disposición de herramientas virtuales para la administración eficiente de los procesos. – La empresa no debe contar con estructura permanente de especialistas. La contratación se realiza conforme a las necesidades de proyectos a desarrollar.	– Los costos de los servicios pueden estar fuera del alcance de los beneficiarios. – Las oportunidades pueden ser politizadas. – Competencia con empresas grandes. – Dificultad para coordinar tiempos de especialistas. – Especialistas podrían ofrecer servicios por su propia cuenta. – El espacio de introducción de la empresa puede ser muy reducido.

Fuente: Análisis propio.

Nota: Revisión de las fortalezas y debilidades que se consideraron sobre la empresa en estudio.

Con base en la información anterior, a continuación, se plantean las estrategias para poder tener capacidad competitiva:

- 1 Ofrecer servicios enfocados a generar valor agregado más allá de los alcances esperados, utilizar herramientas y metodologías actualizadas y brindar atención personalizada, sin

descuidar la entrega de la totalidad de los productos en el tiempo establecido o antes, mantener la mejor calidad y contribuir a mejorar las capacidades institucionales.

- 2 Conformación de los servicios utilizando recursos humanos con potencialidades y físicos que sean parte de la estructura del cliente. Con esta estrategia se busca disminuir los costos para que sean competitivos.
- 3 Utilizar la mayor parte de herramientas y medios virtuales para el desarrollo de los servicios. De igual manera, se disminuyen costos por transporte, uso de espacios físicos y recursos de oficina.
- 4 Establecer un modelo de incentivos para motivar a los especialistas que se deberán contratar para servicios específicos.
- 5 Mantener relaciones estrictamente profesionales y desarrollar productos de alta calidad para evitar en lo posible la segregación política.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE ASPECTOS TÉCNICOS E INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1. Introducción

El presente estudio aborda la macro y micro localización ideal para la empresa que estará ubicada en Tegucigalpa, Francisco Morazán. Se seleccionó esta ubicación analizando diferentes factores y características, internas y externas, que se consideran importantes para la prestación de los servicios de asistencia técnica - consultorías; de igual forma, se tomó en cuenta la ubicación de la competencia. Se utilizó del método cualitativo por puntos, donde se dio una puntuación alta a factores relevantes para la empresa, seleccionando la ubicación que tuvo mayor calificación ponderada. También se determinó el tamaño óptimo con apoyo del estudio de mercado, para conocer la capacidad necesaria.

Por otra parte, se presenta la ingeniería del proyecto que consta de un flujo de proceso, así como la definición de los espacios y equipos necesario para la operación óptima para los servicios a brindar. De la misma manera se detalla el personal, la forma de contratación, proyecciones de salarios y beneficios por ley y los requerimientos legales para el funcionamiento de la empresa.

5.2. Objetivos del Estudio Técnico e Ingeniería

5.2.1. Objetivo General

Definir las mejores condiciones de ingeniería para la realización del proyecto frente a la demanda, los recursos productivos, la tecnología, los costos de la inversión y el alcance de la capacidad instalada.

5.2.2. *Objetivos Específicos*

- 1 Definir la mejor localización de la empresa.
- 2 Determinar el tamaño y el equipamiento para las oficinas de la empresa.
- 3 Estructurar la ingeniería de la empresa.

5.3. Localización

5.3.1. *Definiendo la Mejor Localización de la empresa*

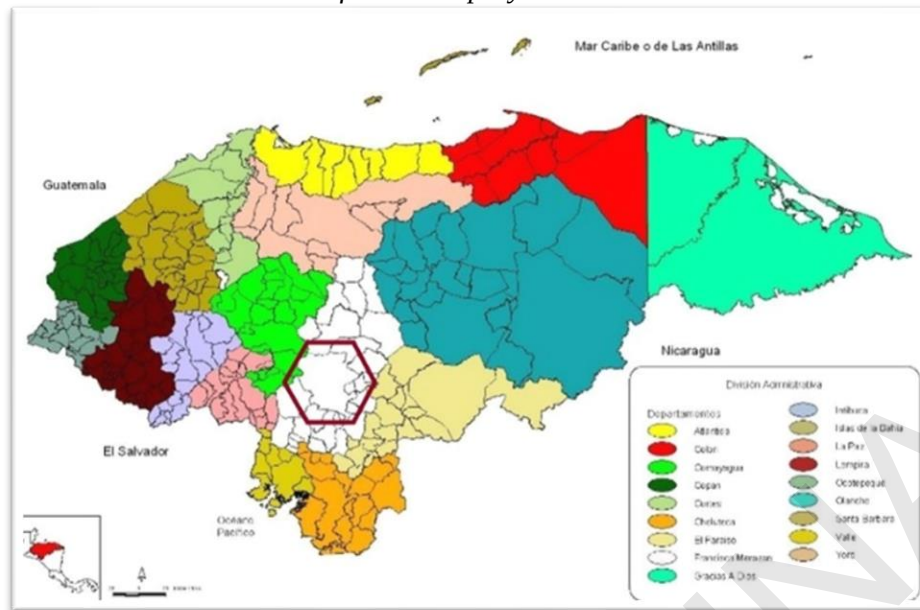
Para la selección de la localización de las oficinas de la empresa, se tomaron en cuenta una serie de características y factores que harán más eficiente la operación del negocio, mismos que se describen en las secciones subsiguientes con los cuales, se han descartado otras regiones que no cuentan con las condiciones óptimas requeridas para el proyecto de inversión.

Macro y Micro Localización.

Macro Localización. Se estableció la región del Distrito Central, departamento de Francisco Morazán, Honduras, como zona geográfica para el establecimiento del emprendimiento, considerando que se trata de un organismo que brindará servicios de asistencia técnica en proyectos a instituciones del sector público y que es en esta región donde se encuentran las oficinas principales de las secretarías de estado, instituciones descentralizadas, universidades públicas y para el caso de las municipalidades y mancomunidades, es una zona con acceso por carreteras desde la mayor parte del territorio nacional (ver Figura 19 y Figura 20).

Figura 19

Macro localización de las oficinas del proyecto



Fuente: Mapa de Honduras (2015)

Nota: Se indica la ubicación del Distrito Central dentro del territorio de Honduras.

Figura 20

Principales accesos al Distrito Central



Fuente: Google Maps (2022).

Nota: Se muestran las principales carreteras de acceso al Distrito Central, conformado por las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela.

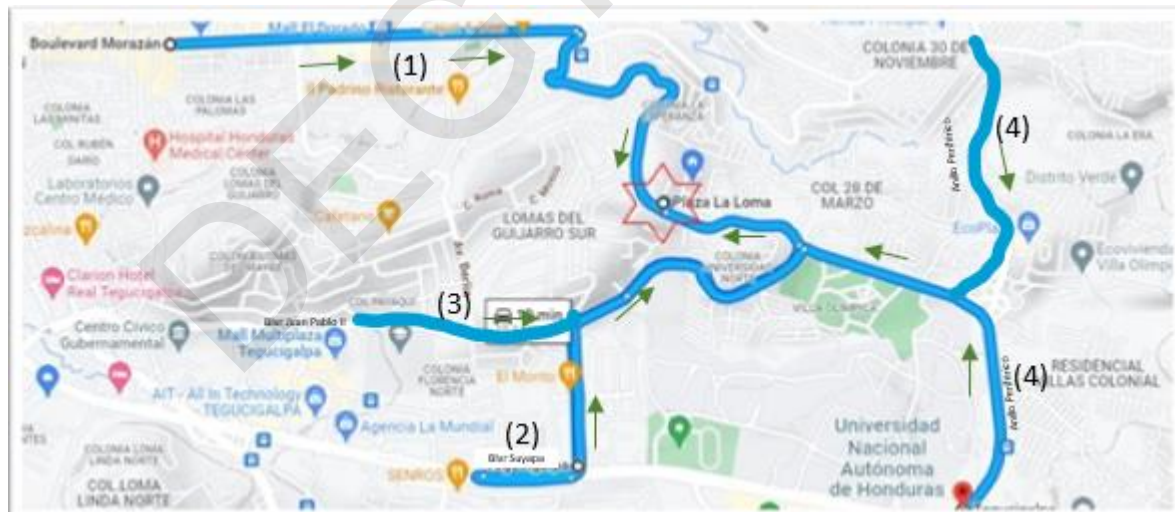
Por otra parte, en esta región se encuentran las sedes de las principales organizaciones de cooperación con las que se pueden gestionar los recursos para el financiamiento de los proyectos y que también son involucrados importantes del proyecto.

Otra de las características analizadas, es el acceso a redes de internet y otros sistemas de comunicación estables, así como servicios básicos más continuos.

Micro Localización. Se han analizado las oportunidades de localización en la región del Distrito Central, tratando de contar con ventajas para facilitar la comercialización de los servicios, con seguridad y eficiencia. El sitio específico seleccionado para las oficinas se conforma por el espacio de un local de 49.9 m², ubicado en la Plaza La Loma, Colonia la Loma, calle vieja a Suyapa. Como se puede observar en la Figura 21, a este lugar se puede acceder desde varios puntos:

Figura 21

Micro localización de las oficinas de la empresa y principales accesos



Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps (2022).

Nota: Se muestran accesos al sitio de las oficinas ubicado en la Plaza La Loma, desde Bulevares Morazán (1), Suyapa (2), Juan Pablo II (3) y Anillo Periférico (4), Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central.

El sitio cuenta con disponibilidad de todos los servicios básicos y de las principales redes de comunicación, así como de una planta de energía eléctrica de respaldo.

5.3.2. Características más Importantes por la Selección o Ubicación

Para la selección de la región en la que se establecerá el proyecto, se tomaron en cuenta particularidades geográficas, de comunicación y seguridad, entre otras, en busca de ventajas para ofrecer la mejor atención a los clientes potenciales con la mayor eficiencia, siendo las principales características las siguientes:

Acceso a estructuras físicas. Es importante que existan diferentes alternativas de inmuebles con condiciones adecuadas para el desarrollo del negocio, con costos competitivos, áreas suficientes y accesibles, incluyendo posibilidad de estacionamiento, para seleccionar la opción con mejores ventajas para la disposición de la empresa, aspectos que se pueden encontrar fácilmente en el Distrito Central.

Seguridad. Se encuentran sitios con disposiciones seguras en todos los niveles posibles para evitar al máximo eventuales robos y demás actos que pudieran afectar la integridad de los colaboradores, clientes y de la empresa misma.

Accesibilidad. Se consideró una región desde la que se pudiera tener facilidades para la atención de los usuarios, es decir, contar con las mejores condiciones para la movilización de los equipos de trabajo hacia las instituciones que requieran de los servicios y de éstas hacia las oficinas del proyecto.

La zona del Distrito Central cumple con estas condiciones ya que es donde se encuentran las oficinas principales de las instituciones públicas centralizadas, la mayoría de las descentralizadas, organismos de cooperación y, para los casos de las municipalidades y

mancomunidades, se cuenta con acceso a las principales carreteras que unen cada una de las regiones del país ya sea utilizando medios de transporte colectivos como particulares.

Medios de comunicación estables. Se tomó muy en cuenta que en esta región se cuenta con las principales empresas con redes y sistemas de comunicación con buena estabilidad, para poder mantener conexiones continuas con los clientes y que los productos virtuales que ofrecerá la empresa puedan asegurar estabilidad y acceso confiable.

Servicio de energía eléctrica estable. Para la continuidad del negocio, es de suma importancia contar con un servicio de energía eléctrica con la mayor estabilidad posible, ya que el desarrollo de los servicios depende del funcionamiento de los equipos de trabajo que funcionan con energía eléctrica y de acuerdo con el Informe Estadístico Anual del Subsector Eléctrico (2019), la región cuenta con índices de cobertura y acceso a la energía eléctrica mayores al 90%.

Disponibilidad de la mano de obra. En el área del Distrito Central se cuenta con mano de obra adecuada para el funcionamiento de la empresa, tanto calificada como no calificada.

Acceso a la información. Es elemental poder contar con acceso a información para el desarrollo de los servicios, encontrándose en el Distrito Central instituciones con fuentes importantes de datos a los que se pueden acceder por medios físicos y electrónicos.

5.3.3. Análisis de los Factores Internos y Externos de la Localización

Para determinar el sitio adecuado de las instalaciones físicas de la empresa para prestar los servicios de asistencia técnica de manera eficiente se han tomado en cuenta los principales aspectos siguientes:

Costo del local. Este factor se considera como uno de los más importantes ya que se vuelve un compromiso que impacta en la operación financiera de la empresa por lo cual, se le asignó la mayor ponderación para el análisis de alternativas.

Seguridad. Tal como se indicó en la sección anterior, se busca evitar al máximo las incidencias de actos de robo y vandalismo para salvaguardar en primera instancia a las personas que se encuentren en las oficinas, así como los bienes de la empresa. A este factor se le acreditó la segunda ponderación más alta.

Accesibilidad al sitio del proyecto. Se evaluaron las condiciones para la movilización hacia y desde las instalaciones de la empresa para los colaboradores, clientes, proveedores y cualquier interesado en arribar al establecimiento utilizando medios de transporte colectivos o particulares, factor al que se consideró con la tercera categoría de ponderación.

Existencia de medios de comunicación estables. Se valoró la disponibilidad de redes y servicios de comunicación estable en cada sitio con el fin de garantizar en lo posible la continuidad de conexiones con clientes y acceso confiable a los servicios virtuales que ofrece la empresa. A este factor se le asignó la misma ponderación que a la accesibilidad al sitio.

Disponibilidad de estacionamiento. Se tomó en cuenta este factor para el análisis de alternativas para la seguridad de las personas que asistan al local y de los vehículos en que se transporten, así como para no obstaculizar las vías públicas. Se brindó una ponderación ubicada en la penúltima escala.

Servicios básicos estables. Principalmente se consideró contar con un servicio de energía eléctrica estable para evitar al máximo las interrupciones en el flujo de trabajo de la empresa. Se brindó a este factor la última escala de ponderación.

5.3.4. *Análisis de la Ubicación de la Competencia*

Como se mencionó en el Capítulo 4, Estudio de Mercado, existen dos tipos de estructuras que conforman la competencia para el proyecto en análisis que son:

1 Consultores independientes. Estos se encuentran diseminados en las principales cabeceras municipales del país y cubren un rango reducido de instituciones, especialmente municipalidades y mancomunidades en una región específica, por lo general sus acciones son limitadas a trabajos de pequeña envergadura.

2 Empresas Consultoras. Ubicadas en las principales ciudades del país, entre ellas: Tegucigalpa, San Pedro Sula, Ceiba y Copán. Sus principales intervenciones son diseño y supervisión de proyectos de infraestructura. Cuentan con mayores facilidades para ejecutar acciones de mediana y gran envergadura. Por lo general subcontratan consultores independientes en las regiones donde tendrán sus intervenciones.

Es importante mencionar el rol de los organismos de cooperación, en su mayoría ubicados en las principales ciudades del país, tienen contratado personal especializado para ejecutar consultorías y asistencias técnicas para sus propias intervenciones, así mismo, en ocasiones subcontratan consultores independientes para tareas específicas.

En general, la competencia está ubicada en los sitios de su mayor conveniencia a lo largo del territorio nacional, por lo que los principales elementos para tener las mejores ventajas competitivas será la realización de los trabajos con calidad, eficiencia, brindar valor agregado más allá de los alcances esperados, atención personalizada, utilizar herramientas y metodologías actualizadas.

5.3.5. *Método Elegido para la Selección de la Mejor Ubicación*

Por las características del proyecto, el método que mejor aplica para la selección de la alternativa más conveniente para la ubicación de las oficinas de la empresa es el Cualitativo por Puntos, el cual, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- 1 Se tomaron en cuenta los factores detallados en la sección 5.3.4 anterior.
- 2 Se estableció un peso a cada uno de estos factores de acuerdo con las características que más convienen al proyecto, teniendo el cuidado de que la suma de estas ponderaciones sume 100%.
- 3 Se realizó una valoración o calificación de cada uno de los factores para cada sitio identificado, con una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación.
- 4 Se obtiene una calificación ponderada de cada factor para cada sitio evaluado al multiplicar su valoración por la ponderación otorgada.
- 5 Para obtener los resultados, se suman las calificaciones ponderadas de cada sitio.
- 6 La selección se realiza teniendo en cuenta el sitio que obtiene la mayor calificación ponderada.

Para nuestro análisis se evaluaron tres sitios (opciones):

- A. Local de 50 m² en Mall Multiplaza, boulevard Juan Pablo II, Tegucigalpa. Costo por alquiler de L.22,500.00
- B. Inmueble familiar ubicado en el barrio La Guadalupe, 2da calle, avenida Juan Manuel Gálvez, casa No. 1362, Tegucigalpa. No se considera un costo por alquiler.
- C. Local de 49.9 m², ubicado en la Plaza La Loma, Colonia La Loma, calle vieja a Suyapa, Tegucigalpa. Costo por alquiler de L.17,195.48

En la siguiente Tabla 23, se muestran los resultados del análisis de alternativas:

Tabla 23

Análisis de alternativas para selección del sitio del proyecto

FACTORES	PESO/ IMPORTANCIA	VALORACIÓN			CALIFICACIÓN PONDERADA		
		A Mall Multi Plaza	B La Guadalupe	C Plaza La Loma	A Mall Multi Plaza	B La Guadalupe	C Plaza La Loma
Costo del local	30%	7	10	9	2.1	3	2.7
Seguridad	20%	10	5	9	2	1	1.8
Accesibilidad al sitio del proyecto	15%	8	8	9	1.2	1.2	1.35
Existencia de medios de comunicación estables	15%	10	8	9	1.5	1.2	1.35
Disponibilidad de estacionamiento	10%	10	4	9	1	0.4	0.9
Servicios básicos estables	10%	10	6	9	1	0.6	0.9
Total	100%	55	41	54	8.8	7.4	9

Resumen de Resultados

OPCION A Local Mall Multi Plaza Tegucigalpa	8.8
OPCION B Inmueble Barrio La Guadalupe	7.4
OPCION C Local Plaza La Loma	9

Fuente: Elaboración propia aplicando el método Cualitativo por Puntos, utilizando los factores y calificaciones establecidas para este proceso.

Nota: Se realiza la evaluación de las alternativas de ubicación para el proyecto.

La opción C “Local en Plaza La Loma” resultó con la mayor calificación ponderada, por lo que cumple con las condiciones más favorables para ubicar la empresa.

5.4. Determinación del Tamaño Óptimo de las Oficinas

Conforme con los resultados del estudio de mercado, se determina que, para poder desarrollar los servicios con la eficiencia requerida, considerando que los mismos son productos intangibles conformados por documentos, que en su mayoría serán entregados en formatos electrónicos, el espacio requerido es el de oficinas dedicadas a las áreas de gerencia general y proyectos, contando con los espacios suficientes para poder albergar contratistas eventuales que desarrollen otras labores requeridas que deben subcontratarse.

Para definir las actividades técnicas y administrativas que se deben considerar para el diseño de las oficinas de la empresa, es importante la definición de cada uno de los servicios que ofrecerá la empresa, mismos que se detallan a continuación:

P1_Desarrollo de pre-inversiones (Formulaciones). se refiere a realizar el proceso de identificación, diseño y evaluación de la factibilidad de proyectos. Bajo este servicio, se podría consensuar con el cliente el acompañamiento en gestiones para la obtención de recursos con organismos cooperación y/o financieros.

P2_Apoyo de especialistas. con este servicio, se ofrece el apoyo de especialistas puntuales durante la ejecución de proyectos para fortalecer a las unidades ejecutoras en sus compromisos como responsables técnicos en esta fase.

P3_Jurídicos-adquisiciones-contrataciones. Por medio de este servicio, se brindará la asistencia en procesos de adquisiciones (Concursos y Licitaciones) así como de contratación y atención de aspectos legales durante la ejecución de proyectos.

P4_Administración-Apoyo técnico ejecución. se refiere a la conformación de unidades de administración-gerencia de proyectos. Este es un servicio que no se priorizó en el resultado del estudio de mercado por lo que, **no se ofertará en los primeros años de la empresa.**

P5_Capacitaciones y procesos participativos. Con este servicio se desarrollan capacitaciones para mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del recurso humano que participa en los diferentes procesos en la gestión de proyectos, buscando fortalecer las capacidades institucionales. Así mismo, se pueden considerar procesos para planificaciones estratégicas y análisis institucionales.

P6_Supervisión. servicio orientado a la dirección, control y vigilancia del cumplimiento de especificaciones y disposiciones contractuales a fin de asegurar el cumplimiento de alcances, costos y tiempos de proyectos. Este servicio tampoco se priorizó en el resultado del estudio de mercado por lo que, **no se ofertará en los primeros años de la empresa.**

P7_Plataforma virtual. se ponen a disposición diferentes herramientas para la formulación y gestión de proyectos, base de datos para seguimiento de gestiones, vínculos a tutoriales, repositorio de productos digitales de los clientes y se brindarán datos actualizados sobre oportunidades de financiamiento de proyectos.

Para poder desarrollar estos servicios, se deben contemplar recursos para llevar a cabo actividades de carácter técnico así como administrativas - financieras:

Actividades Técnicas. Para estas actividades, se contará con un(a) Gerente de Proyectos que estará a cargo de la ejecución de los “Servicios de Asistencia Técnica - Consultorías” que brindará la empresa, por medio de subcontrataciones por tiempo definido para la entrega de resultados específicos. Los términos de esas subcontrataciones dependen de las necesidades particulares que se deben atender para cada cliente.

Estas subcontrataciones tienen el propósito de fortalecer la gestión de las instituciones públicas en sus procesos de gestión de proyectos para solucionar problemas o cubrir necesidades específicas que dificultan alcanzar condiciones deseadas.

Actividades Administrativas – Financieras. Se refiere a las actividades administrativas y financieras de la empresa incluyendo, cuando sea necesaria, la subcontratación de servicios para contratación de Recursos Humanos, Contabilidad, Auditorías, Mantenimientos, Servicios de Informática, entre otros. Estas actividades serán competencia del Gerente General, o al que éste delegue, hasta que se cuente con las condiciones para contratar un Gerente Administrativo-Financiero.

Así mismo, dentro de las actividades Administrativas se contempla la coordinación de reuniones, visitas de campo, control y seguimiento de acuerdos y otras responsabilidades, preparación de presentaciones, apoyo en general, así como, atenciones a los empleados, visitas y clientes. Para lo anterior, se contempla un(a) Asistente Administrativo.

5.5. Ingeniería del Proyecto

5.5.1. Objetivo

Detallar la instalación y funcionamiento de la empresa, teniendo en consideración que los productos a ofrecer son intangibles, es decir, son servicios de asistencia técnica que tendrán como resultado especialmente el fortalecimiento de las instituciones atendidas y documentos necesarios para cumplir con la priorización de atención de necesidades, programación de sus inversiones, manejo de información, entre otros.

5.5.2. Flujo del Proceso de Producción

Los procesos para los servicios de Asistencia Técnica que se brindarán por medio de la empresa tendrán su flujo (Figura), utilizando la simbología que se muestra en la Tabla 24:

Tabla 24

Simbología usada en el flujo de proceso

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN
	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso
	Decisión	Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo Sí - No
	Actividad	Representa la actividad llevada a cabo en el proceso
	Conector	Significa que la salida de un proceso es la entrada de otro. La letra indica el proceso de entrada
	Archivo	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente
	Línea de flujo	Indica el sentido del flujo del proceso

Fuente: Elaboración propia con símbolos adoptados de ASANA (2022).

Nota: Símbolos genéricos utilizados para el desarrollo de flujos de procesos.

El flujo del proceso se detalla en la siguiente figura 22, que inicia con la identificación de la necesidad o problema por parte de la Institución Pública, que debe ser solucionado por medio de una Asistencia Técnica o Consultoría², pudiendo ser entre ellas, la necesidad de formulación de un proyecto, el apoyo temporal de especialistas para fortalecer las funciones de la institución como unidad ejecutora de proyectos, la asistencia jurídica o procesos de adquisiciones y contrataciones,

² Definidos en la Tabla 19 como los servicios que ofrecerá la empresa.

la formación de personal o necesidad de realizar procesos participativos o la definición de servicios virtuales a la medida de los intereses y necesidades institucionales relacionadas con proyectos.

Habiéndose identificado la necesidad o problema a atender, la Institución Pública prepara las bases técnicas y documentos para realizar un proceso de adquisición para la contratación de los servicios³. Una vez que las condiciones sean publicadas o se invite a la empresa a participar, inicia el flujo en el que participan tanto el cliente como la empresa.

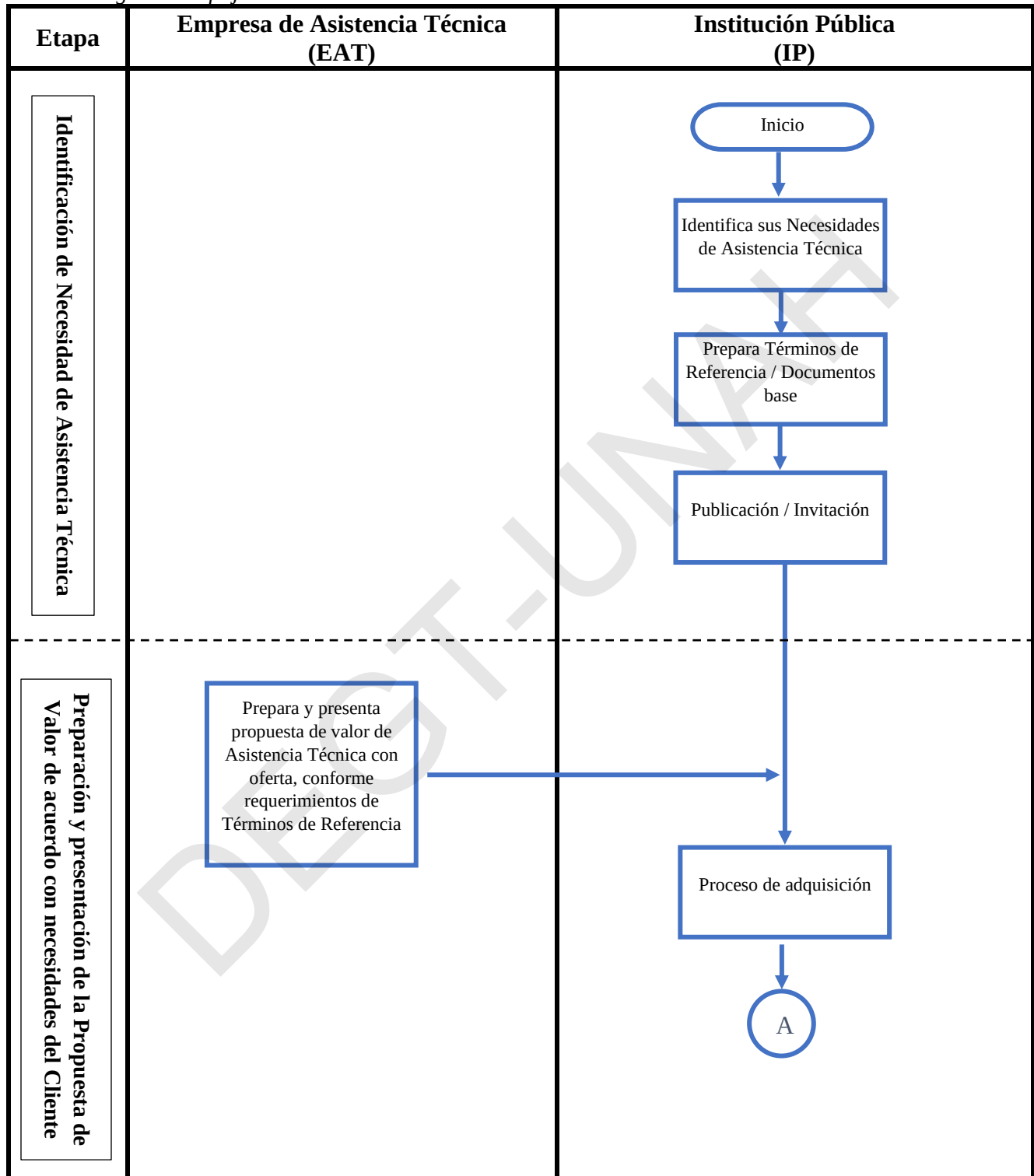
La empresa prepara su propuesta de valor conforme se requiere en los documentos del proceso de adquisición y los presenta en el tiempo establecido. Esta propuesta es evaluada por la Institución y en caso de que cumpla con los requerimientos del proceso, que resulte la más conveniente para sus intereses y sea adjudicada y contratada, se procede con la planificación de las actividades de manera conjunta con el cliente.

Al aprobarse el Plan de Trabajo, la empresa presta los servicios y desarrolla los productos conforme a su propuesta de valor, los cuales se van pagando conforme al plan de desembolsos aprobado. Al finalizar el contrato, se procede con el cierre del mismo.

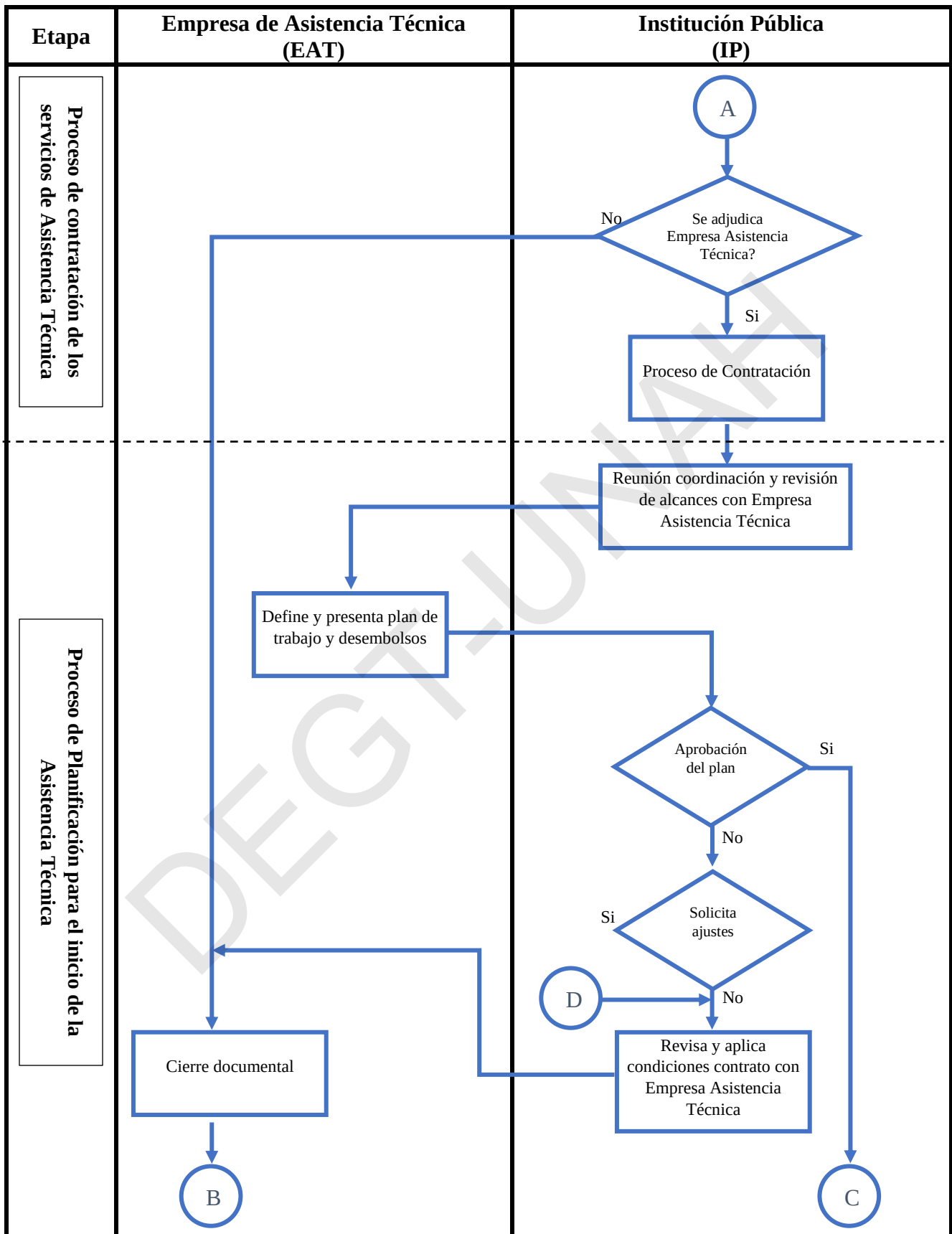
³ Conforme con la Ley de Contratación del Estado.

Figura 22

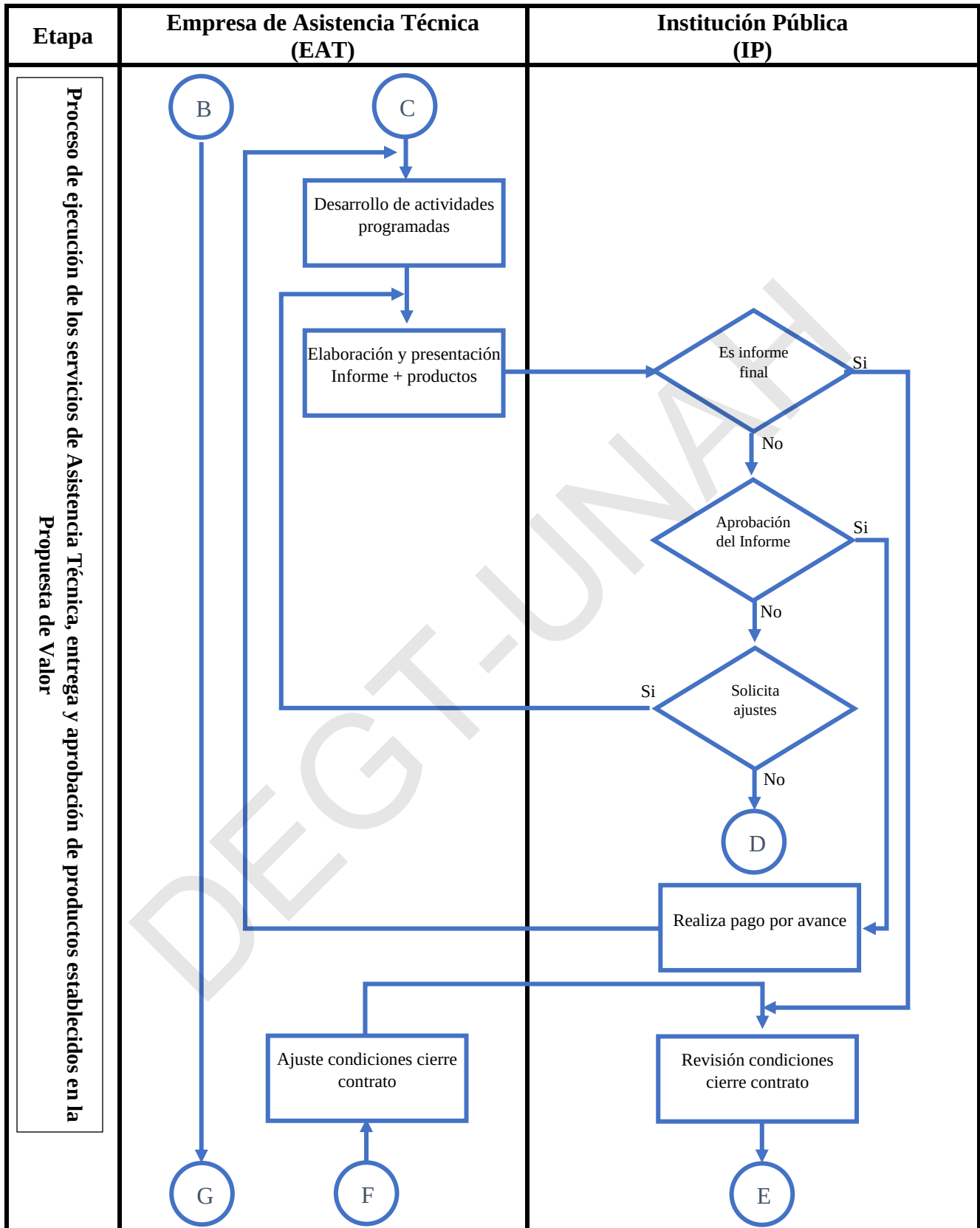
Diagrama de flujo de Proceso de los Servicios



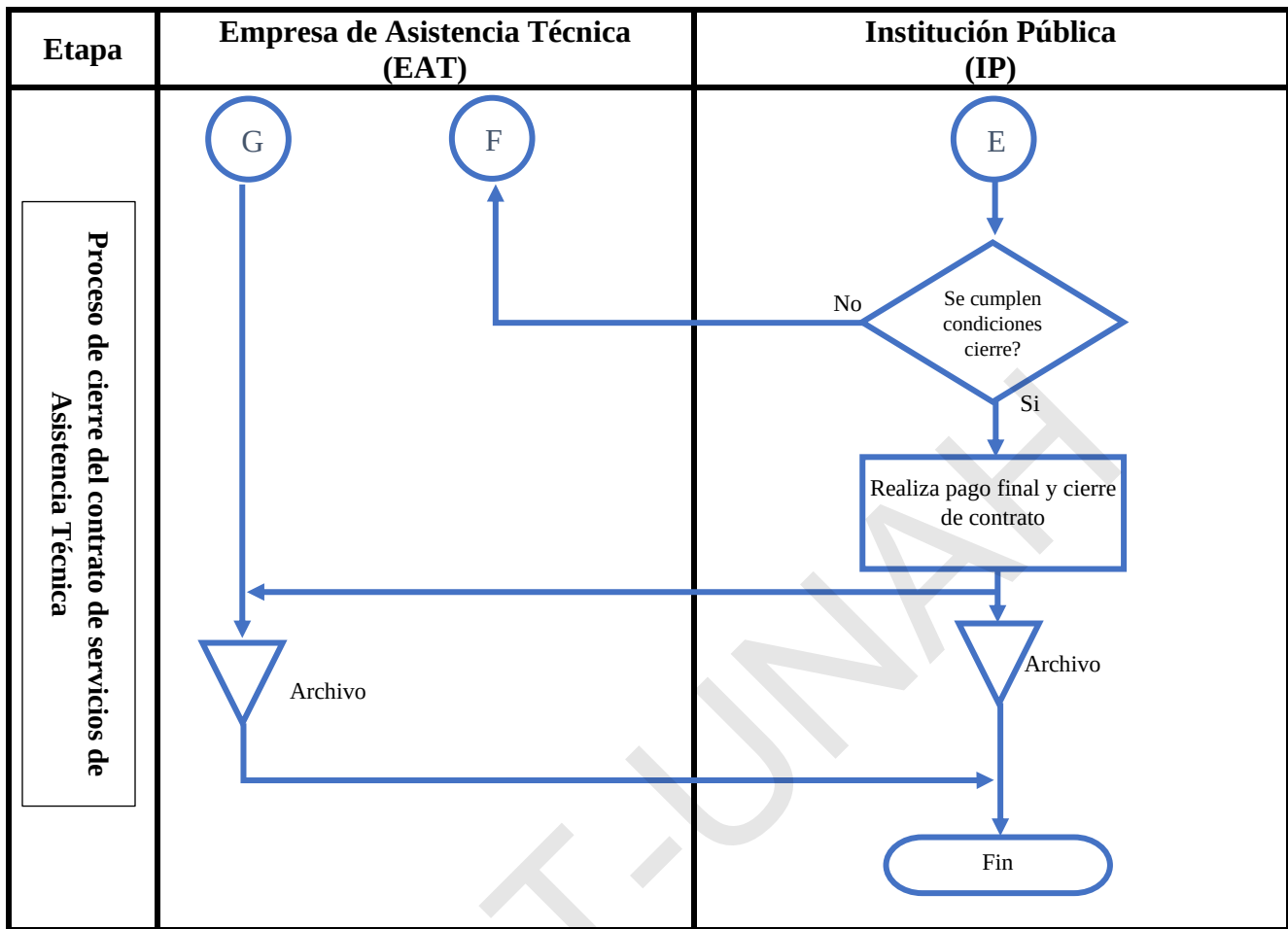
Nota: Continúa en siguiente página.



Nota: Continúa en siguiente página.



Nota: Continúa en siguiente página.



Fuente: Elaboración propia utilizando simbología Tabla 24.

Nota: Se presentan el proceso general para los servicios a prestar por la empresa, detallando las actividades y tomas de decisiones tanto de la empresa como por parte de la institución pública (cliente).

5.5.3. Oficinas y Equipo

Para el desarrollo de los Servicios de Asistencia Técnica que serán Consultorías, Asesorías, Capacitaciones y la disposición de una Plataforma Virtual, se ha determinado contar con unas oficinas y equipo que consiste en lo siguiente:

Espacios con disposiciones para albergar personal permanente de la empresa, espacios, comodidades y accesos a la tecnología para el personal especialista que se contratará bajo la modalidad de temporales, área para actividades múltiples (reuniones, trabajos en equipo, etc.) y la

disposición tecnológica para brindar los servicios virtuales con seguridad, estabilidad y continuidad. Así mismo, se considera la adquisición de un medio de transporte para facilitar las visitas de campo necesarias para el desarrollo de los trabajos.

Espacio de Oficinas. Contará con un área de 49.9 m², con el alquiler de un local conforme con la distribución mostrada en las Figuras 23 y 24 y ubicación en el Centro Comercial Plaza La Loma, mostrado en la Figura 25. El Centro Comercial cuenta con estacionamientos, Cisterna de Agua y Planta Eléctrica. De acuerdo con consulta realizada a los otros locatarios de este sitio, los servicios de energía eléctrica e internet son estables y se cuenta con diferentes opciones para este último, entre ellos, Claro, Tigo, Cable Color, Maya Visión, Fly Net y Hondutel. No se considera un espacio para reuniones en el establecimiento. Cuando se requieran, se programará el alquiler de una sala por horas.

En el Anexo 6, se muestra la cotización del local con especificaciones y en la siguiente Tabla 25, la descripción de costos:

Tabla 25

Descripción costo de local

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Local 10, 49.9 m ²	1	19,774.80	19,774.80
Total	2		19,774.80

Fuente: Cotización de Desarrollos Comerciales (Anexo 6).

Nota: Precio del local para oficinas en US dólares, convertidos a lempiras con tipo de cambio al 13/12/2022 de L24.6142 por US\$1 y se sumó el ISV del 15%.

Muebles y Equipo de Oficina. Las oficinas se dotarán con los muebles y equipo adecuados que se describen en la siguiente Tabla 26:

Tabla 26

Descripción de muebles y equipo de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (L)	PRECIO TOTAL (L)
EQUIPO DE OFICINA			229,119.12
Extintidor	2		3,140.00
Caja Fuerte	1		9,999.95
Aire Acondicionado	2		69,999.90
Ventilador	3		8,999.85
Horno Microondas	1		4,199.95
Percoladora	1		1,459.95
Refrigeradora	1		13,999.95
Escritorio Ejecutivo	1		8,135.83
Escritorio en L	4		21,208.00
Silla Gerencial	1		5,499.00
Silla Ejecutiva	4		14,400.00
Sillas Generales	10		9,000.00
Sillón 3 personas	2		8,998.00
Puestos de trabajo	3		3,270.65
Archivos almacenamiento documentos y otros	2		32,000.00
Mesa cocineta	1		4,000.00
Grada Dos Pasos	2		2,108.34
Cámaras y Videovigilancia	1		4,299.95
Basureros con tapa (dobles)	4		4,399.80
EQUIPO DE COMPUTO			140,998.40
Computadoras portátiles	4		65,998.80
Proyector Multimedia	2		35,999.90
Impresora Multifuncional	6		38,999.70
TOTAL			370,117.52

Fuente: Elaboración propia con precios establecidos en cotizaciones (Anexo 6).

Nota: Detalle de los muebles y equipos y sus precios, necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Plataforma Virtual. Como servicio complementario, se ofrece una Plataforma Virtual (ver esquema en Figura 26), en la que se alojarán diferentes herramientas a las que puedan acceder los clientes, algunas de acceso gratuito y otras para las que se deberá realizar un pago. Entre estas herramientas se consideran:

- Repositorio de los productos del cliente en sus diferentes etapas (en proceso y finales).

- Datos actualizados sobre oportunidades de financiamiento para proyectos.
- Herramientas para elaboración y gestión de proyectos.
- Base de datos para seguimiento de gestiones.
- Vínculos a tutoriales y otra información de interés.

Para la estructuración de esta plataforma será necesario considerar la información que se presenta en la Tabla 27 siguiente:

Tabla 27

Desarrollo de la Plataforma Virtual

DESCRIPCIÓN	PRECIO
Especialista IT (Full Stack Developer)	339,623.80
Suscripción Amazon Web Services (1 año)	8,763.70
Total	348,387.50

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por empresa que cotizó servicios

(Anexo 6). *Nota:* Detalle de requerimientos para la Plataforma Virtual.

Medio de Transporte. Se adquirirá un vehículo de trabajo, todo terreno (4 x 4), tipo Pick Up de segunda mano (2013) en excelente estado, con seguro y GPS. Cotización incluida en Anexo 5. En la Tabla 28 se muestran los datos generales del vehículo:

Tabla 28

Medio de transporte para trabajo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Vehículo Pick Up para trabajo, todo terreno.	1	415,000.00	415,000.00
Ford Ranger, 4x4, 2.2 turbo intercooler, diesel.			

Fuente: Elaboración propia con datos de cotización, Anexo 6.

Nota: Detalle del vehículo contemplado para las funciones iniciales de la empresa.

No se consideró la opción de arrendamiento (leasing) ya que se estimó que al final del

contrato, la empresa no sería la dueña del vehículo y estaría obligada a devolverlo, a menos que se estime una opción de compra, con lo que se incrementarían los costos.

Al considerar la compra en lugar del leasing, en caso de que después se desee comprar un vehículo nuevo, la empresa puede vender su vehículo anterior o cambiarlo (hacer un trade-in) por el nuevo.

5.5.4. *Mano de Obra. Especializada o no Especializada.*

La estructura permanente inicial de la empresa está conformada por el Gerente General, máxima autoridad administrativa, el Gerente de Proyectos y el Asistente Administrativo.

Los Contratistas para la ejecución de los servicios, serán personal contratado por tiempo definido para entrega de resultados específicos. Sus perfiles dependen de las necesidades particulares que se deben atender por cada cliente.

El Servicio de Contabilidad se contratará por tiempo definido, a requerimiento del Gerente General.

El Servicio de Tecnologías de la Información (IT) es una contratación periódica, por el tiempo convenido entre las partes, para administrar la Plataforma Virtual, página Web de la empresa y redes sociales. Podrá negociarse el marketing digital de la empresa.

5.5.5. *Proyección de Salarios de Mano de Obra*

Los salarios para el personal de planta se presentan en la siguiente Tabla 29:

Tabla 29

Salarios de personal de planta por 5 años

CONCEPTO		SALARIO MENSUAL	PROYECTADO				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLANILLA							
ADMINISTRATIVA							
Gerente General	1	30,000	360,000	378,000	396,900	416,745	437,582
Gerente Proyectos	1	25,000	300,000	315,000	330,750	347,288	364,652
Asistente Administrativo	1	16,000	192,000	201,600	211,680	222,264	233,377
SALARIO	3	71,000	852,000	894,600	939,330	986,297	1,035,611
COLATERAL		27,954	335,446	353,698	375,721	404,716	421,462
IHSS		2,503	30,035	30,035	30,035	30,035	30,035
INFOP		710	8,520	8,946	9,393	9,863	10,356
RAP-AFP		5,019	60,224	61,247	62,321	63,449	64,634
Pasivo Laboral		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Décimo Tercer Mes		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Décimo Cuarto Mes		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Vacaciones		1,972	23,667	29,820	39,139	54,794	57,534
TOTAL GASTO EN PERSONAL		98,954	1,187,446	1,248,298	1,315,051	1,391,012	1,457,073

Fuente: Elaboración propia, determinando salarios no menores que el arancel del colegio de ingenieros como base, salario mínimo y colaterales de acuerdo con ley de Seguro Social, Código de Trabajo, INFOP y Régimen de aportaciones privadas.

Nota: Cálculo de los gastos por salarios y colaterales para 5 años.

5.6. Sobre las Materias Primas

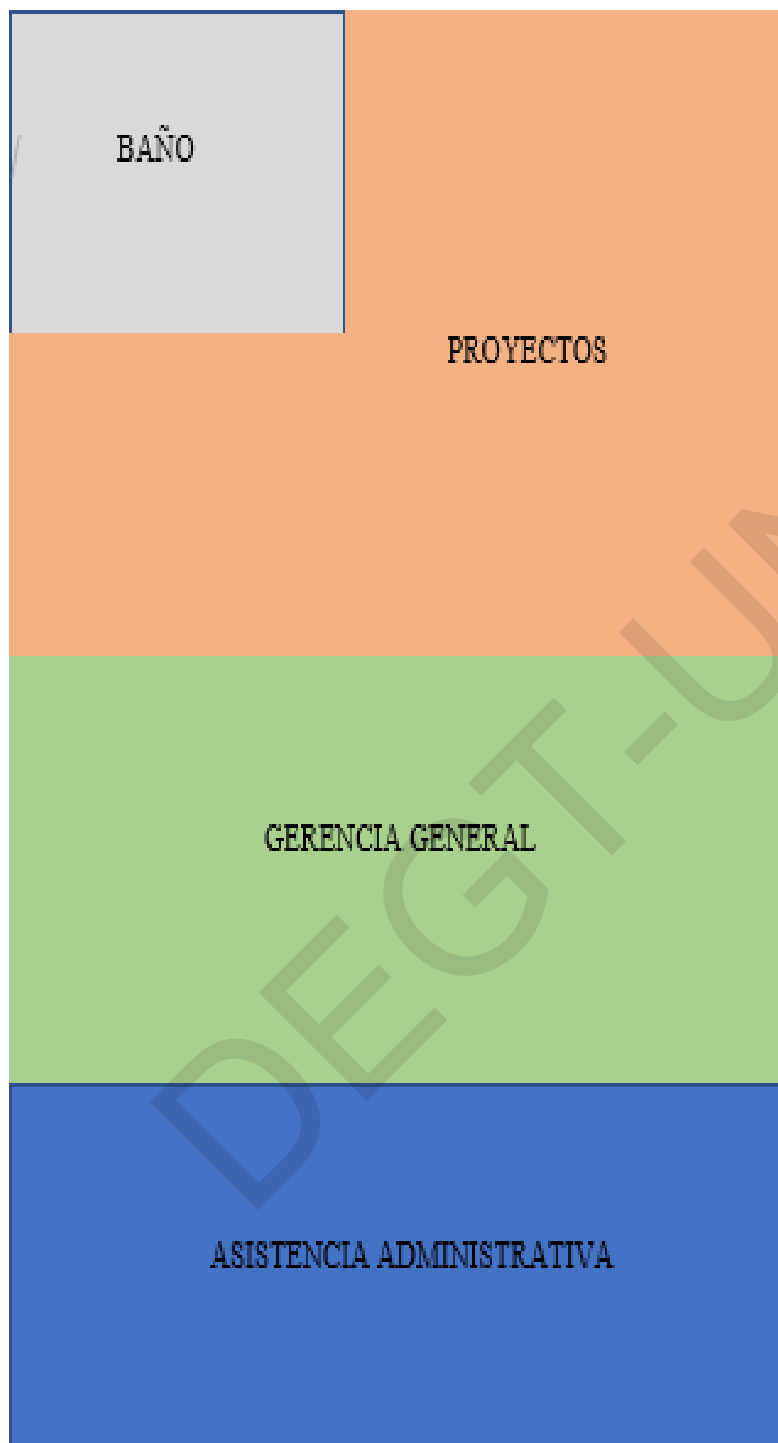
Por tratarse de una empresa de servicios, esta sección no aplica para el proyecto en estudio.

5.7. Instalaciones Físicas y Distribución de las Oficinas

En las siguiente Figura 23 y Figura 24, se muestra cómo se distribuirá las oficinas del proyecto:

Figura 23

Distribución global de las oficinas en bloques

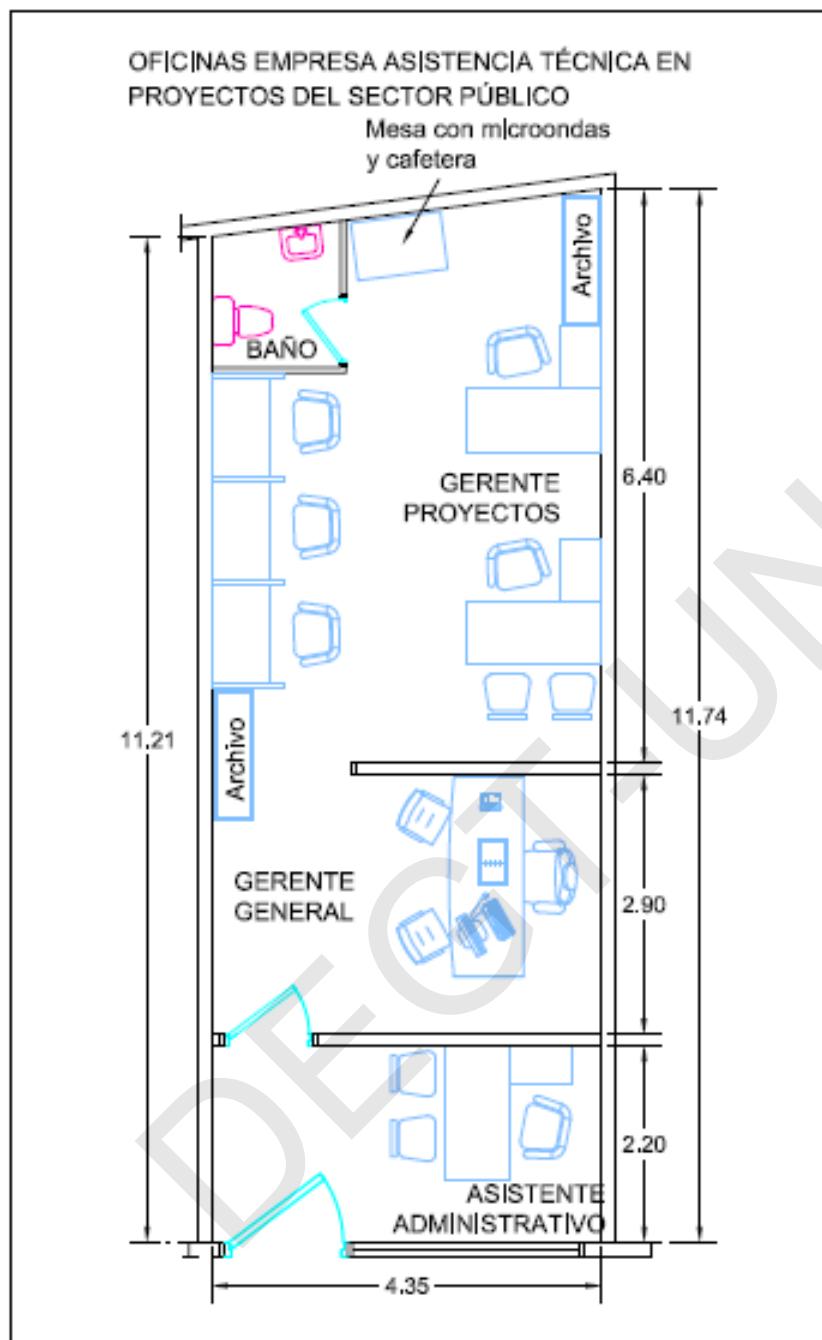


Fuente: Elaboración propia adaptada en espacio del área cotizada.

Nota: Distribución en bloques (sin escala) de las áreas requeridas para la operación de la empresa.

Figura 24

Plano exclusivo de las oficinas

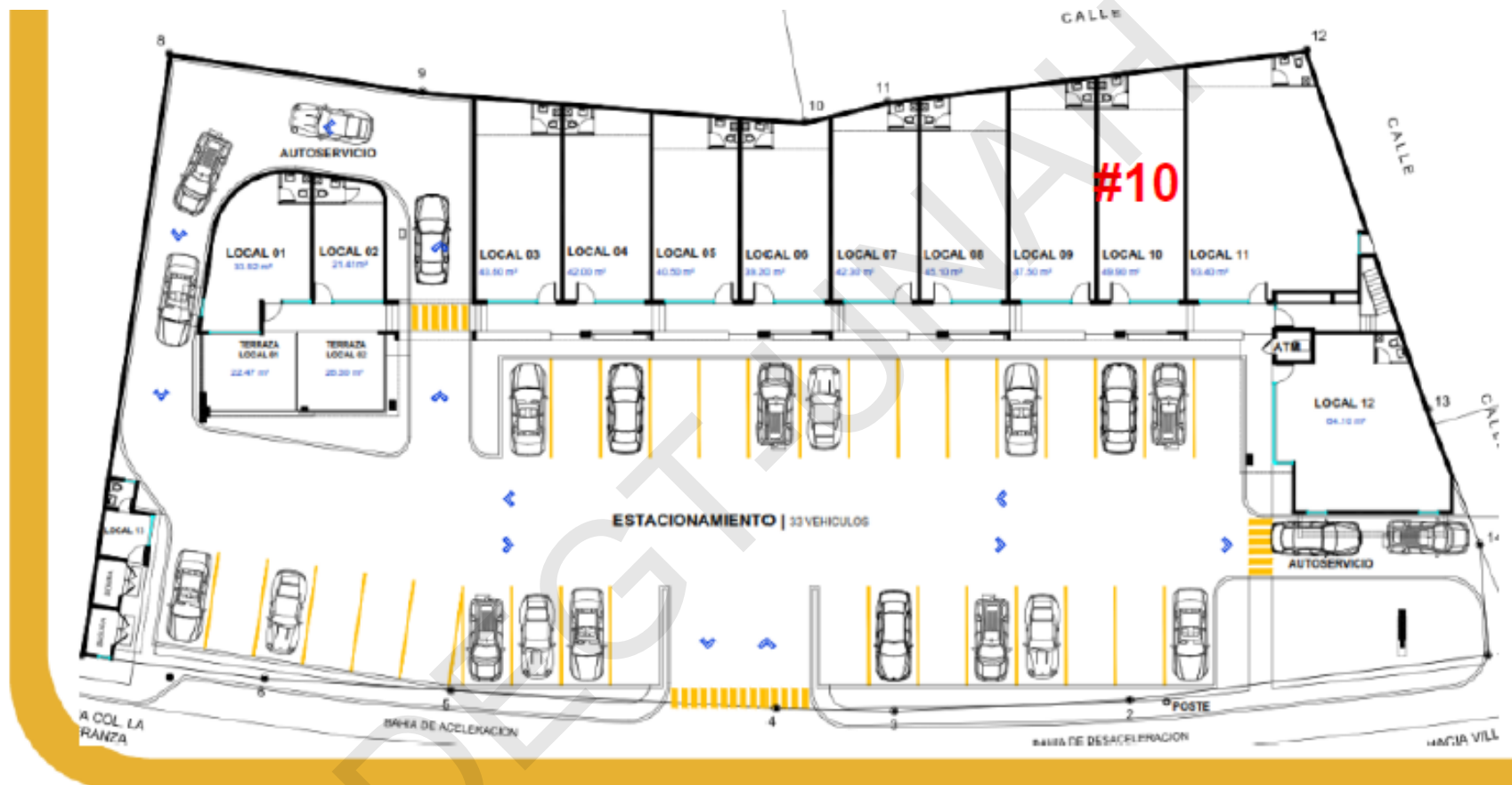


Fuente: Elaboración propia con dimensiones del espacio según cotización del local (Anexo 6).

Nota: Plano arquitectónico de las oficinas de la empresa, distribuidas en el local cotizado.

Figura 25

Ubicación del local en Plaza La Loma



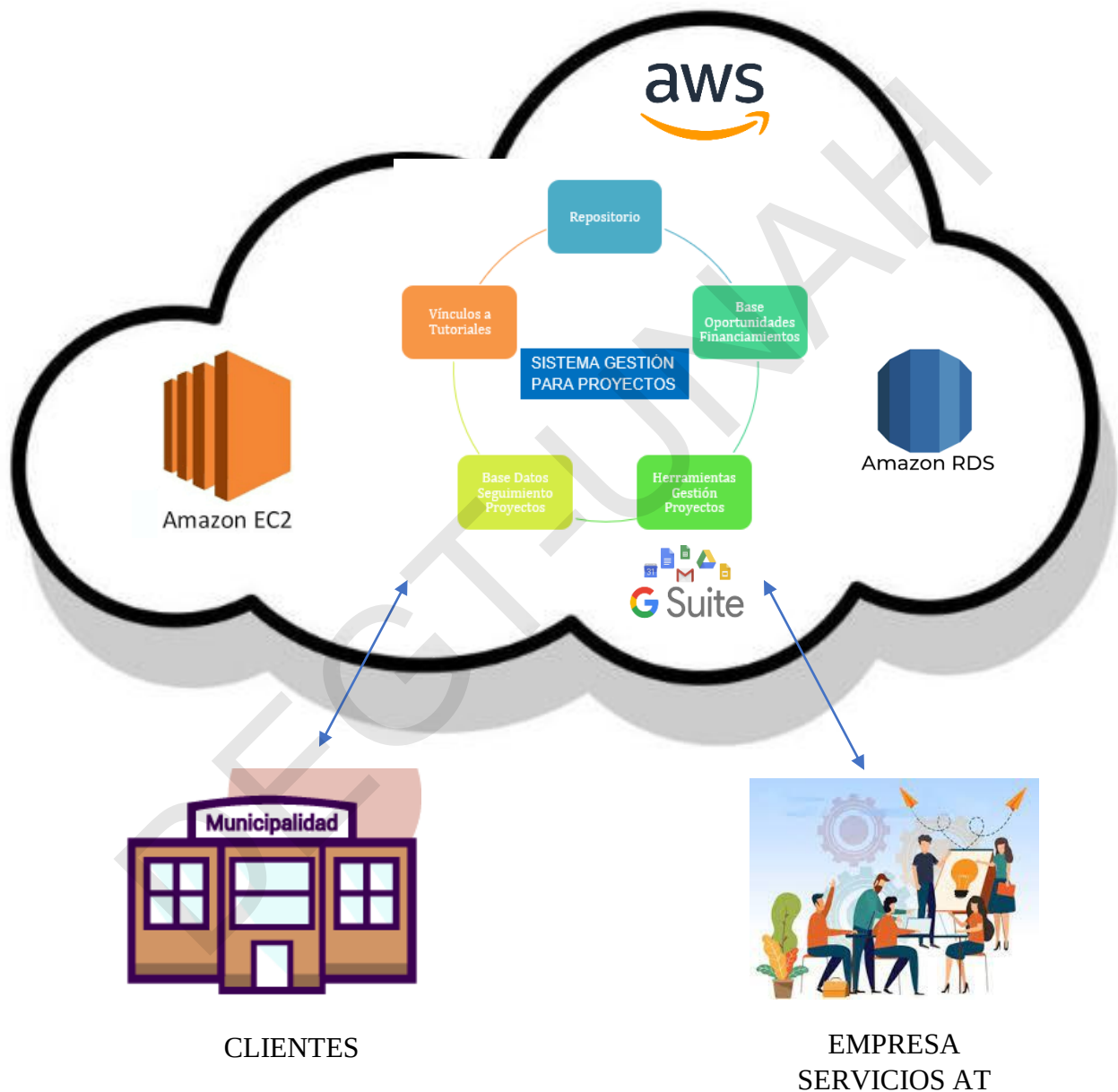
Fuente: Desarrollos Comerciales, administrador junto con la cotización.

Nota: Plano de distribución conjunta en el Centro Comercial Plaza La Loma, antigua carretera a Suyapa, Tegucigalpa (se contempla local 10).

En la siguiente Figura 26, se presenta el esquema para la plataforma virtual que se implementará como uno de los servicios a ofrecer:

Figura 26

Esquema de la Plataforma Virtual



Fuente: Elaboración propia tomando en cuenta los elementos indicados en propuesta, Anexo 6.

Nota: Se presenta el diagrama esquemático de la plataforma virtual, considerando los servicios y herramientas que tendrán a disposición los clientes del proyecto.

CAPÍTULO 6. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

6.1. Introducción

En el presente estudio organizacional de la empresa de asistencia técnica - consultorías, se incluyen los aspectos administrativos y legales, orientados a contar con un grupo adecuado de personas, con las líneas de autoridad requeridas y distribuidos eficientemente para realizar los procesos de manera coordinada para el logro de los objetivos institucionales.

Se desarrolla la filosofía empresarial que incluye valores, misión, visión y objetivo, principios necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa. Así mismo, se presenta la estructura y organigrama, especificando las áreas que se derivan de cada uno y el perfil de los puestos más relevantes y la política para reclutamiento.

Finalmente, se resumen las políticas sobre incentivos, los aspectos legales que integran los requisitos para constituir e iniciar operaciones, y de igual forma, un cronograma de las actividades especificando el tiempo, recursos y responsables para el inicio de operaciones.

6.2. Filosofía de la Empresa

La empresa de asistencia técnica - consultorías tendrá arraigados principios sobre los cuáles funcionará, para contar con el mejor ambiente, en el que sus colaboradores y clientes puedan tener una buena experiencia en sus relaciones laborales y de recepción de servicios, trabajando siempre en armonía y cordialidad, estos principios se detallan a continuación:

Visión

Lograr que los servicios prestados contribuyan a desarrollar mejores condiciones de vida para las poblaciones que representan las instituciones atendidas.

Misión

Fortalecer las estructuras institucionales de nuestros clientes, en Honduras, por medio de los servicios diferenciados y de calidad, prestados por la empresa, para el desarrollo e implementación de proyectos.

Valores

1. Respeto a clientes y compañeros de trabajo: creando un ambiente cordial, valorándose uno mismo y el ambiente que nos rodea.
2. Honestidad: ser dignos de confianza, actuando con firmeza de carácter y buscando siempre el beneficio conjunto.
3. Responsabilidad: asumir el compromiso de cumplir con las obligaciones con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de nuestros actos.
4. Trabajo en equipo: trabajar de forma ordenada y optimizada con el grupo, manteniendo un nivel elevado de rendimiento y productividad.
5. Excelencia: hacer las cosas de manera óptima, influyendo positivamente en los demás para obtener la más alta calidad.

6.3. Objetivo de la Empresa

6.3.1. General

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales para que la gestión de sus proyectos de inversión pública se realice de manera eficiente.

6.3.2. Específicos

- 1 Brindar servicios de asistencia técnica y consultorías de calidad que apoyen los procesos de formulación o implementación de proyectos, adaptándolos a sus capacidades y con atención personalizada.
- 2 Implementar servicios con base a instrumentos y metodologías actualizadas, buscando resultados con valor agregado más allá de los alcances esperados.
- 3 Poner a disposición una plataforma con herramientas virtuales para facilitar procesos de gestión.

Para el cumplimiento de los objetivos, es necesaria la representación legal, gerencia y dirección de la empresa para lo cual, existirá un Gerente General. Así mismo, se deben dar atención a las actividades de carácter técnico y administrativas – financieras.

6.4. Estructura Organizativa

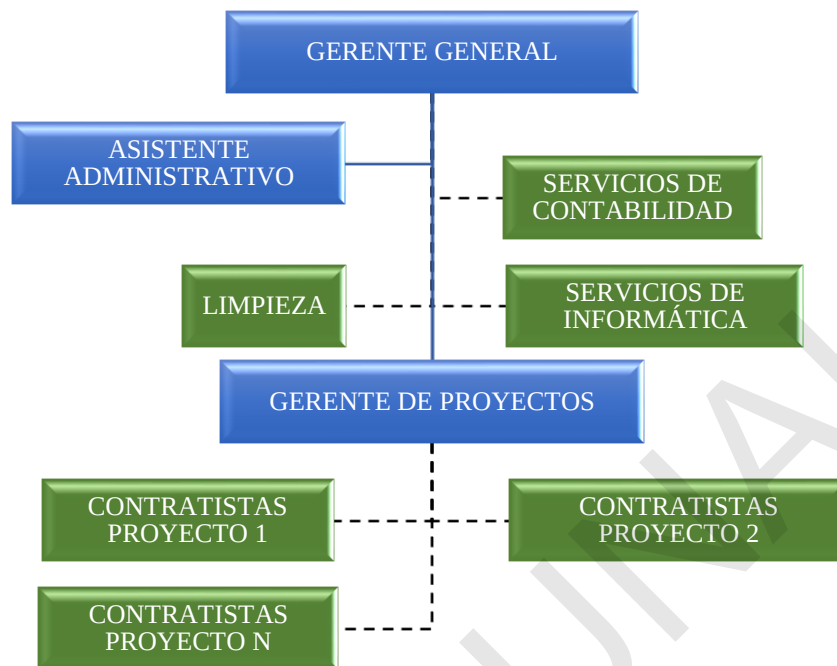
Con organización se determina el recurso humano, con las competencias necesarias para realizar las actividades de la empresa. En esta se definen: la línea de autoridad para mantener un orden de acción, las funciones y responsabilidades, evitando que hayan recursos innecesarios.

6.4.1. Organigrama

La organización del recurso humano considerado clave para la operación de la empresa, está constituida por responsables de áreas diferenciadas como se muestra en el siguiente Organigrama en la Figura 27:

Figura 27

Organigrama de la empresa de asistencia técnica – consultorías



Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos de personal.

Nota: Estructura organizativa de la empresa.

6.4.2. Perfiles de Puestos más Relevantes

De acuerdo con la estructura inicial establecida para la empresa, el personal clave y permanente es el Gerente General como máxima autoridad administrativa, el Gerente de Proyectos y el Asistente Administrativo. Inicialmente, no se contratará un Gerente Administrativo pero, se incluye su perfil para cuando se tengan las condiciones para hacerlo. Los perfiles propuestos son los siguientes:

1 Gerente General

Descripción General del Puesto.

Será el representante legal de la empresa, encargado de definir el rumbo de esta y de la continuidad del negocio, deberá tomar decisiones estratégicas y llevar las relaciones

interinstitucionales, entre otras funciones de carácter gerencial.

Salario.

L30,000.00 pagados de manera mensual.

Dependencia.

De la Junta Directiva.

Perfil del Candidato.

Profesional universitario de carrera de ingeniería, administración o afín, con maestría gestión/administración de proyectos.

Tener al menos 8 años de experiencia en la gerencia/administración de instituciones orientadas a la gestión de proyectos, procesos de negocios y por lo menos 4 años gerenciando y/o dirigiendo proyectos.

Competencias Profesionales.

1. Fuertes habilidades analíticas, de resolución de problemas/conflictos y toma de decisiones.
2. Fuertes habilidades de comunicación verbal y escrita.
3. Mantener buenas relaciones humanas y, tener alto sentido de responsabilidad y ética profesional.
4. Habilidades comprobadas de gestión estratégica.
5. Orientado a resultados, capaz de enfocarse en el crecimiento organizacional y el desempeño financiero.
6. Capacidad para ser creativo, transparente y adaptable en un entorno en constante cambio.
7. Competente en el uso de paquetes informáticos, al menos de Microsoft Office.

Competencias Personales

1. Ejercer su profesión con autonomía y responsabilidad, con altos valores éticos y morales.
2. Mostrar en todo momento, una actitud positiva y de respeto.
3. Construir entornos de confianza con los colaboradores y enfocar el pensamiento en el bienestar colectivo.
4. Capacidad para motivar e inspirar para que los colaboradores den su máximo rendimiento.

Funciones Principales del Puesto

1. Representar legalmente a la empresa.
2. Lograr oportunidades de negocios.
3. Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.
4. Organizar los recursos de la institución.
5. Definir hacia donde se dirigirá la empresa, estableciendo los objetivos que deben alcanzarse.
6. Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, marketing, entre otros.
7. Fungir como secretario ejecutivo de la Junta Directiva.

Compensaciones y Beneficios

El puesto tiene un sueldo competitivo el cual se podrá negociar durante el proceso de contratación.

2 Gerente de Proyectos

Descripción General del Puesto.

A cargo de planificar la ejecución y seguimiento de los proyectos, coordinar y controlar los recursos financieros de los proyectos, respaldándose con herramientas financieras y administrativas, controla y verifica el cumplimiento de acuerdo con objetivos.

Deberá contar con características de liderazgo, comunicación, flexibilidad, responsable y confiable.

Salario.

L25,000.00 pagados de manera mensual.

Dependencia.

Del Gerente General.

Perfil del Candidato.

Profesional universitario de la carrera de ingeniería, administración o afín, con maestría gestión/administración de proyectos.

Tener al menos 5 años de experiencia en la administración/coordinación de proyectos, Asistencias Técnicas (ATs) y haber participado en procesos de negociación de iniciativas.

Competencias Profesionales.

1. Capacidad de liderazgo.
2. Habilidades analíticas, de resolución de problemas/conflictos y toma de decisiones.
3. Habilidades de comunicación verbal y escrita.
4. Mantener buenas relaciones humanas y, tener alto sentido de responsabilidad y ética profesional.
5. Habilidades organizativas y de gestión de tiempos.

6. Ser organizado en la gestión de las tareas.
7. Capacidad de delegar funciones.
8. Orientado a resultados.
9. Capacidad para ser creativo, transparente y adaptable en un entorno en constante cambio.
10. Competente en el uso de paquetes informáticos especializados para la gestión de proyectos y de uso general como Microsoft Office.

Competencias Personales

1. Ejercer la profesión con autonomía y responsabilidad, con altos valores éticos y morales.
2. Mostrar en todo momento, una actitud positiva y de respeto.
3. Capacidad de soportar el estrés y mantenerse tranquilo en situaciones comprometidas.
4. Construir entornos de confianza con los colaboradores y enfocar el pensamiento en el bienestar colectivo.
5. Capacidad para motivar e inspirar para que los colaboradores den su máximo rendimiento.

Funciones Principales del Puesto

1. Organizar y dar seguimiento a las actividades de las ATs en ejecución.
2. Asignar y hacer el seguimiento de los gastos las ATs y supervisar el plan de gestión de recursos de los equipos.
3. Controlar los procesos para garantizar que las ATs se mantengan dentro de presupuesto.
4. Documentar todos los procesos de las ATs.
5. Organizar las reuniones periódicas.

Compensaciones y Beneficios

El puesto tiene un sueldo competitivo el cual se podrá negociar durante el proceso de contratación.

- 3 **Gerente Administrativo.** (Este puesto no se contratará inicialmente, no obstante, se incluye el perfil para futura contratación)

Descripción General del Puesto.

Responsable de llevar a cabo todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Desempeña funciones básicas para que la empresa se encamine hacia la consecución de esas metas. Planificar, organizar y dirigir la función administrativa de la empresa.

Salario.

L25,000.00 pagados de manera mensual.

Dependencia.

Del Gerente General.

Perfil del Candidato.

Profesional universitario de la carrera de administración de empresas o afín.

Tener al menos 5 años de experiencia en la administración de empresas.

Competencias Profesionales.

1. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.
2. Interpretación de Estados Financieros, análisis financiero, realización de flujos de efectivo, cartera de crédito, rotación de inventarios, rotación de cartera de proveedores.
3. Análisis de la rentabilidad por centro de costos.
4. Integridad y confianza.
5. Habilidades organizativas y de gestión de tiempos.

6. Capacidad negociadora.
7. Habilidades de comunicación verbal y escrita.
8. Mantener buenas relaciones humanas y tener alto sentido de responsabilidad y ética profesional.
9. Competente en el uso de paquetes informáticos especializados para la gestión administrativa y de uso general como Microsoft Office.

Competencias Personales.

1. Ejercer la profesión con autonomía y responsabilidad, con altos valores éticos y morales.
2. Mostrar en todo momento, una actitud positiva y de respeto.
3. Capacidad de soportar el estrés y mantenerse tranquilo en situaciones comprometidas.

Funciones Principales del Puesto.

1. Coordinar con la Gerencia Administrativa y el Administrador de Proyectos las fases de programación y formulación del presupuesto anual.
2. Registrar los movimientos generados por los ingresos, egresos y flujo del efectivo.
3. Asegurar la disponibilidad de recursos para el pago de las obligaciones y presentar propuestas de racionalización de gastos.
4. Analizar los estados de cuentas de la empresa, efectuando las conciliaciones bancarias con el propósito de emitir informes sobre la situación financiera.
5. Preparar la documentación fiscal para el cumplimiento de obligaciones fiscales, verificando que los pagos se realicen oportunamente.
6. Verificar que los pagos de las facturas a proveedores se realicen de manera oportuna verificando que las negociaciones sobre precio, calidad y condiciones de

- entrega se hayan cumplido de conformidad.
7. Autorizar los cheques y transferencias bancarias que sean necesarios de acuerdo con los compromisos de pago contraídos por la empresa.
 8. Proporcionar el seguimiento efectivo a la cobranza verificando las facturas pendientes.

Compensaciones y Beneficios.

El puesto tiene un sueldo competitivo el cual se podrá negociar durante el proceso de contratación.

4 Asistente Administrativo

Descripción General del Puesto.

A cargo de gestionar comunicaciones, organizar documentos, coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos, entre otros.

Principalmente con habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente, proactividad, capacidades administrativas.

Salario.

L16,000.00 pagados de manera mensual.

Dependencia.

Del Gerente General.

Perfil del Candidato.

Profesional a nivel de bachiller técnico, perito mercantil, secretaria ejecutiva o comercial o afín.

Tener al menos 5 años de experiencia en puestos similares.

Competencias Profesionales.

1. Capacidades administrativas.

2. Capacidad para trabajar de manera independiente o como parte de un equipo.
3. Se anticipa a las necesidades y expectativas del jefe.
4. Habilidades organizativas y de gestión de tiempos.
5. Detallista y meticuloso.
6. Cuenta con una buena imagen personal.
7. Capaz de gestionar diferentes tareas al mismo tiempo.
8. Habilidades para utilizar hojas de cálculo y base de datos.

Competencias Personales.

1. Honesto y discreto.
2. Puntualidad, orden y disciplina.
3. Integridad y confidencialidad.
4. Pensamiento analítico.

Funciones Principales del Puesto.

1. Responder y pasar llamadas telefónicas.
2. Programar citas.
3. Escribir y distribuir correos electrónicos, cargas, formularios, etc.
4. Desarrollar y mantener un sistema de archivo.
5. Mantener listas de contactos.
6. Proporcionar apoyo general a los clientes.
7. Preparar y conciliar los informes contables.
8. Brindar apoyo en la contabilidad.
9. Cuidar y mantener un sistema de archivo.
10. Realizar pedidos de suministros e investigar nuevos acuerdos con proveedores.

Compensaciones y Beneficios.

El puesto tiene un sueldo competitivo el cual se podrá negociar durante el proceso de contratación.

6.5. Estructura de Personal

6.5.1. Por Departamento

Como se ha indicado anteriormente, la empresa se estructura en un sistema jerárquico, tipo vertical, donde se delegan funciones y responsabilidades de manera descendente; con la finalidad de enfocar esfuerzos hacia el logro de los objetivos planificados, teniendo en la parte superior a la Gerencia General y por debajo, un departamento técnico liderado por un Gerente de Proyectos, en el marco de la estructura mostrada en la Figura 27.

6.5.2. Política de reclutamiento, selección y contratación de personal

Esta sección presenta los lineamientos correspondientes las modalidades, metodología, actividades y puntos de control para la dotación de personal a la empresa. Estos son aplicables a todas las instancias de la empresa, personal de contratación indefinida y temporal, miembros de equipos de proyectos, es decir, tanto la contratación de personal regular, como personal temporal.

La observancia de su aplicación es responsabilidad de los gestores (responsables de área). La difusión, mantenimiento y control de los lineamientos, es responsabilidad de la Gerencia General y su cumplimiento es responsabilidad de todo el personal de la empresa.

Cualquier situación no prevista, será resuelta por el Gerente General o por la instancia superior que corresponda.

1 Modalidad de Plaza Vacante Permanente.

1. Debe existir una descripción de la plaza vacante en concurso que indique las competencias, habilidades, conocimientos y experiencia que se requiere.
2. El titular de cada dependencia debe elaborar las bases o anuncio del concurso, asegurándose que contenga las características más importantes y la información necesaria de la descripción del puesto, para atraer a candidatos idóneos y éstas, deben ser aprobadas por el Gerente General.
3. En caso de considerarlo necesario, la Gerencia General puede realizar la subcontratación de un profesional, equipo de profesionales o empresa, especialistas en procesos de reclutamiento como apoyo en esta responsabilidad.
4. El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe realizarse velando por el cumplimiento de las siguientes directrices:
 - a. La consideración primordial que se debe tomar en cuenta para la contratación del personal y para la determinación de las condiciones de servicio, es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Asimismo, se debe considerar la importancia de contratar al personal procurando la más amplia representación geográfica, tomando en cuenta la equidad de género, siempre y cuando los candidatos cumplan con el perfil requerido.
 - b. Por principio de desarrollo profesional, se dará preferencia a candidatos internos siempre y cuando cumplan razonablemente con el perfil requerido y su evaluación y/o potencial sea similar a la de los candidatos externos y, por principio de desarrollo de equidad de género, se dará preferencia a las candidatas del género femenino, siempre y cuando cumplan razonablemente con el perfil

requerido y su evaluación y/o potencial sea similar a los candidatos del género masculino, hasta lograr un equilibrio razonable entre géneros.

- c. La invitación a participar en los concursos se hará mediante los medios de comunicación disponibles dentro de la empresa y, cuando el mismo esté abierto a personas externas, se hará a través de la página Web, y cualesquiera de los siguientes medios: periódicos o revistas, medios electrónicos, bolsas de trabajo o cualquier otro medio que el Gerente General determine.
 - d. Los participantes deberán someterse al procedimiento de reclutamiento, selección y contratación establecido. El Gerente General realizará los análisis, las pruebas e investigaciones que estime necesarias para establecer la idoneidad de los candidatos y el cumplimiento de los requerimientos detallados en las bases o anuncios del concurso correspondiente.
 - e. La modalidad de concurso respectivo y el período de vigencia serán determinados en conjunto por el Gerente General y la dependencia solicitante, procurando que el concurso interno sea publicado un mínimo de tres (3) días hábiles. Este plazo podrá ser modificado dependiendo de la plaza, perfil requerido y lo complejo que sea el nivel de especialización, entre otros aspectos.
5. Para todos los candidatos aspirantes a una plaza vacante, El Gerente General o el personal externo seleccionada para realizar contrataciones, debe analizar la compatibilidad del candidato con los requerimientos del puesto por medio del análisis curricular, mismo que sirve de base para la selección de candidatos, a quienes se les realizarán las entrevistas filtro.

Para el análisis curricular se deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- i) Formación Académica.
- ii) Experiencia Profesional.
- iii) Nacionalidad.
- iv) Conocimientos, Habilidades y Competencias.

En el caso de candidatos internos:

- a. Se deberán considerar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño a que hubiesen sido sometidos.
 - b. El candidato debe tener al menos dos (2) años de antigüedad en una misma posición dentro de la empresa.
6. De acuerdo con el resultado del análisis curricular efectuado, el Gerente General debe clasificar a los candidatos de acuerdo con la siguiente Tabla 30, generando la Nómina de Candidatos y remitiéndola sin clasificación al responsable de la dependencia solicitante, con el objetivo de no influir en su decisión final:

Tabla 30

Categorías de candidatos evaluados

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
A	Cumple con todos o casi todos los requisitos.
B	Cumple con la mayoría o un buen número de los requisitos.
C	Cumple con algunos de los requisitos.
D	No cumple con los requisitos mínimos.

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Se definen las categorías de las evaluaciones de candidatos.

7. El responsable de la dependencia solicitante podrá seleccionar, entre los candidatos preseleccionados, a quienes de acuerdo con su criterio se acerquen al perfil requerido y que deberán someterse a las evaluaciones y entrevistas de preselección coordinadas por la Gerencia Administrativa, de acuerdo con las siguientes condiciones:
 - a. Todos los candidatos serán evaluados, como mínimo, con una prueba psicométrica y, en los casos que se estime conveniente, se aplicará Caso Técnico y/o Preguntas Técnicas. Las pruebas psicométricas podrán aplicarse por la Gerencia Administrativa y/o realizarse por firmas especializadas externas.
 - b. Las entrevistas se deben realizar con diferentes entrevistadores, con el objeto de asegurar la generación de diferentes puntos de vista.
 - c. Para los puestos de jefatura y superiores, deben intervenir como mínimo tres (3) entrevistadores: el superior inmediato, un representante de la Gerencia Administrativa y otro profesional/especialista de rango igual o superior, o a quien ellos excepcionalmente designen.
 - d. Para el resto de los puestos deben intervenir como mínimo dos (2) entrevistadores: el superior inmediato y un representante de la Gerencia Administrativa o a quien ellos excepcionalmente designen. De conformidad con el puesto, la Gerencia Administrativa en coordinación con el responsable de la dependencia solicitante determinarán la necesidad o no de adicionar a otro entrevistador. En los casos de puestos sujetos a reportaje matricial, se procurará que el panel incorpore a las áreas correspondientes.
 - e. Se procurará que los entrevistadores que sean invitados a participar en el proceso de reclutamiento y selección como parte del panel sean los mismos durante todo

el proceso, los cuales deberán firmar una Declaración de Conflicto de Interés para entrevistas en relación con los candidatos participantes en el concurso. Aquellos que tengan algún conflicto de interés con el entrevistado deberán abstenerse de realizar la entrevista.

- f. Los factores por considerar y validar durante la evaluación del candidato en las entrevistas son, entre otros:
 - i Experiencia profesional.
 - ii Conocimientos.
 - iii Habilidades.
 - iv Competencias.
 - v En caso de ser requerido, la resolución de un caso técnico, el cual es elaborado por la dependencia solicitante y puede comprender preguntas específicas, un examen escrito, análisis de casos, lecturas para interpretación, entre otros. En caso de no ser requerido un caso o preguntas técnicas, su ponderación en la evaluación se redistribuirá de manera proporcional en los rubros restantes.
 - vi Desempeño durante la entrevista.
- g. Una vez realizadas las entrevistas, el panel de entrevistadores procede a realizar, en consenso, la categorización de los candidatos, asignándoles un puntaje para cada uno de los factores antes descritos y según los valores definidos en el Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Regular.
- h. El responsable de la dependencia podrá seleccionar a otro candidato de la nómina sin seguir un orden secuencial, justificándolo ante la Gerencia Administrativa por medio del consenso del concurso, considerando entre otros los siguientes casos:

- i. Que el candidato seleccionado como primera opción no acepte la propuesta económica de la empresa o decline su participación en el concurso.
- j. Que el interés institucional sea motivar el desarrollo profesional y/o la equidad de género, en el caso que el participante sea interno y/o sea un candidato del género con menor grado de representación en la empresa (minoría étnica, discapacidad).
- k. Que, conforme con su apreciación, exista una mejor adaptabilidad del candidato a la cultura organizacional de la empresa, su estilo gerencial y al equipo de trabajo.
- l. En el caso de que el responsable de la dependencia solicitante considere que ninguno de los candidatos de la nómina debe ser seleccionado, lo debe comunicar por escrito a la Gerencia Administrativa, justificando tal opinión y podrá solicitar una de las siguientes alternativas:
 - i Considerar nuevos candidatos de las bases de datos.
 - ii Modificar la modalidad del concurso, de manera que incluya mayor cantidad de candidatos.
 - iii Declarar el concurso desierto, en cuyo caso el concurso avanzaría a una etapa de ampliación de nómina implicando esto una nueva publicación.
 - iv Un concurso podría declararse cerrado por conveniencia institucional; en este caso, se debe informar por la misma vía en que se publicó.

2 Modalidades para Cobertura Temporal de una Plaza.

Contratación de Personal Temporal.

Para regular la contratación de personal temporal, la Gerencia Administrativa debe garantizar el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- a. La contratación podrá realizarse de manera directa o bajo el procedimiento de concurso, dependiendo de las características del perfil requerido.
- b. La Gerencia Administrativa tendrá la función de tramitar, controlar y mantener actualizados los registros pertinentes sobre la vinculación y la contratación del recurso humano temporal.
- c. Toda contratación temporal deberá formalizarse a través de un contrato elaborado por la Gerencia Administrativa, a propuesta de la dependencia solicitante y revisada por un Asesor Jurídico.
- d. El personal temporal iniciará sus labores hasta que su contrato haya sido debidamente aprobado y suscrito por la autoridad competente de la empresa. En tal sentido, la autorización para iniciar los servicios será emitida por la Gerencia Administrativa, cuando esta oficina haya corroborado previamente que el contratista cumple con los requisitos establecidos en este documento y que cuente con los Términos de Referencia emitidos por la dependencia solicitante para dicha contratación.
- e. En todo momento el personal temporal se sujetará y se obligará a cumplir con las cláusulas y condiciones contenidas en el contrato respectivo, apegándose a las normas y procedimientos internos de la empresa que le apliquen.
- f. Adicionalmente a lo establecido, el personal temporal está sujeto a los beneficios y obligaciones indicados en el contrato correspondiente.
- g. Se enmarcan en esta categoría los siguientes tipos de contratación:
 - A. Personal Interino.
 - B. Personal Temporal a Plazo Fijo.
 - C. Personal Temporal de Proyectos, pudiendo ser natural o jurídico.

A. Contratación de Personal Interino

Para regular la contratación de personal interino, la Gerencia Administrativa debe garantizar el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- a. El personal interino es aquel contratado para la cobertura temporal sin exceder el presupuesto y el rango mínimo del Tabulador Salarial asignado para la plaza a ser ocupada, cuando se suscite uno de los siguientes escenarios:
 - i. Para cubrir una plaza vacante hasta que sea ocupada de forma definitiva.
 - ii. Su actual ocupante esté disfrutando de una licencia sin goce de sueldo.
- b. El plazo de la contratación temporal por interinato podrá ser:
 - i. Por un máximo de nueve (9) meses cuando la plaza regular se encuentre vacante.
 - ii. El Gerente General podrá extender el plazo a un máximo de doce (12) meses, únicamente cuando el titular se encuentre con permiso sin goce de salario.
- c. El pago de la compensación económica se llevará a cabo a través de la nómina de la empresa.
- d. No aplican las figuras de preaviso, período de prueba o cesantía.
- e. Los beneficios que podrán aplicar a contratos cuya duración es de tres (3) meses o más son:
 - i. Seguro de vida (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - ii. Vacaciones: dos (2) días hábiles por mes laborado (al finalizar la vigencia del contrato se liquidará solamente un máximo del 50% de los días de vacaciones ganados, debiendo el contratista disfrutar de al menos el 50% de los días restantes del período de sus vacaciones antes de finalizar la vigencia del respectivo contrato).

- iii. Aguinaldo y beneficio Social proporcional al tiempo laborado.
- iv. Licencia por enfermedad: Quince (15) días al año (no acumulables).
- v. Licencia por maternidad: Ochenta y cuatro (84) días calendario, correspondiendo veinte (20) días previos al parto y sesenta y cuatro (64) días después del parto.
- vi. Licencia por lactancia: la contratista gozará de dos (2) horas diarias, hasta que se cumplan los siete (7) meses del lactante.
- vii. Licencia por duelo: por el fallecimiento de un familiar hasta un máximo de tres (3) días calendario, según el grado de parentesco conforme con la siguiente Tabla 31:

Tabla 31

Días de licencia por duelo

GRADO DE PARENTESCO	DÍAS
Fallecimiento del Cónyuge, hijos, padres, abuelos, hermanos, suegros y nietos.	3
Fallecimiento de cualquier otro familiar hasta dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.	1

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Determinación de los días que se otorgarán por duelo (luto), según el parentesco del fallecido.

- f. Si el contrato tiene una duración menor de tres (3) meses, los beneficios aplicables son:
 - i. Seguro médico (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - ii. Licencia por duelo (por el fallecimiento de un familiar hasta un máximo de tres (3) días calendario, según el grado de parentesco, de conformidad con la tabla anterior que define los grados de parentesco.

B. Contratación de Personal Temporal a Plazo Fijo.

Para la contratación de personal temporal a plazo fijo, la Gerencia Administrativa debe garantizar el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- a. El personal temporal a plazo fijo es aquel contratado para la realización de alguna función o tarea dentro de las operaciones de la empresa o aquellas que resulten de las necesidades de atender incrementos de trabajo, motivados por una mayor demanda de servicios prestados, por un plazo determinado.
- b. El plazo máximo de la contratación es de doce (12) meses, pudiendo ser renovable previa justificación de la dependencia solicitante.
- c. No aplican las figuras de preaviso, período de prueba o cesantía.
- d. El pago de la compensación económica se llevará a cabo a través de la nómina de la Empresa.
- e. Los beneficios que podrán aplicar a contratos cuya duración es de tres (3) meses o más son:
 - i. Seguro de vida (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - ii. Seguro médico (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - iii. Vacaciones: Dos (2) días hábiles por mes laborado (al finalizar la vigencia del contrato se liquidará solamente un máximo del 50% de los días de vacaciones ganados, debiendo el contratista disfrutar de al menos el 50% de los días restantes del período de sus vacaciones antes de finalizar la vigencia del respectivo contrato).
 - iv. Aguinaldo y beneficio social proporcional al tiempo laborado.
 - v. Licencia por enfermedad: Quince (15) días al año (no acumulables).
 - vi. Licencia por maternidad: Ochenta y cuatro (84) días calendario, correspondiendo veinte (20) días previos al parto y sesenta y cuatro (64) días después del parto.

- vii. Licencia por lactancia: La contratista gozará de dos (2) horas diarias, hasta que se cumplan los siete (7) meses del lactante.
 - viii. Licencia por duelo (por el fallecimiento de un familiar hasta un máximo de tres (3) días calendario, según el grado de parentesco), conforme con la Tabla 31 anterior.
- f. Si el contrato tiene una duración menor de tres (3) meses, los beneficios aplicables son:
- i. Seguro de vida (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - ii. Seguro médico (con la deducción que aplique para el beneficiario).
 - iii. Licencia por duelo (por el fallecimiento de un familiar hasta un máximo de tres (3) días calendario, según el grado de parentesco de conformidad con la tabla anterior que define los grados de parentesco).

C. Contratación por Servicios para Proyectos.

Para la contratación por servicios para Proyectos, la Gerencia Administrativa debe garantizar el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- a. El personal temporal para Proyectos es aquel que presta un servicio o desarrolla una actividad de cualquier naturaleza para cumplir con la ejecución de proyectos o programas.
- b. La contratación temporal para Proyectos se llevará a cabo mediante la modalidad de concurso.
- c. El plazo máximo de la contratación será de doce (12) meses, renovable por el tiempo que dure el proyecto o programa especial.
- d. No aplican las figuras de preaviso, período de prueba o cesantía.
- e. El costo de este tipo de contrataciones se ejecutará con cargo a la cuenta contable

destinada para el proyecto específico. El pago será directamente a través de un medio bancario; por lo tanto, no se ingresa en la nómina de la empresa.

- f. Los beneficios que podrán aplicar a estos contratos dependerán de lo que se establezca en los respectivos términos de referencia.

6.5.3. Políticas de Incremento Salarial e incentivos de personal

Incrementos.

La política salarial estará asociada con la preparación educativa, funciones y responsabilidades. Así mismo, depende de la capacidad de pago de la empresa, dado que ésta comienza sus operaciones. Las condiciones se podrán mejorar una vez que alcance una madurez aceptable y tenga los ingresos que se lo permitan. Para los incrementos salariales se tendrá en cuenta lo siguiente:

Tiempo de laborar para la empresa. después de un año de laborar, el empleado recibirá un incremento salarial del 3% sobre el salario base.

Preparación Educativa. Para los empleados que durante prestan sus servicios mejoren sus capacidades profesionales de manera formal y siempre que los conocimientos adquiridos contribuyan al crecimiento de la empresa, se otorgará un incremento salarial del 5%.

Incentivos.

Durante los primeros 5 años de operación de la empresa, los incentivos serán intangibles, como son: celebraciones o capacitaciones:

1. Cumpleaños del mes
2. Días festivos
3. Aniversarios
4. Alcanzar metas planificadas
5. Capacitaciones

6.5.4. Cuadro de Proyecciones Salariales

Tabla 32

Salarios de personal indirecto de planta (permanente) por 5 años

CONCEPTO	EMPLEADOS	SALARIO MENSUAL	PROYECTADO				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLANILLA ADMINISTRATIVA							
Gerente General	1	30,000	360,000	378,000	396,900	416,745	437,582
Gerente Proyectos	1	25,000	300,000	315,000	330,750	347,288	364,652
Asistente Administrativo	1	16,000	192,000	201,600	211,680	222,264	233,377
SALARIO	3	71,000	852,000	894,600	939,330	986,297	1,035,611
COLATERAL		27,954	335,446	353,698	375,721	404,716	421,462
COLATERALES							
IHSS		2,503	30,035	30,035	30,035	30,035	30,035
INFOP		710	8,520	8,946	9,393	9,863	10,356
RAP-AFP		5,019	60,224	61,247	62,321	63,449	64,634
Pasivo Laboral		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Décimo Tercer Mes		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Décimo Cuarto Mes		5,917	71,000	74,550	78,278	82,191	86,301
Vacaciones		1,972	23,667	29,820	39,139	54,794	57,534
TOTAL GASTO EN PERSONAL		98,954	1,187,446	1,248,298	1,315,051	1,391,012	1,457,073

Fuente: Elaboración propia, determinando salarios no menores que el arancel del colegio de ingenieros

como base, salario mínimo y colaterales de acuerdo con ley de Seguro Social, Código de Trabajo, INFOP y Régimen de aportaciones privadas.

Nota: Cálculo de los gastos por salarios y colaterales para 5 años.

Tabla 33*Salarios de personal directo (contratistas temporales) por 5 años*

CONCEPTO	PROYECTADO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P1 - Desarrollo de pre-inversiones (Formulaciones)	182,000.00	200,200	220,220	242,242	266,466
P2 - Apoyo de especialistas	38,000.00	41,800	45,980	50,578	55,636
P3 - Jurídicos-adquisiciones-contrataciones	38,000.00	41,800	45,980	50,578	55,636
P5 - Capacitaciones y procesos participativos	18,000.00	19,800	21,780	23,958	26,354
P7 - Plataforma virtual	-	-	-	-	-
TOTAL GASTO EN PERSONAL	276,000	303,600	333,960	367,356	404,092

Fuente: Elaboración propia utilizando valores de mercado para consultores por períodos de tiempo.

Nota: La tabla muestra los costos del personal por concepto de subcontrataciones para desarrollo de los servicios.

6.6. Estrategias de Capacitación especializada de Recursos Humanos

La Gerencia Administrativa será la encargada de identificar y planificar el desarrollo de capacitaciones al personal, mismas que deberán desarrollarse de manera sistemática y planificada para preparar a los empleados de la empresa. El plan de capacitaciones será anual para que la empresa cubra las necesidades detectadas y se obtengan resultados de calidad en el trabajo, mejorando el desempeño y que ayude a la excelencia de la empresa. Todo el personal podrá participar en las capacitaciones programadas, siempre y cuando hayan sido coordinadas con las gerencias correspondientes.

Tipos de Capacitación.

Capacitación para formación. Permiten orientar al empleado a integrarse a la empresa. Al nuevo personal que se contrate, que se le brindará una bienvenida, se les compartirá la filosofía

empresarial, lo que la empresa espera de él/ella y lo que ofrece para su bienestar. Se transmitirá la importancia de adoptar los principios y valores de la empresa. Al finalizar este periodo, el empleado conocerá sus funciones y su importancia para lograr el éxito de la empresa.

Capacitaciones de actualización o preventivas. éstas se realizarán por medio de especialistas externos que tengan experiencia, calidad y confiabilidad para preparar al personal de la empresa, debiendo actualizar sus conocimientos técnicos y adaptarlo a los cambios que ocurran en la empresa.

Capacitación de especialización. Orientada para que los empleados profundicen sus conocimientos y experiencia con el desarrollo de sus habilidades con respecto a sus funciones.

Algunos de los temas que se llevarán a cabo con estas capacitaciones son:

1. Actualizaciones en aspectos relacionados con la gestión de proyectos, mecanismos implementados por organismos de cooperación, gubernamentales, etc.
2. Buenas prácticas de trabajo; permitiendo a los empleados la habilidad de solucionar problemas y trabajar en equipo.
3. Liderazgo; ayudando a una comunicación eficaz y buen servicio al cliente.
4. Manejo de Personal; ello para crear un buen ambiente laboral y mejorar las relaciones interpersonales.
5. Negociaciones y toma de decisión.

6.7. Proceso Administrativo de la Empresa

Planeación. El trabajo por realizar por la empresa deberá estar cuidadosamente planificado para aprovechar de manera eficiente los recursos y poder brindar los servicios, con la calidad esperada y superar las expectativas de los clientes.

Desde el inicio de operaciones, se procederá a realizar una planificación estratégica que permita definir un plan plurianual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteen.

De igual manera, cada año se realizará un plan operativo, al que se le dará seguimiento de con la periodicidad que se establezca en el Plan Estratégico, considerando que esta no debe superar los 30 días. Se realizarán reuniones quincenales para dar seguimiento en avances.

Organización. la estructura organizativa será revisada anualmente con el propósito de definir la necesidad de ajustarla para atender las expectativas de cada plan operativo anual. Así mismo, ésta podría tener ajustes en función de los compromisos que se realicen en el período. La gerencia administrativa y la de proyectos, deberá velar por contar con el personal adecuado y suficiente para cumplir con sus responsabilidades.

Dirección. la junta directiva delegará y asignará las funciones requeridas al Gerente General y éste, realizará la coordinación necesaria, con liderazgo, sobre las gerencias administrativa y de proyectos para lograr los objetivos empresariales, manteniendo siempre una comunicación estable con las diferentes áreas.

Control. Periódicamente se realizarán los controles para verificar el correcto funcionamiento de la empresa, tanto desde el punto de vista administrativo y financiero como técnico operativo, para lo cual, se contratarán servicios externos que realicen las auditorías que correspondan y que, obligatoriamente se realizará una por año. Así mismo, las gerencias llevarán a cabo procesos de supervisión periódica en las áreas que les compete y presentarán las alertas, con el tiempo suficiente, en caso de detectar desviaciones en la planificación para tomar medidas de alineación o corrección que se necesiten.

6.8. Aspecto Legal

6.8.1. Constitución de la Empresa

Conforme con lo establecido en el Artículo 66 del Código de Comercio, la empresa se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable y el giro de la ésta será el de servicios, incluyéndose la posibilidad de comercializar bienes, construcción y cualquier actividad comercial lícita.

6.8.2. Pasos para la Constitución de la Empresa

Para constituir una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable se necesita lo siguiente:

- Los socios ser mayor de 18 años y estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles.
- Tener una razón social (nombre de los socios) y denominación social (nombre de la empresa). Estará conformado por el nombre o nombres de los socios más el de la actividad principal, seguidamente por las palabras «S. de R.L.».
- Tener un número máximo de 25 socios. Ahora conforme a la «Ley de Generación de Empleo y Fomento a la Iniciativa Empresarial», en su artículo 5, se creó la figura de «La sociedad Unipersonal» la cual consiste en que el número mínimo para conformar una sociedad es de un socio nada más.
- El capital mínimo de constitución es de L5,000 y tiene que ser exhibido ante el Notario Público.
- Cada socio es el responsable de sus aportaciones las cuales serán solo mediante dinero y no por títulos valores (cheques, pagares, promesas de pago etc.).
- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otras especies y el valor atribuido a estos.

- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades o pérdidas entre los socios.
- Contar con una escritura de constitución de la sociedad que deberá ser autorizada por un notario a la que se le agrega a la primera página los siguientes timbres:
- Timbres de contratación: L3.00 por cada mil o fracción de mil de capital. Timbres del colegio de abogados Cada copia o testimonio de las escrituras públicas que autoricen los notarios llevarán adheridos según su cuantía, timbres del colegio de abogados.
- Debe publicarse un aviso de declaración de comerciante social en el Diario Oficial La Gaceta y en un periódico de mayor circulación de la localidad.

Inscripciones.

Registro Tributario Nacional. presentándose la escritura de constitución de sociedad y llenar la parte del formulario relativo a la inscripción en Dirección Ejecutiva de Ingresos.

Permiso de operación de la Alcaldía Municipal. presentando los siguientes documentos:

- Declaración de Comerciante social.
- Registro Tributario Nacional.
- Tarjeta de identidad.
- Solvencia Municipal Vigente.
- Clave catastral sellada por el Departamento de Catastro.

Autorización de Libros. debe realizarse la inscripción en el registro público de comercio en el libro de comerciantes sociales, donde se piden los siguientes requisitos:

- Presentar la Escritura Original.
- Fotocopia de Escritura.

Registro de la propiedad industrial Inscripción en la Cámara de Comercio. es obligatorio el registro de todo comerciante en la Cámara de Comercio e Industrias correspondiente. La anotación comprende todos los datos que indica el Código de Comercio, los que se publican en el boletín o periódicos de la Cámara. La falta de inscripción de un comerciante se castiga con multa de diez veces mayor que el importe de los derechos de inscripción que hubiere debido satisfacer.

Requisitos:

- Llenar la solicitud correspondiente de registro de comerciantes (individuales o registro de sociedades).
- Aparecer en el Registro de Comerciantes Individuales y Sociedades.
- Presentar la escritura original de constitución del negocio.
- Dar la dirección y teléfono de la empresa que se está inscribiendo.
- Efectuar el pago correspondiente a la Cámara de acuerdo con la tarifa vigente para el Registro de Escrituras de Comerciantes Individuales y Sociedades. Este pago varía de acuerdo con el monto del capital de trabajo establecido por la empresa que se inscribe en la Cámara de Comercio.

En el caso de que se tengan todos los requisitos antes mencionados, el trámite para la inscripción de una empresa en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa tarda no más de una hora.

Afiliación al I.H.S.S. los requisitos de inscripción son los siguientes:

- Llenar solicitud de inscripción.
- Fotocopia de escritura de constitución de la empresa o declaración de comerciante individual.
- Fotocopia del permiso para el funcionamiento del negocio dedicado al comercio en general (AMDC) o solicitud de permiso.
- Fotocopia de tarjeta de identidad del patrono o gerente.
- Listado de trabajadores indicando: 1. Nombres y apellidos completos. 2. Fecha de inicio de labores de cada trabajador 3. Puesto que desempeña cada trabajador. 4. Salario que devenga mensualmente cada trabajador. 5. Número de afiliación de cada trabajador. 6. Fotocopia de tarjeta de identidad de cada trabajador.
- Fotocopia del registro en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.
- Fotocopia del Registro Tributario Nacional Autónoma de Honduras.

Afiliación en INFOP. los requisitos de inscripción son:

- Llenar solicitud de inscripción.
- Tener L 20.000.00 de capital mínimo en giro, aunque solo tenga un empleado.
- Que la empresa tenga cinco o más empleados.
- Fotocopia de escritura de constitución.
- Permiso de operación de la Alcaldía Municipal del Distrito Central.
- Copia de Registro Tributario Nacional.
- Documentos personales del Gerente.

Afiliación al RAP. Régimen de aportación al fondo social de la vivienda (RAP-FOSOVI). Deberán pertenecer a este régimen todas las empresas privadas con 10 o más

trabajadores afiliados al sistema con una aportación obrero-patronal de 1.5% cada uno sobre el salario mensual de cada trabajador. Requisitos:

- Fotocopia de la planilla de pago.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa

Resolución: Inmediata

Costo: ninguno

Ministerio del Trabajo. el Código de Trabajo es el medio por el cual se regulan el Seguro Social, la formación de sindicatos y la relación patrono-trabajador. Los requisitos de inscripción son los siguientes:

- Llenar solicitud de inscripción.
- Listado de empleados, con la descripción de puestos y monto del sueldo.
- Copia de la Escritura de Constitución de la empresa, debidamente inscrita en Registro de la Propiedad.
- Copia del Registro Tributario Nacional de la empresa.
- Copia de Solvencia de la Alcaldía de Distrito Central.
- Copia del permiso de operación otorgado por la Alcaldía Municipal del Distrito Central.
- Copia de la tarjeta de identidad de los empleados.

Certificación Proveedor del Estado. teniendo en cuenta que la empresa de asistencia técnica – consultorías brindará servicios a instituciones estatales, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contratación del Estado, sección tercera “Registro de Proveedores y Contratistas”, artículo 34 registro de proveedores y contratistas. es necesario realizar la inscripción como

proveedor y contratistas del estado en la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones (ONCAE), para lo que se deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Formulario F-1RP de Solicitud de Inscripción, firmado y sellado por el solicitante (representante o apoderado legales), autenticado.
2. Formulario F-2RP de Información del Solicitante, firmado y sellado por el representante legal o quien tenga las facultades suficientes, autenticado.
3. Formulario F-3RP de Carta Poder debidamente autenticada o Poder en Escritura Pública; a favor de un profesional del derecho. (Adjuntar carnet vigente del Colegio de Abogados de Honduras), autenticado.
4. Formulario F-4RP de la Certificación de la Composición Social de la persona Jurídica, firmado y sellado por el representante legal o quien tenga las facultades suficientes, autenticado.
5. Formulario F-5RP de Declaración Jurada de no estar comprendido en las prohibiciones o inhabilidades de los artículos 15 y 16 de la Ley de Contratación del Estado y artículo 439 del Código Penal (Ley de Lavado de Activos), firmada y sellada por el representante legal o quien tenga las facultades suficientes.
6. Copia autenticada del Documento Nacional de Identificación (DNI) del representante legal.
7. Copia autenticada del Registro Tributario Numérico (RTN) del Representante Legal.
8. Copia autenticada de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad y con su última modificación que contenga el Capital Social actual, si hubiera tal modificación.
9. Copia autenticada de la Escritura donde se acredite las facultades de representación legal.
10. Copia autenticada del Registro Tributario Nacional (RTN) de la empresa.

11. Copia autenticada del Documento Nacional de Identificación (DNI) de todos los Socios y en el caso de los socios extranjeros copia del pasaporte. Si el socio es persona jurídica presentar copia autenticada de la escritura de constitución y RTN
12. Copia autenticada del Registro Tributario Numérico (RTN) de todos los Socios y en caso de que el socio sea una empresa extranjera presentar escritura de constitución apostillada y autenticada con su última modificación que contenga el Capital Social actual, si hubiera tal modificación.
13. Solvencia fiscal emitida por el Servicio de Administración de Rentas (SAR) a nombre de la empresa, la misma debe de ser verificable por el código QR.
14. Copia autenticada del Permiso de Operación vigente, emitido por la Alcaldía Municipal correspondiente.
15. Recibo de pago TGR-01 de L400.00 a nombre de la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, con acceso virtual en la Secretarías de Finanzas (2022), institución 409, en el código 12121 emisión, constancias, certificaciones y otros.

El TGR-01 debe ser del mes en que tiene su fecha de presentación de documentación, si este es presentado de un mes anterior el mismo será requerido.
16. Acreditación del rubro según su área de actividad original o autenticada la misma debe de estar vigente: Constancia de Inscripción, Licencia, Permisos Especiales, Colegiaciones etc. (Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones, 2022)
17. Detallar el Bien y Servicio que dará y al que desea certificarse en el Formulario F-2 RP.
18. Deberán presentar 2 auténticas:
 - Una auténtica de copias, para la copia de documentos (deberán ir con la media firma y sello del notario en cada hoja) y

- Otra auténtica de firmas para las firmas de los formularios.
- En la auténtica debe de ir detallado cada uno de los documentos, si se autentica una copia de identidad debe de especificar en la auténtica el nombre completo y correcto el número de este, de lo contrario se requerirá.

19. La media firma y sello del notario debe ser original, no se permitirá media firma de forma escaneada

Obtención de patentes, marcas, diseños industriales, registro de nombres comerciales,

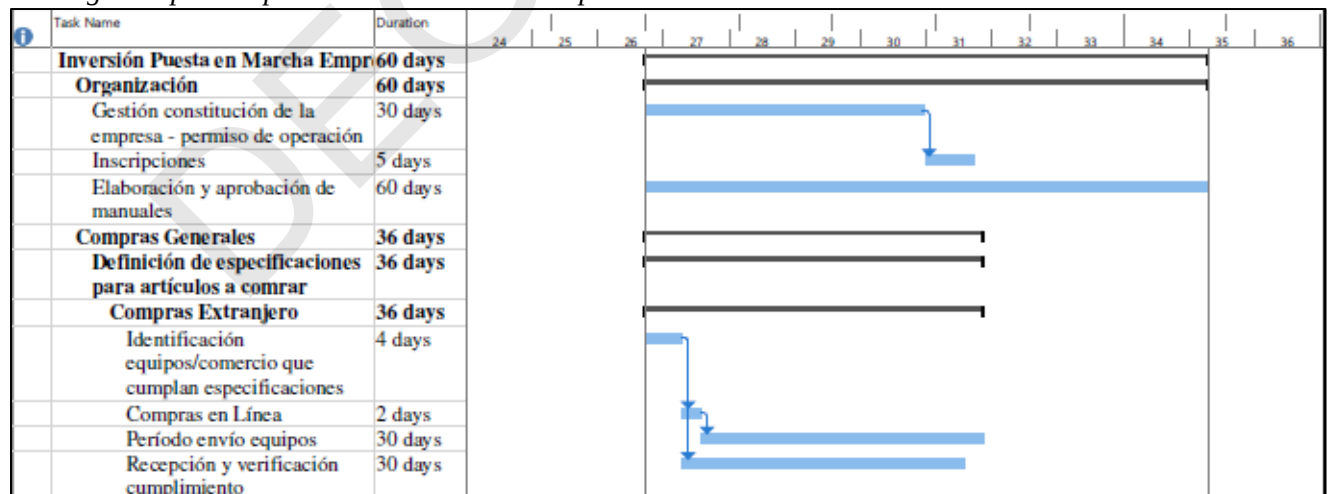
logotipo y slogans. Se procederá a patentar “La Plataforma Virtual”, derecho especial que concede el estado para la explotación comercial de una invención, esta se solicita en la Dirección General de Propiedad Intelectual a través del departamento de patentes se presenta; i) solicitud de patente, ii) los antecedentes, iii) descripción, iv) reivindicaciones y todo material visual.

6.9. Cronograma de Ejecución

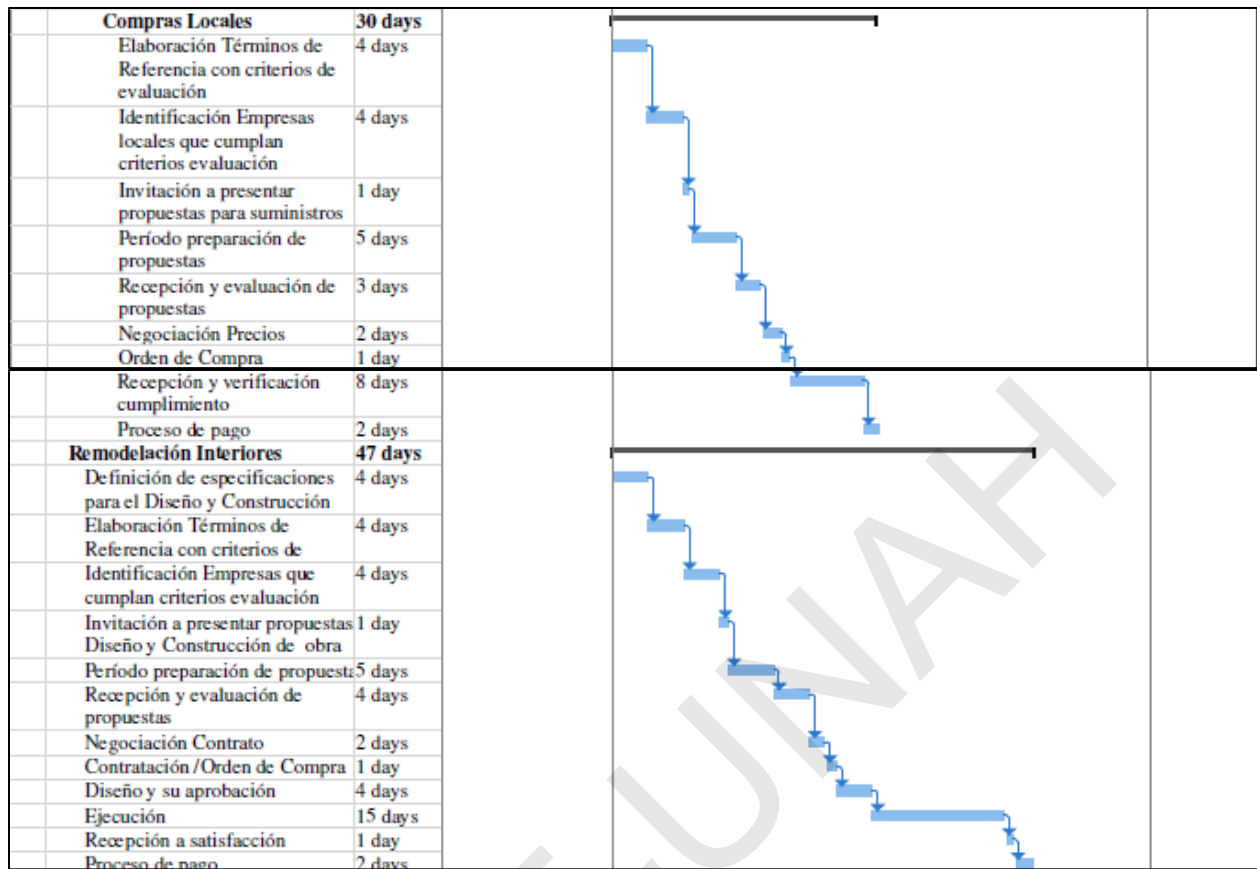
En la siguiente Figura 28, se presenta el cronograma para poner en marcha a la empresa:

Figura 28

Cronograma para la puesta en marcha de la empresa



Nota: continúa en la siguiente página.



Fuente: Elaboración Propia utilizando aplicación MS Project.

Nota: Lista de actividades y tiempos de ejecución para poner en marcha la empresa.

CAPÍTULO 7. ESTUDIO TÉCNICO FINANCIERO Y ECONÓMICO

7.1. Introducción

Con el presente estudio, se analizan los datos de la empresa desde el punto de vista económico y financiero, para conocer la mejor alternativa en la asignación de recursos para la operación de la empresa y que se pueda asegurar que la misma sea rentable, que genere ganancias en el período de evaluación.

Para poder llegar a esas conclusiones, se aplica la revisión de diferentes indicadores y técnicas que permiten evaluar si es viable realizar la inversión requerida con lo que habrá rendimientos esperados por los inversores del proyecto.

Entre las principales técnicas, se utilizan las siguientes, con las condiciones que deben cumplirse para ser aceptables:

1. Valor Actual Neto (VAN), que debe resultar mayor que cero ($VAN > 0$)
2. Tasa Interna de Retorno (TIR), esta debe ser mayor que el costo del capital ponderado ($TIR > 14.7\%$ en nuestro caso)
3. Relación Beneficio/Costo, debe resultar mayor que uno ($B/C > 1$)
4. Período de Recuperación de la Inversión (PRI), que puede ser “Normal”, cuando se utilizan para su cálculo los flujos de efectivo sin tomar en cuenta el efecto del tiempo en el capital y “Descontado”, al tener en cuenta ese efecto del tiempo en el dinero. En cualquiera de los dos casos el resultado debe ser menor que el período en análisis, en nuestro caso menor que cinco años ($PRI < 5$ años)

Si se cumplen todas las condiciones anteriores, la conclusión es que el proyecto es viable desde el punto de vista económico y financiero.

Adicionalmente, se realiza una revisión de la sensibilidad con la variación de los parámetros que se consideren que puedan repercutir más en la operación del negocio y se establecen los principales riesgos y las contingencias para su mitigación.

7.2. Objetivos

7.2.1. Objetivo General

Analizar la información financiera para la creación y puesta en marcha de la empresa de Servicios de Asistencia Técnica y Consultoría para que ésta sea rentable.

7.2.2. Objetivos Específicos

- 1 Determinar el monto y plan de inversión necesario para el proyecto y el tiempo para ponerlo en práctica.
- 2 Desarrollar el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá la empresa.
- 3 Analizar costos y gastos incurridos.
- 4 Proyectar los estados financieros para los próximos cinco años del proyecto.
- 5 Evaluar el proyecto haciendo uso de técnicas e indicadores, que, a partir de la información anterior, permitan determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

7.3. Plan de Inversión, Fuentes de Financiamiento y Cronograma

Se han determinado los elementos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto y sus costos, teniéndose en cuenta, la Inversión Fija que contempla las siguientes líneas:

Inversiones Edificio y Vehículo. Para nuestro caso, en esta línea solamente se contempla el vehículo, necesario para la gestión de los negocios. Por naturaleza, la mayoría de los clientes de la empresa son municipalidades y mancomunidades y es necesario, realizar visitas de promoción para la venta de los productos y de seguimiento en la ejecución de estos en los sitios donde han

sido contratados. En vista que inicialmente solo se considera la compra de un vehículo, el tiempo de uso de este equipo de trabajo, se deberá coordinar de manera que pueda ser utilizado en momentos que lo necesite la función administrativa de la empresa, hasta que se generen los recursos para poder adquirir un vehículo destinado específicamente para la administración.

Mobiliario y equipo de oficinas. Se han considerado en esta línea, toda la mueblería que se requiere para la operación de la oficina.

Equipo de cómputo. Bajo este concepto, se consideran las computadoras que utilizará el personal de la empresa, Gerente General, Administrador de Proyectos, Administrador General y Asistente Administrativo. Por su versatilidad, se considera que este equipo sea del tipo portátil y con capacidades adaptadas a una oficina de proyectos. También se tienen en cuenta dos proyectores multimedia para trabajos en campo y las impresoras.

El personal externo que será contratado como consultores, deberá contar con los medios necesarios para el desarrollo total de los servicios, los cuales se consideran en los costos directos de producción.

Software. Se refiere a la creación de la plataforma virtual y del sistema de promoción virtual.

Gastos de constitución e instalación. Consiste en todas las acciones y costos previos y necesarios para poner en funcionamiento la empresa, entre ellos: La adecuación de las oficinas, las actividades para la constitución de la empresa y las inscripciones que se deben realizar por ley.

Capital de Trabajo. Se ha considerado el impacto del inicio de operaciones para financiar las necesidades operativas durante el desfase, entre la ocurrencia de los egresos y la posterior recaudación de los ingresos, que corresponden a la inversión en capital de trabajo. Teniendo en

cuenta la naturaleza de los productos de la empresa y los costos administrativos fijos, se ha considerado un período para el Capital de Trabajo de 60 días (2 meses).

A continuación, se presenta la Tabla 34 con el resumen correspondiente:

Tabla 34

Resumen de la inversión

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	FONDOS PROPIOS	FINANCIAMIENTO
	VALORES EN LEMPIRAS		
INVERSIÓN FIJA	1,283,005	136,500	1,146,505
Inversiones Edificio y Vehículo	415,000		415,000
Mobiliario y Equipo de Oficina	229,119		229,119
Equipo de Cómputo	140,998		140,998
Software	361,387		361,387
Gastos de Constitución e Instalación	136,500	136,500	
CAPITAL DE TRABAJO	607,824	427,244	180,580
Sueldos y Salarios (2 meses)	197,908	197,908	
Contratos de Consultores			
Administrativos (2 meses)	8,900	8,900	
Gastos Administrativos (2 meses)	125,895	125,895	
Contratos de Consultores Producción (2 meses)	138,000	-	138,000
Indirectos Producción (2 meses)	42,580	-	42,580
Imprevistos	94,541	94,541	
TOTAL	1,890,829	563,744	1,327,085
PARTICIPACIÓN	100%	30%	70%

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis financiero.

Nota: Determinación del valor de la inversión inicial del proyecto y las fuentes de financiamiento.

Con el resumen anterior, se puede ver que el total de la inversión para poner en marcha la empresa es de L1,890,829, de los cuales, L563,541 serán financiados con fondos propios y financiamientos bancarios por L1,327,085, ambos representan el 30% y 70% del total respectivamente.

En cuanto al cronograma para la puesta en marcha de la empresa, ver la Figura 28 en la

sección anterior.

7.4. Costo de Capital

Se calculó el costo de capital promedio ponderado (CCPP), que es un método que consiste en ponderar los pesos de cada una de las fuentes de financiamiento de la empresa y hacer un promedio ponderado de cada una de éstas, para ello, se utilizó la siguiente fórmula:

$$ka = (wi \times ki) + (wp \times kp) + (ws \times kr)$$

Donde:

ka : es el costo de capital ponderado

wi : participación de la deuda a largo plazo

ki : costo de capital de la deuda a largo plazo

wp : participación de la deuda a corto plazo

kp : costo de capital de la deuda a corto plazo

ws : participación de los fondos propios

kr : costo de oportunidad del patrimonio. Se usó 5.9% como tasa libre de riesgo, que corresponde a la tasa de cédulas y bonos emitidos por la banca según el Informe de Estabilidad Financiera del Banco Central de Honduras (2022).

En la siguiente Tabla 35, se presenta el resumen con la cuantificación de estas variables:

Tabla 35

Variables para el Cálculo del Costo de Capital

Participación Deuda L/P	$wi = 1,146,505/1,890,829 =$	61%
Participación Deuda C/P	$wp = 180,580/1,890,829 =$	10%
Participación Fondos Propios	$ws = 563,744/1,890,829 =$	30%
Costo de Capital Deuda L/P	$ki =$	18%
Costo de Capital Deuda C/P	$kp =$	21%
Costo de Oportunidad Patrimonio	$kr =$	5.9%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 34 y tasas de interés bancarias aplicables.

Nota: Determinación de las variables a utilizar en el cálculo del costo de capital.

El cálculo del Costo de Capital Ponderado es como sigue:

$$ka = (0.61 \times 0.18) + (0.10 \times 0.21) + (0.30 \times 0.059)$$

$$ka = 14.7\%$$

Que será la tasa mínima de rendimiento que debe ganar el proyecto, para dar valor a la empresa.

7.5. *Determinación de Ingresos*

El proceso para la determinación de los ingresos se inició con el Estudio de Mercado, con el que se obtuvieron datos sobre el mercado que se atenderá con la empresa en análisis.

El emprendimiento obtendrá sus ingresos con la prestación de diferentes servicios, los cuales, fueron listados en la Tabla 19 de la sección 4.10, que se resume nuevamente para pronta referencia en la siguiente Tabla 36:

Tabla 36

Resumen de Productos y sus Precios de Venta

Productos considerados en la encuesta	Precio de Venta (L)
P-1 - Pre-inversiones (Formulaciones)	1,178,171
P-2 - Especialistas	169,821
P-3 - Jurídicos-adquisiciones-contrataciones	140,306
P-5 - Capacitaciones y procesos participativos	158,234
P-7 - Plataforma virtual. El costo es administrativo (Fijo).	60,000

Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla 19 en el Estudio de Mercado.

Nota: Precios de venta por servicio a brindar por la empresa.

Con los valores anteriores y teniendo en cuenta la cantidad de servicios (S) que se espera sean contratados (NSC), los ingresos por los 5 primeros años se estiman en la siguiente Tabla 37:

Tabla 37

Ingresos Estimados para los 5 Primeros años

S	NSC	Precio de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P1	2	1,178,170.94	2,356,341.89	2,497,722	2,647,586	2,806,441	2,974,827
P2	3	169,821.11	509,463.33	540,031	572,433	606,779	643,186
P3	3	140,306.48	420,919.45	446,175	472,945	501,322	531,401
P5	4	158,234.05	632,936.20	670,912	711,167	753,837	799,067
P7	3	60,000.00	180,000.00	190,800	202,248	214,383	227,246
			4,099,660.87	4,345,640.52	4,606,378.95	4,882,761.69	5,175,727.39

Fuente: Elaboración propia operando los datos de las Tablas 37 (20) y 21.

Nota: Determinación del valor de ingresos en período de 5 años.

7.6. Determinación de Costos

7.6.1. Costo de Producción

El costo de producción está integrado por los gastos en personal directo, presentado en la Tabla 33 y que se expone en la siguiente Tabla 38 para pronta referencia, y los costos indirectos de producción que se muestran en la Tabla 39:

Tabla 38

Salarios de personal directo

CONCEPTO	PROYECTADO (L)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P1 - Desarrollo de pre-inversiones (Formulaciones)	182,000	200,200	220,220	242,242	266,466
P2 - Apoyo de especialistas	38,000	41,800	45,980	50,578	55,636
P3 - Jurídicos-adquisiciones-contrataciones	38,000	41,800	45,980	50,578	55,636
P5 - Capacitaciones y procesos participativos	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
P7 - Plataforma virtual	-	-	-	-	-
TOTAL GASTO PERSONAL	276,000	303,600	333,960	367,356	404,092

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis financiero.

Nota: Salarios de personal que se dedicará a los servicios que ofrecerá la empresa en el período de cinco años.

Tabla 39

Costos indirectos de producción

CONCEPTO	PROYECTADO (L)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Viáticos y gastos de viaje personal de campo	49,100	54,010	59,411	65,352	71,887
Costos colaterales capacitaciones	10,150	11,165	12,282	13,510	14,861
Alquileres inmuebles en campo	52,000	57,200	62,920	69,212	76,133
Alquiler de equipos, maquinaria y vehículos	32,000	35,200	38,720	42,592	46,851
Servicios de laboratorios	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Combustible para desarrollo de los servicios (Vehículos Consultores)	21,943	24,138	26,551	29,206	32,127
Combustible para desarrollo de los servicios (Vehículo de la empresa)	6,888	7,577	8,334	9,168	10,085
Garantías/fianzas	20,625	22,688	24,956	27,452	30,197
Imprevistos (5% del Total)	12,774	14,051	15,457	17,002	18,702
TOTAL COSTOS DIRECTOS	255,480	281,028	309,131	340,044	374,049

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis financiero.

Nota: Costos indirectos estimados en los que incurrirá la empresa en el período de cinco años.

Sumando ambos conceptos, se obtienen los costos de operación, los que se muestran en la siguiente Tabla 40:

Tabla 40

Costos de operación

CONCEPTOS	PROYECTADO (L)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total gasto en personal	276,000	303,600	333,960	367,356	404,092
Costos indirectos producción	255,480	281,028	309,131	340,044	374,049
COSTOS DE OPERACIÓN	557,028	584,628	674,004	741,405	374,049

Fuente: Elaboración propia con datos de Tablas 39 y 40.

Nota: Costos totales de operación estimados en que incurrirá la empresa en el período de cinco años.

7.6.2. Costo de Administración

En la siguiente tabla 41, se detallan los costos administrativos de la empresa, mismos que son necesarios para su operación:

Tabla 41

Costos administrativos

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de oficina central	423,253	465,578	512,136	563,350	619,685
Permiso de operación	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
Consultores por contrato (administrativos – contables)	30,400	33,440	36,784	40,462	44,509
Personal consultor por contrato servicios jurídicos - recursos humanos	23,000	25,300	27,830	30,613	33,674
Energía Eléctrica	76,416	84,058	92,464	101,710	111,881
Agua	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
Telefonía móvil	21,960	24,156	26,572	29,229	32,152
Servicios Web (Pagos a proveedor del servicio)	16,964	18,660	20,526	22,579	24,837
Plataforma virtual (Pagos a proveedor del servicio)	8,764	9,640	10,604	11,664	12,831
Mantenimiento Plataforma Virtual	20,000	22,000	24,200	26,620	29,282
Papelería y gastos diversos	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Viáticos y gastos de viaje administrativos	28,000	30,800	33,880	37,268	40,995
Pasajes	-	-	-	-	-
Gastos legales	8,200	9,020	9,922	10,914	12,006
Gastos gremiales	19,890	21,879	24,067	26,474	29,121
Seguros	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Combustible gestiones administrativas	31,980	35,178	38,696	42,565	46,822
Mantenimiento de vehículos	36,600	40,260	44,286	48,715	53,586
Limpieza	10,080	11,088	12,197	13,416	14,758
Imprevistos	24,263	26,689	29,358	32,294	35,524
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	808,770	889,647	978,612	1,076,473	1,184,120

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis financiero.

Nota: Total de costos administrativos de la empresa en el período de cinco años.

7.6.3. Costo de Ventas

Bajo este concepto, se agrupan las actividades necesarias para cerrar las ventas de los servicios que se ofrecen, las cuales, se resumen en la siguiente Tabla 42:

Tabla 42

Costos de ventas

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promoción y Propaganda	22,200	24,420	26,862	29,548	32,503
Atención a Clientes	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962
Imprevistos	1,958	2,154	2,369	2,606	2,867
TOTAL COSTOS DE VENTAS	39,158	43,074	47,381	52,119	57,331

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Costos de venta estimados para período de cinco años.

7.6.4. Costos Financieros

Estos costos corresponden a los intereses por préstamos a largo y corto plazo, los cuales se resumen en la siguiente Tabla 43:

Tabla 43

Costo financiero

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo deuda largo plazo	193,964	163,565	127,219	83,763	31,807
Costo deuda corto plazo	21,194	-	-	-	-
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	215,158	163,565	127,219	83,763	31,807

Fuente: Elaboración propia con datos del análisis financiero para cada tipo de préstamo, ver Tablas 48 y 49.

Nota: Resultado del cálculo sobre el costo financiero por préstamos a largo y corto plazo.

7.6.5. Depreciaciones y Amortización

Para establecer el desgaste que sufren los bienes por su uso y determinar las amortizaciones relacionadas con las inversiones intangibles, se detalla la información sobre la depreciación y

amortización utilizando las siguientes Tabla 44 y Tabla 45:

Tabla 44

Depreciación

NOMBRE DEL BIEN	VIDA ÚTIL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALORES EN LIBROS				
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN FIJA		785,118	155,453	629,664	474,211	318,758	163,304	7,851
Mobiliario y								
Equipo de	5	370,118	73,283	296,834	223,551	150,268	76,984	3,701
Oficina								
Vehículo	5	415,000	82,170	332,830	250,660	168,490	86,320	4,150
DEPRECIACIÓN DEL PERÍODO				155,453	155,453	155,453	155,453	155,453

Fuente: Elaboración propia con datos del análisis financiero.

Nota: Resumen del cálculo de la depreciación de activos de la empresa.

Tabla 45

Amortización

NOMBRE DEL BIEN	VIDA ÚTIL	VALOR	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALORES EN LIBROS				
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de								
Instalación y	5	136,500	27,300	109,200	81,900	54,600	27,300	-
Constitución								
Aplicativo								
Plataforma	5	361,387	72,277	289,110	216,832	144,555	72,277	-
Virtual								
TOTALES		497,887	99,577	398,310	298,732	199,155	99,577	-
AMORTIZACIÓN ANUAL				99,577	99,577	99,577	99,577	99,577

Fuente: Elaboración propia con datos del análisis financiero.

Nota: Resumen del cálculo de la amortización de intangibles de la empresa.

7.6.6. El Financiamiento y Tabla de Amortización de la Deuda

El financiamiento para que la empresa comience operaciones, incluye la inversión fija que, en su mayor parte, será cubierta con un préstamo a largo plazo (5 años), más el capital de trabajo que parte de él se financiará con un préstamo a corto plazo (1 año), el resto, será cubierto con fondos propios, conforme a la distribución mostrada en la Tabla 46:

Tabla 46

Financiamiento

Inversión Inicial	1,283,005	
Capital de trabajo	6,07,824	
Total	1,890,829	
Fuente de Financiamiento	Porcentaje	Total
Deuda a largo plazo	61%	1,146,505
Deuda a corto plazo	9%	180,580
Fondos Propios	30%	563,744
Total	100%	1,890,829

Fuente: Elaboración propia

Nota: Distribución porcentual y neta de las fuentes de financiamiento para la inversión inicial del proyecto.

El detalle de amortizaciones de las deudas en las se incurrirá para financiar parcialmente el proyecto, se presentan en la siguientes Tabla 47 y Tabla 48:

Tabla 47

Amortización deuda largo plazo

PERÍODO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO
0	-	-	-	1,146,505
1	349,364	155,401	193,964	991,104
2	349,364	185,800	163,565	805,305
3	349,364	222,146	127,219	583,159
4	349,364	265,601	83,763	317,558
5	349,364	317,558	31,807	-
TOTALES		1,146,505	600,316	

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Resumen cálculo amortización anual deuda largo plazo.

Tabla 48

Amortización deuda corto plazo

PERÍODO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO
0	-	-	-	180,580
1	201,774	180,580	21,194	-
TOTALES		180,580	21,194	

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Resumen cálculo amortización anual deuda corto plazo.

Con la información anterior, podemos ver que el costo financiero para el primer año es de L215,158 y en total, después de los cinco años es de L621,510.

7.7. Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos

La proyección de Ingresos, Costos y Gastos por año se muestra en la siguiente Tabla 49:

Tabla 49

Ingresos gastos y costos totales

Año	Ingresos Totales (L)	Gastos y Costos Totales (L)
1	4,099,661	2,836,285
2	4,345,641	3,036,518
3	4,606,379	3,256,590
4	4,882,762	3,501,202
5	5,175,727	3,752,778

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Resumen de los datos de ingresos y costos totales del proyecto en el período de cinco años.

7.8. Proyección de Estados Financieros

7.8.1. Estado de Resultados

En la siguiente Tabla 50 se muestra el estado de resultados de la empresa:

Tabla 50

Estado de resultados

CONCEPTO	PROYECTADO (L)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas	4,099,661	4,345,641	4,606,379	4,882,762	5,175,727
(-) Descuentos					
(+) Otros Ingresos (Intereses Certificados Depósito)	-	-	-	-	-
Total Ingresos Netos	4,099,661	4,345,641	4,606,379	4,882,762	5,175,727
(-) Costos de Operación	531,480	584,628	643,091	707,400	778,140
Material Directo	-	-	-	-	-

CONCEPTO	PROYECTADO (L)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos en Personal Directo	276,000	303,600	333,960	367,356	404,092
Costos Indirectos de Producción	255,480	281,028	309,131	340,044	374,049
(=) Utilidad Bruta del Ejercicio	3,568,181	3,761,012	3,963,288	4,175,362	4,397,587
(-) Costos de Operación	2,304,805	2,451,890	2,613,499	2,793,801	2,974,638
Gastos de Administración	808,770	889,647	978,612	1,076,473	1,184,120
Gastos de Venta	39,158	43,074	47,381	52,119	57,331
Gastos en Personal Indirecto	1,187,446	1,248,298	1,315,051	1,391,012	1,457,073
Amortización	99,577	99,577	99,577	99,577	99,577
Depreciación	155,453	155,453	155,453	155,453	155,453
(-) Otros Gastos	14,400	15,840	17,424	19,166	21,083
(=) Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	1,263,376	1,309,123	1,349,789	1,381,560	1,422,949
Gastos Financieros	215,158	163,565	127,219	83,763	31,807
(=) Utilidad Antes de Impuestos	1,048,218	1,145,558	1,222,571	1,297,797	1,391,143
(-) Impuesto Sobre la Renta	262,055	286,389	305,643	324,449	347,786
(=) Utilidad Neta Después de Impuestos	786,164	859,168	916,928	973,348	1,043,357
+ Depreciación	255,031	255,031	255,031	255,031	255,031
- Amortización de Capital	155,401	185,800	222,146	265,601	317,558
+ Valor de Salvamento					7,851
Flujos Financieros a Descontar	885,794	928,399	949,813	962,777	988,681

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Estado de resultados para el período de cinco años.

Podemos observar que las operaciones proyectadas generan utilidades netas y flujos financieros a descontar, crecientes a lo largo de los cinco años analizados.

7.8.2. Flujos de Efectivo

Con esta herramienta, registramos la variación de los ingresos y salidas de dinero en un período determinado, para este caso, es de 5 años como se muestra en la siguiente Tabla 51:

Tabla 51

Flujo de efectivo o de caja

CONCEPTO	AÑO INVERSIÓN	PROYECTADO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	-	607,824	1,163,038	1,941,438	2,741,251	3,554,028
Ingresos	1,890,829	4,099,661	4,345,641	4,606,379	4,882,762	5,175,727
Ingresos por Ventas	-	4,099,661	4,345,641	4,606,379	4,882,762	5,175,727
Ingresos de Capital	1,890,829	-	-	-	-	-
Aportaciones de los Socios	563,744	-	-	-	-	-
Prestamos	1,327,085	-	-	-	-	-
Otros Ingresos de Operación	-	-	-	-	-	-
Total Disponible	1,890,829	4,707,485	5,508,679	6,547,817	7,624,012	8,729,756
Gasto Corriente	-	3,208,466	3,381,441	3,584,420	3,804,383	4,027,340
Gastos de Operación	-	-	-	-	-	-
Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Gastos en Personal	-	276,000	303,600	333,960	367,356	404,092
Directo	-	-	-	-	-	-
Gastos Indirectos de Operación	-	255,480	281,028	309,131	340,044	374,049
Gastos en Personal	-	1,187,446	1,248,298	1,315,051	1,391,012	1,457,073
Indirecto	-	-	-	-	-	-
Gastos de Administración	-	808,770	889,647	978,612	1,076,473	1,184,120
Gastos de Venta	-	39,158	43,074	47,381	52,119	57,331
Impuesto Sobre la Renta	-	262,055	286,389	305,643	324,449	347,786

CONCEPTO	AÑO INVERSIÓN	PROYECTADO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros Gastos de Operación		14,400	15,840	17,424	19,166	21,083
Gastos Financieros		215,158	163,565	127,219	83,763	31,807
Pago de Dividendos		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Gastos de Capital	1,283,005	335,981	185,800	222,146	265,601	317,558
Deuda		335,981	185,800	222,146	265,601	317,558
Inversiones en Certificados de Deposito						
Inversiones	1,283,005					
Compra de Activos	785,118					
Gastos de Instalación y Constitución	497,887					
Total Egresos	1,283,005	3,544,447	3,567,241	3,806,566	4,069,984	4,344,897
Saldo Neto Disponible	607,824	1,163,038	1,941,438	2,741,251	3,554,028	4,384,858

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Flujo de caja para el período de cinco años.

Podemos ver, del análisis de este estado, que las operaciones planeadas de la empresa son deseables, considerando que los resultados finales en las proyecciones se mantienen en valores aceptables y siempre positivos.

7.8.3. Balance General

En la siguiente Tabla 52, se presenta el Balance General:

Tabla 52

Balance general

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CIRCULANTE:	1,163,038	1,941,438	2,741,251	3,554,028	4,384,858
* DISPONIBILIDADES	1,163,038	1,941,438	2,741,251	3,554,028	4,384,858
* DOCUMENTOS POR COBRAR (CD)	-	-	-	-	-
* INVENTARIOS	-	-	-	-	-
FIJO:	629,664	474,211	318,758	163,304	7,851
INVERSION FIJA	629,664	474,211	318,758	163,304	7,851
OTROS ACTIVOS:	398,310	298,732	199,155	99,577	-
GASTOS DE CONSTITUCION E INSTALACION	398,310	298,732	199,155	99,577	-
TOTAL ACTIVOS	2,191,012	2,714,381	3,259,163	3,816,910	4,392,709
PASIVOS					
CIRCULANTE:	185,800	222,146	265,601	317,558	-
* PRESTAMOS POR PAGAR	185,800	222,146	265,601	317,558	-
			-	-	-
LARGO PLAZO:	805,305	583,159	317,558	-	-
* PRESTAMOS POR PAGAR L/P	805,305	583,159	317,558	-	-
TOTAL PASIVOS	991,104	805,305	583,159	317,558	-
PATRIMONIO	1,199,908	1,909,076	2,676,004	3,499,352	4,392,709
* APORTACION DE CAPITAL	563,744	-	-	-	-

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL SOCIAL		563,744	563,744	563,744	563,744
* UTILIDADES ACUMULADAS	-	636,164	1,345,332	2,112,260	2,935,608
* UTILIDAD DEL EJERCICIO	636,164	709,168	766,928	823,348	893,357
TOTAL PASIVO + CAPITAL	2,191,012	2,714,381	3,259,163	3,816,910	4,392,709

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Balance general para el período de cinco años.

Con la revisión de esta herramienta, podemos ver que la estructura de capital tiene un mayor porcentaje de pasivo con respecto a su patrimonio, lo que viene a validar que la empresa financia en mayor proporción su operación por medio de deuda para poner a funcionar el negocio, la cual, irá pagando poco a poco.

Adicionalmente, se pueden calcular los indicadores que se presentan en la siguiente sección.

7.8.4. Indicadores Financieros

Los principales indicadores que nos apoyan para validar la viabilidad financiera se presentan en la siguiente Tabla 53:

Tabla 53

Indicadores financieros

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DISPONIBILIDADES	1,163,038	1,941,438	2,741,251	3,554,028	4,384,858
RAZON CIRCULANTE	6.26	8.74	10.32	11.19	N/A
PRUEBA DE ACIDO	6.26	8.74	10.32	11.19	N/A
RENTABILIDAD S/ PATRIMONIO	66%	45%	34%	28%	24%

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD S/ ACTIVOS	36%	32%	28%	26%	24%
RELACION DEUDA A PATRIMONIO	0.83	0.42	0.22	0.09	0.00
APALANCAMIENTO FINANCIERO	30%	13%	6%	2%	0%
RELACION DE UTILIDAD A VENTAS	19%	20%	20%	20%	20%
MARGEN DE CONTRIBUCION BRUTO	87%	87%	86%	86%	85%
RELACION DE GASTOS DE VENTAS A VENTAS	1%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD A INTERES	3.65	5.25	7.21	11.62	32.80
ENDEUDAMIENTO	0.45	0.30	0.18	0.08	0.00
COSTOS FIJOS	2,304,805	2,451,890	2,613,499	2,793,801	2,974,638
COSTOS FIJOS CON SALIDA DE EFECTIVO	2,049,774	2,196,859	2,358,468	2,538,771	2,719,607
NIVELES DE VENTA ESPERADOS EN L	4,099,661	4,345,641	4,606,379	4,882,762	5,175,727
VARIABILIDAD DEL EFECTIVO	1,451,556	1,512,618	1,568,809	1,615,628	1,674,736
VARIABILIDAD RELATIVA DEL EFECTIVO	35%	35%	34%	33%	32%
NIVELES DE VENTA ESPERADOS EN UNIDADES	5	5	5	5	5
VARIABILIDAD DE LAS UNIDADES	2	2	2	2	2
VARIABILIDAD RELATIVA	35%	35%	34%	33%	32%
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	11.9%	9.5%	8.1%	6.9%	5.9%

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Resumen de indicadores financieros para el período de cinco años.

Los datos anteriores muestran una buena salud financiera de la empresa. Entre los datos más importantes:

1. La liquidez, se presenta una disponibilidad positiva (1,163,038)
2. Los datos de la razón circulante y prueba de ácido indican que la empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo ($6.26 > 2$)
3. Las deudas no superan los activos ($83\% < 100\%$)
4. Capacidad de cobertura de obligaciones con terceros (Apalancamiento $30\% < 100\%$)
5. En cuanto a rentabilidad, el margen de contribución bruto es de 87%

7.8.5. Punto de Equilibrio

En la siguiente Tabla 54, se recoge la información sobre el punto de equilibrio, tanto en capital como en unidades:

Tabla 54

Punto de equilibrio

CONCEPTO	PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO	2,648,105	2,833,022	3,037,570	3,267,134	3,500,991
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia con base análisis financiero.

Nota: Resultado punto de equilibrio efectivo y unidades.

Con estos datos, se establece el valor para el que la empresa esté en balance, es decir sin pérdidas ni ganancias.

7.9. Cálculo de Técnicas de Evaluación Económica y Financiera

Para el cálculo de las principales técnicas financieras de evaluación, utilizaremos la siguiente Tabla 55 con los flujos esperados:

Tabla 55

Flujos de caja esperados

INVERSION	FLUJOS
INVERSION INICIAL	(1,890,829)
FLUJO NETO 1	885,794
FLUJO NETO 2	928,399
FLUJO NETO 3	949,813
FLUJO NETO 4	962,777
FLUJO NETO 5	988,681

Fuente: Elaboración propia con base en Tabla 50 Estado de Resultados.

Nota: Resumen de los flujos de caja en cinco años.

7.9.1. Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo de esta técnica financiera, que nos permite conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión que se realizará para poner en marcha este proyecto, utilizaremos la siguiente fórmula, esperando que el resultado sea mayor que cero:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+k)^t} \times FN_i$$

Donde

FN_i : son los flujos de capital por período

I_0 : es la inversión realizada inicialmente (en $t = 0$)

n : es el número de períodos de tiempo

k: es el tipo de descuento o tipo de interés requerido para la inversión, en nuestro caso, es el costo de capital ponderado 14.7%)

En la siguiente Tabla 56, se resume el cálculo correspondiente:

Tabla 56

Cálculo del VAN

INVERSION	FLUJOS NETOS	FACTOR $\frac{1}{(1+k)^t}$	VALOR PRESENTE FACTOR $\times FN_i$
INVERSION INICIAL ($-I_0$)	(1,890,829)	1.00	(1,890,829)
FLUJO NETO 1 (FN_1)	885,794	0.87	772,412
FLUJO NETO 2 (FN_2)	928,399	0.76	705,940
FLUJO NETO 3 (FN_3)	949,813	0.66	629,778
FLUJO NETO 4 (FN_4)	962,777	0.58	556,662
FLUJO NETO 5 (FN_5)	988,681	0.50	498,469
VAN =			1,272,431

Fuente: Elaboración propia con datos de Tabla 55.

Nota: Procedimiento para calcular el Valor Actual Neto.

El valor Actual de los cobros y pagos futuros de la inversión, a nuestra tasa de capital ponderado, resultó mayor que cero ($VAN > 0$), lo que significa que, la inversión generará beneficios.

7.9.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con esta técnica financiera, conocemos la rentabilidad relativa del proyecto, la que compararemos con nuestro costo de capital ponderado, esperando que la TIR sea mayor que ese costo.

Para calcular este indicador, debemos encontrar la tasa (t) con la que el VAN se hace igual a cero:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+k)^t} \times FN_t = 0$$

Esta operación la realizaremos utilizando la fórmula financiera que viene con el aplicativo Excel, ya que, como se trata de resolver una ecuación exponencial de orden cinco ($n = 5$), resulta ser lo más práctico.

En nuestro caso, el aplicativo está configurado el lenguaje en inglés, por lo que la función se denomina IRR, con la que se aplican todos los valores de los Flujos Netos, incluyendo la inversión inicial (con signo negativo, ya que significa que es un egreso). El resultado que se obtiene en nuestro caso es:

$$TIR = 39.88\%$$

Encontramos que este valor es mayor que nuestro costo de capital ponderado ($TIR > 14.7\%$), lo cual es otra de las condiciones para aceptar este proyecto.

7.9.3. Relación entre VAN y TIR

De acuerdo con lo expuesto en la sección anterior, la TIR es la tasa con la que el VAN se vuelve cero. Ambos datos resultaron en niveles que hacen ver de que la inversión es posible.

7.9.4. Capacidad de Pago

El proyecto tendrá capacidad de pago si se mantienen los niveles de venta adecuados. De acuerdo con el estudio, las condiciones del mercado si lo permitirán.

7.9.5. Período de Recuperación de la Inversión

Con este cálculo, buscamos el tiempo en el que se espera recuperar la inversión inicial, a través del flujo de efectivo. Como los flujos que genera el proyecto no son iguales durante todos

los años, simplemente sumamos (acumulamos) hasta que sean iguales a la inversión y ése será el periodo de recuperación, lo cual, resumimos en la siguiente Tabla 57:

Tabla 57

Período de recuperación normal

Inversión Neta:		L1,890,829	
Periodo	Flujo de Caja	Inv. Recuperada	Inversión por Recuperar
1	885,794	885,794	1,005,035
2	928,399	1,814,194	76,636
3	949,813	2,764,007	-
4	962,777	3,726,784	-
5	988,681	4,715,465	-

Fuente: Elaboración propia con datos de flujo de caja en cinco años Tabla 55.

Nota: Cálculo tiempo de recuperación normal de la inversión.

De la tabla anterior, vemos que al terminar el segundo año, casi hemos recuperado la inversión por lo que, con el saldo que queda (L76,636), estimamos que proporción representa del siguiente flujo neto, es decir con L949,813, para saber en cuantos meses adicionales al segundo año podemos recuperarlo:

$$\text{Meses} = \frac{76,636}{949,813} = 0.97$$

En este caso, no se alcanza a cubrir un mes. Ahora, el resultado lo convertimos en días para saber cuántos son necesarios, sabiendo que 1 mes son 30 días:

$$\text{Días} = 0.97 \times 30 = 29.05$$

Siendo entonces, 29 días. Por lo tanto, el período de recuperación de la inversión es de 2 años y 29 días, lo que en su forma resumida es: 2A, 0M, 29D, tiempo que está dentro del período

en análisis. Una de las principales desventajas del período de recuperación simple, es que ignora el valor del dinero en el tiempo.

Para contrarrestar esa limitación, se aplica la técnica del período de recuperación descontado, que representa el valor del dinero en el tiempo descontando las entradas de efectivo del proyecto para cada período a una tasa de descuento adecuada, en nuestro proyecto, el costo de capital ponderado (14.7%). Al llevar a cabo el procedimiento obtenemos la siguiente Tabla 58:

Tabla 58

Período de recuperación descontado

Inversión Neta:			L1,890,829	
Periodo	Flujo de Caja	Factor 1 $(1 + k)^t$	Valor Presente	Inversión por Recuperar
1	885,794	0.87	772,412	1,118,417
2	928,399	0.76	705,940	412,477
3	949,813	0.66	629,778	-
4	962,777	0.58	556,662	-
5	988,681	0.50	498,469	-

Fuente: Elaboración propia con datos de flujo de caja en cinco años Tabla

55, aplicando los factores de descuento correspondientes.

Nota: Cálculo del tiempo de recuperación de la inversión con descuento.

De la tabla anterior, vemos también que al terminar el segundo año, casi hemos recuperado la inversión por lo que, con el saldo que queda (L412,477), estimamos que proporción representa del siguiente flujo valor presente, es decir con L629,778, para saber en cuantos meses adicionales al segundo año podemos recuperarlo:

$$\text{Meses} = \frac{412,477}{629,778} = 7.86$$

$$\text{Días} = 0.86 \times 30 = 25.8$$

Es decir, el período descontado es: 2 años, siete meses y 26 días (2A, 7M, 26D), también dentro del plazo del análisis.

7.9.6. Relación Beneficio Costo

Con esta técnica podemos comparar los beneficios (ventas) con los costos y gastos del proyecto. Para calcularlo lo hacemos con la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN - I_0}{-I_0} = \frac{(1,272,431 - (-1,890,829))}{-(-1,890,829)} = 1.67$$

El resultado es mayor que uno, lo que significa que los beneficios superan los costos. Por cada lempira invertido, se ganan 0.67 lempiras.

El resumen de todas las técnicas aplicadas se presenta en la siguiente Tabla 59:

Tabla 59

Resumen técnicas financieras

Indicador	Resultado
VAN	L 1,272,431
TIR	39.88%
Costo de Capital Ponderado	14.7%
Razón Beneficio-Costo	1.67
PRI Descontado	2A, 7M, 26D
PRI Normal	2A, 0M, 29D

Fuente: Elaboración propia con datos del análisis financiero.

Nota: Resumen de indicadores que resultan de la aplicación de técnicas para la evaluación financiera de proyectos.

7.10. Análisis de Sensibilidad

Rubros más Sensibles del Negocio.

Se analizaron los rubros de volumen de ventas y costos de directos de producción. Considerando lo anterior, se procedió a hacer el análisis de las técnicas financieras para las

variaciones siguientes:

1. Una reducción del 10% en las ventas
2. Un incremento del 10% en costos directos de producción

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla 60 comparativa:

Tabla 60

Tabla comparativa de sensibilidad

INDICADORES DE PROYECTO	NORMAL	SENSIBILIDAD 1	SENSIBILIDAD 2
VAN	L. 1,272,431	L. 119,970	L. 1,112,251
TIR	39.88%	17.30%	36.99%
RAZON BENEFICIO/COSTO	1.67	1.06	1.59
PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO	2A, 7M, 26D	4A, 7M, 7D	2A, 9M, 19D
PERIODO DE RECUPERACION	2A, 0M, 29D	3A, 2M, 4D	2A, 2M, 4D

Fuente: Elaboración propia haciendo variaciones en ventas y costos directos del proyecto.

Nota: Resumen de los resultados de los análisis de sensibilidad comparados con los indicadores con operación normal esperada.

Con los resultados del análisis de sensibilidad se encontró que, con una reducción del 10% en las ventas y en los costos directos de producción, los indicadores del proyecto se mantienen en los niveles de viabilidad.

Es de suma importancia la promoción exhaustiva de los servicios, las visitas personalizadas, el trabajo con la calidad y eficiencia que esperan los clientes potenciales para lograr la meta de servicios contratados.

7.11. Riesgo Financiero

El mayor riesgo financiero identificado es la insolvencia, derivada de no lograr las metas

de ventas. El plan de contingencia para esta condición es:

1. Reducir el gasto de energía eléctrica por uso de aires acondicionados.
2. Reducción de costos por viajes.
3. Realizar una programación de visitas a clientes que queden en las cercanías de la sede de la oficina.
4. Revisión y ajuste de la planilla de personal indirecto.

7.12. Análisis Financiero

El monto de inversión inicial total del proyecto es de L1,890,829, de donde L1,283,005 son inversión fija y L607,824 corresponden a capital de trabajo.

Los estados financieros muestran que la situación del proyecto será estable durante el periodo de planeación (5 años), ya que los ingresos proyectados cubrirán los costos y gastos de la empresa.

Así mismo, se estima que el proyecto generará flujos de efectivo positivos, lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la empresa durante el periodo proyectado.

De lo anterior resulta que el proyecto es económicamente rentable ya que los resultados obtenidos mediante la evaluación con métodos que consideran el valor del dinero a través del tiempo.

Los resultados que sustentan lo anterior son:

- El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de L1,272,431 (> 0) calculado con un factor de la tasa del Costo de Capital Ponderado del 14.7%.

- La Tasa Interna de rendimiento (TIR) es de 39.88%, > la Tasa del Costo de Capital Ponderado, lo que significa que el rendimiento esperado será mayor al rendimiento mínimo fijado como aceptable.
- La Relación Beneficio-Costo (B/C) es de L1.67, lo que financieramente significa, que por cada Lempira invertido en el proyecto, se obtendrán L0.67 Lempiras de ganancia.
- El Periodo de Recuperación descontado de la Inversión (PRI), será de 2 años, 7 meses y 26 días.

A pesar de que los resultados de la evaluación fueron positivos, se realizaron dos análisis de sensibilidad para evaluar cómo y en qué medida se afectaría la rentabilidad económica del proyecto ante cambios en determinadas variables, tomándose en cuenta los siguientes supuestos:

- 1) Disminución del 10% en los ingresos por ventas.
- 2) Incremento del 10% en los costos de producción.

Se concluyó que el proyecto ante esas condiciones sigue siendo rentable. Por otra parte, debe ponerse mucha atención al cumplimiento de metas de producción para no caer en insolvencia.

CAPÍTULO 8. ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL

8.1.Introducción

Este estudio aborda el contexto socioeconómico del país, así como las estrategias para mejorar las condiciones de desarrollo, dentro de las cuales, se han definido instrumentos de planificación de largo y mediano plazo, como son, la Visión de País 2010-2038, el Plan de Nación 2010-2022 (actualmente en proceso de elaboración el correspondiente a 2023-2035) y el Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022 (en proceso el correspondiente a 2023-2026), así como, la vinculación del marco nacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estableciéndose para ello la Agenda Nacional – ODS 2030.

Así mismo, se describe el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIPH), por medio del cual, se gestionan los programas y los proyectos de inversión pública en Honduras para que contribuyan a las prioridades de desarrollo nacional y al bienestar de toda la ciudadanía hondureña.

Finalmente, se establece la contribución y aporte a nivel social y otros ámbitos de la empresa propuesta en el proyecto de Tesis, sobre las estrategias de desarrollo del país y el compromiso con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Honduras.

8.2.Objetivos

8.2.1. *Objetivo General*

Describir el impacto que tendrá el proyecto a nivel social como resultado de la puesta en marcha de la empresa de asistencia técnica y consultorías en proyectos para las instituciones públicas de Honduras.

8.2.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer cómo contribuyen los servicios que prestará la empresa sobre los objetivos de carácter social en la estrategia de desarrollo del país.
- b. Definir el aporte que brindan los servicios de asistencia técnica y consultorías al compromiso del país con relación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

8.3.Contexto Socioeconómico en Honduras

De acuerdo con lo indicado por el Banco Mundial en Honduras (2022), a pesar de los registros en las tasas de crecimiento económico de Honduras, de las más altas en Centroamérica, se afrontan altos niveles de pobreza y desigualdad. El país tiene muchas características que pudieran potenciar su crecimiento y mejorar la prosperidad común, entre ellas: su ubicación estratégica, industria en crecimiento, diversificación de productos para exportación y su población joven y en crecimiento.

Así mismo, se indica que el crecimiento del PIB real en los últimos 10 años creció a una tasa anual promedio de 3.1%. El crecimiento de este indicador alcanzó el 2.7% en 2019, no obstante, la pandemia de la COVID-19 y los fenómenos naturales Eta e Iota en 2020 repercutieron en una caída del PIB en 9% y la pérdida de aproximadamente 400,000 empleos. En 2021, la economía se recuperó con un crecimiento del 12.5%, esperando crecimiento de 3.5% para 2022 y 3.1% para 2023.

Por otra parte, se enmarca a Honduras como uno de los países más pobres y con mayores desigualdades, ubicándolo en el cuarto nivel más alto de desigualdad de ingresos en América Latina y el Caribe (Gini de 0.482) y conforme con el Boletín Oficial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (2021), a raíz de la pandemia y los fenómenos naturales hubo un

incremento sin precedentes en el nivel de pobreza, pasando del 59.3% de los hogares pobres en 2019 a una estimación del 70% en 2020.

El Informe de Desarrollo Humano, Honduras (2022), ubica a este país como una nación de ingreso bajo-medio y con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.634, el más bajo de la región centroamericana y a nivel global, en la posición 132 de 189 países. A lo interno, de los 298 municipios, el 34% están ubicados en el nivel de IDH bajo; existiendo únicamente cinco municipalidades con IDH mayor, siendo estos: el Distrito Central, La Esperanza, San Pedro Sula, Santa Lucía y Roatán. No existe algún municipio en la clasificación de IDH muy alto. Este informe es importante ya que propone acciones para transformaciones integrales y estratégicas y aporta datos confiables para la toma de decisiones en el marco del proceso de desarrollo del país.

8.4.Estrategias para el Desarrollo de Honduras

El proceso de planeación para el desarrollo de Honduras está configurado por tres instrumentos complementarios: la Visión de País 2010-2038, que presenta las características sociales, políticas y económicas que debe alcanzar el país; un Plan de Nación (actualmente 2010-2022), que deben ser elaborados cada 12 años y que contienen los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores que marcan las responsabilidades de los gobiernos en cuanto a la Visión de País y los Planes de Gobierno, que tienen vigencia de 4 años.

Como lo expuso la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (2019), Honduras inició en el 2015 acciones orientadas a definir el marco nacional para lograr los Objetivos de

Desarrollo Sostenible⁴, alineándolos con los instrumentos para el desarrollo del país descritos anteriormente, para crear la “Agenda Nacional 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (AN-ODS), misma que integra las herramientas de planificación, seguimiento y monitoreo del desarrollo para reforzar la ejecución de las políticas públicas promovidas en esa agenda para la planificación del país.

Como resultado de este alineamiento, los objetivos nacionales de la Visión de País y las estrategias sectoriales del Plan Estratégico del Gobierno 2018-2022 (PEG 2018-2022), se vincularon con los objetivos de desarrollo sostenible, como se describe en la siguiente Tabla 61:

Tabla 61

Vínculo entre Objetivos de la estrategia nacional de desarrollo con los ODS

Visión de País Objetivos	PEG 2018-2022 Sectores	Agenda 2030 ODS
1. Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social	1. Bienestar y Desarrollo Social	ODS 1  Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
		ODS 3  Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
		ODS 4  Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
		ODS 6  Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

⁴ Conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, adoptada por los líderes mundiales integrados en la Organización de las Naciones Unidas.

Visión de País Objetivos	PEG 2018-2022 Sectores	Agenda 2030 ODS
	ODS 7	 Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
	ET: Seguridad Alimentaria y Nacional	 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
2. Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia	2. Sociedad más Justa, Pacífica e Inclusiva	 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
		 Promover sociedades pacíficas e inclusivas facilitando el acceso a la justicia para todos y con instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
	E.T: Promoción y Respeto de los Derechos Humanos	 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
3. Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental	3. Crecimiento económico, incluyente y sostenible	 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
	4. Infraestructura y Desarrollo Logístico	 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
	ET: Protección y Conservación del Medio Ambiente.	 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
		 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Visión de País Objetivos	PEG 2018-2022 Sectores	Agenda 2030 ODS
		ODS 14  Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. ODS 15  Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
4. Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.	5. Gobernabilidad Democrática y Desarrollo	ODS 10  Reducir la desigualdad en los países y entre ellos. ODS 16  Promover sociedades pacíficas e inclusivas facilitando el acceso a la justicia para todos y con instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. ODS 17  Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente: Elaboración propia con base en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2022-2026, Naciones Unidas Honduras (2021).

Nota: Vínculo objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo con Objetivos de Desarrollo Sostenible.

8.5. Los Proyectos de Inversión Pública

El Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras (SNIPH), se conforma por los principios, políticas, normas, metodologías y procedimientos para todas las Instituciones Públicas, con el propósito de tener un orden en el proceso de la inversión y poder definir las opciones que sean más rentables desde el punto de vista económico y social, para priorizar, formular, financiar,

ejecutar, dar seguimiento, monitorear y evaluar los proyectos que conforman el Programa Plurianual de Inversión, teniendo en cuenta las políticas relacionadas con la Visión de País y el Plan de Nación (Secretaría de Finanzas de Honduras, 2021).

Como lo establece la Secretaría de Finanzas de Honduras (2023), el Programa de Inversión es un instrumento de planificación del Gobierno que permite ejecutar las políticas, planes, estrategias, programas y proyectos, para mejorar la calidad de vida de los pobladores de Honduras, utilizando de la mejor manera los recursos del Estado para producir beneficios a los ciudadanos de forma acertada, efectiva y sostenible. Estos recursos invertidos, generan un mayor bienestar social a la población, relacionado con las prioridades del Gobierno y que han sido planteadas en el Plan Estratégico, Visión de País y los lineamientos e indicadores del Plan de Nación.

8.6. Rol de la Empresa en el proceso de Desarrollo en el País

Como se indicó en el Capítulo 3. El Proyecto, este estudio se centra en la creación de una empresa que brindará servicios de asistencia técnica y consultorías, para apoyar a las instituciones de gobierno en el desarrollo e implementación de proyectos de inversión. En este sentido, la empresa estará directamente vinculada y con la responsabilidad de asegurar que las iniciativas de estas instituciones estén formuladas en el marco de los instrumentos de planificación, es decir, la Visión de País 2010-2038, el Plan de Nación y Plan Estratégico de Gobierno vigentes, con lo que consecuentemente, estarán alineados con la Agenda Nacional – Objetivos de desarrollo Sostenible 2030.

Con esta responsabilidad, se asegura la contribución en el cumplimiento de los objetivos de la Visión de País y de Desarrollo Sostenible de orden social, así como en los ámbitos económico, ambiental y políticos, a través de los proyectos que se ejecuten y que hayan sido apoyados por esta empresa.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

1. Se concluye que el estudio de mercado es viable ya que se determinó que existe una demanda insatisfecha de 448 servicios de asistencia técnica y consultorías sobre gestión de proyectos en el primer año, que representa el 51.6% del mercado total (MT), donde la participación del proyecto es de 3.4% (1.73% del MT). Los canales para la comunicación, promoción y publicidad son accesibles y convenientes tanto para la empresa en la contribución a su estrategia competitiva, como para el cliente. Los precios determinados están por debajo del rango promedio de la competencia.
2. Con los resultados del estudio técnico se concluye su viabilidad, ya que al valorar sus elementos clave se encontró que: la localización para la empresa cumple con las mejores particularidades de área, acceso, seguridad, medios de comunicación y energía estables, facilidad para disposición a la información y existencia de mano de obra. Se definió el tamaño de las oficinas, los recursos necesarios para su puesta en operación y el flujo del proceso para el desarrollo de los servicios, con lo que no existe impedimento tecnológico para llevar a cabo el proyecto.
3. Se determinó la viabilidad organizacional y legal de la empresa, estableciendo la estructura óptima para llevar a cabo sus actividades como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con su distribución de personal, mecanismos para contratación y políticas de incentivos. Así mismo, se establecieron las gestiones legales e inscripciones necesarias para que la misma esté apta para operar, siendo de vital importancia la certificación de ser proveedor del estado, en la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones (ONCAE).
4. Se concluyó la viabilidad financiera y económica analizando la inversión, costos, ingresos, proyecciones y riesgos aplicando las técnicas para determinar los siguientes indicadores: VAN

de L1.3 millones, TIR de 39.88%, Costo de Capital Ponderado de 14.7%, Razón Beneficio-Costo de 1.67, Período de Recuperación de la Inversión Normal de 2 años, y 29 días y para el Descontado, 2 años, 7 meses y 26 días. El análisis de sensibilidad resultó en que, ante el cambio de variables en los ingresos por ventas y costos de producción, el proyecto sigue siendo rentable.

5. El resultado del análisis del impacto social indica que el proyecto es viable ya que contribuye al cumplimiento de las estrategias de desarrollo de orden social del país establecidas dentro de la Visión de País 2010-2038, Plan de Nación y Agenda Nacional – Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, así mismo, aporta al logro de objetivos en los ámbitos económico, ambiental y políticos que conducen a mejorar la calidad de vida en la población del país.
6. Considerando la viabilidad en todos los estudios realizados, se concluye que el proyecto resulta factible y se recomienda su aceptación para llevar a cabo la inversión que generará rentas a los dueños de este.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Administra Proyectos. (20 de mayo de 2022). *Gestión y Administración de Proyectos*. Obtenido de Administra Proyectos: <https://administraproyectos.com/gestion/proyectos-de-inversion-publica/>
- Aguilar Sosa, C. M. (25 de enero de 2013). *Análisis del Actual Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras*. Obtenido de Repositorio Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112390>
- ASANA. (2022 de diciembre de 2022). *¿Qué es un diagrama de flujo y cómo hacerlo?* Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Asociación de Municipios de Honduras (AMHON). (28 de junio de 2022). *Mancomunidades de Honduras*. Obtenido de Asociación de Municipios de Honduras (AMHON): <https://www.amhon.hn/mancomunidades>
- Asociación de Municipios de Honduras (AMHON). (30 de junio de 2020). *Agremiados AMHON*. Obtenido de Asociación de Municipios de Honduras (AMHON): <https://www.amhon.hn/agremiados>
- Ayala, A. (21 de agosto de 2020). *Estudio de factibilidad para el montaje y puesta en marcha de una empresa de asesorías y consultorías en proyectos en el municipio de Caucasia*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Antioquía: <http://hdl.handle.net/10495/16716>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Banco Central de Honduras. (20 de octubre de 2022). *Índice de Precios al Consumidor, octubre 2022*. Obtenido de Estadísticas y Publicaciones Económicas, BCH:

<https://www.bch.hn/estadisticos/GIE/LIBIPC/%C3%8Dndice%20de%20Precios%20al%20Consumidor%20Octubre%202022.pdf>

Banco Central de Honduras. (20 de junio de 2022). *Informe de Estabilidad Financiera*. Obtenido de Estadísticas y Publicaciones:

<https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20Junio%202022.pdf>

Banco Mundial en Honduras. (4 de octubre de 2022). *Honduras: Panorama General*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#1>

Blanco, A. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Caracas: Editorial Texto C.A.

Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (8 de abril de 2021). *Formalización de Empresas*. Obtenido de Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa: <https://www.ccit.hn/formalizacion-de-empresas>

Castrillón Restrepo, A. V., & Flórez Romero, V. (12 de junio de 2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3443>

Chavez Parodi, S. (19 de agosto de 2014). *Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/324957>

Contreras, E. (6 de julio de 2010). *Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/1067927/Los_SNIP_de_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_Historia_evoluci%C3%B3n_y_lecciones_aprendidas

- Corporación Universitaria Asturias. (13 de Mayo de 1991). *La organización*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2022, de Corporación Universitaria Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf
- Cruz, C. (2 de Junio de 2012). *Estudio de Factibilidad para la Elaboración e Implementación de un Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para Pequeños Productores de Café del Municipio de Opatoro, Departamento de La Paz, Honduras, Centroamérica*. Obtenido de Tz'Ibal Naah, Repositorio UNAH: <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/xmlui/bitstream/handle/123456789/2789/T-MSc00085.pdf?sequence=2>
- Dirección General de Crédito Público de Honduras. (2021). *Informe de Cartera de Operaciones de Préstamo en Ejecución Financiada con Fondos Externos III Trimestre 2021*. Tegucigalpa, M.D.C.: Departamento de Financiamiento Externo.
- Dirección General de Electricidad y Mercados, Secretaría de Energía de Honduras. (2019). *Informe Estadístico Anual del Subsector Eléctrico*. Tegucigalpa: Secretaría de Estado en el Despacho de Energía. Obtenido de https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=ODQ1NzYwODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==
- Dirección General de Inversiones Públicas de Honduras. (15 de febrero de 2015). *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública*. Obtenido de Secretaría de Finanzas, Gobierno de Honduras: http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2017/07/Guia_Metodologica_General_Version_Final_Segunda-Edicion-2015.pdf

- Dirección General de Inversiones Públicas de Honduras. (15 de febrero de 2015). *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública*. Obtenido de Secretaría de Finanzas, Gobierno de Honduras: http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2017/07/Guia_Metodologica_General_Version_Final_Segunda-Edicion-2015.pdf
- Echeverría, C. (15 de diciembre de 2017). *Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto*. Obtenido de Revista Publicando: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/836/pdf_604
- Gutiérrez, C. (7 de diciembre de 2022). Experiencia con el sistema de inversión pública sobre debilidades en proyectos para los que se solicita financiamiento. (D. Domínguez, Entrevistador)
- Gutiérrez, C. (6 de diciembre de 2022). Experiencia con el sistema de inversión pública sobre debilidades en proyectos para los que se solicita financiamiento. (D. Domínguez, Entrevistador)
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. (30 de junio de 2013). *Revista Centroamericana de Administración Pública*. Obtenido de Publicaciones IICAP: <https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revistadigital64completa.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras. (27 de noviembre de 2022). *H Estadísticas*. Obtenido de Estadísticas INE: <https://www.ine.gob.hn/V3/>
- Kossoy, A., & Kremenutzky, S. (4 de agosto de 2003). *Gestión de Organizaciones de la sociedad civil de combate a la pobreza. La estrategia de fortalecimiento institucional*. Obtenido de Centros Comunitarios de Aprendizaje:

https://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/gestion_org_de_sociedad_civil.pdf

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.

Mapa de Honduras. (11 de mayo de 2015). *Mapa de Honduras y sus Municipios*. Obtenido de Mapa de Honduras: <https://mapadehonduras.com/mapa-de-honduras-y-sus-municipios>

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá: MMEditores. Obtenido de Emprendimiento y Negocio:

http://bestentrepreneur.murdoch.edu.au/Business_Feasibility_Study_Outline.pdf

Naciones Unidas / CEPAL. (2 de julio de 2021). *Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP)*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/infografias/red-sistemas-nacionales-inversion-publica-snip>

Naciones Unidas Honduras. (3 de agosto de 2021). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Sostenible 2022-2026*. Obtenido de Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-11/Honduras_Cooperation_Framework_2022_20226.pdf

Núñez, N. (6 de diciembre de 2022). ¿cómo afectan las debilidades en la pre-inversión de proyectos, en los procesos de licitación y contratación? (D. Domínguez, Entrevistador)

Obando, A. M. (6 de diciembre de 2022). Experiencia en organismo de cooperación sobre debilidades en proyectos para los que se solicita financiamiento. (D. Domínguez, Entrevistador)

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (4 de septiembre de 2020). *Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras*. Obtenido de

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe:
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-inversion-publica-de-honduras#content-metodologias>

Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones. (15 de junio de 2022). *ONCAE*. Obtenido de ONCAE: <https://web.oncae.gob.hn/index.php?download=307:constancias-a-acreditar-segun-rubro>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO). (20 de octubre de 2015). *¿Qué es Asistencia Técnica?* Obtenido de UNESCO, Dicersidad de las Expresiones Culturales: <https://es.unesco.org/creativity/node/1035>

Ortegón, E., Pacheco, J., & Roura, H. (1 de agosto de 2005). *Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Obtenido de Naciones Unidas - CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5608-metodologia-general-identificacion-preparacion-evaluacion-proyectos-inversion>

Padgett, C. (8 de diciembre de 2022). *¿Cómo afectan las debilidades en la preinversión de proyectos su posterior ejecución?* (D. Domínguez, Entrevistador)

Perroti, D. E., & Rueda, M. V. (2014). *Avances y Retos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37862/S1500113_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (12 de julio de 2022). *Informe de Desarrollo HUmano de Honduras*. Obtenido de PNUD. Honduras: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-12/>

- Rajadell, M. (1 de diciembre de 2009). *Creación de Empresas*. Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UafPBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=Proceso+para+creaci%C3%B3n+de+empresas&ots=iMGQzIjhkb&sig=-ZRYeVC7DULqtAcD4z3LqG98lLc#v=onepage&q=Proceso%20para%20creaci%C3%B3n%20de%20empresas&f=true>
- Ramírez, L. (27 de abril de 2021). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de servicios de consultoría y asesoría en investigación científica y proyectos, en la ciudad de Barranquilla*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD): <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40388>
- Real Academia Española. (2 de diciembre de 2021). *Diccionario de la Lengua Española - Cogestión*-. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/cogesti%C3%B3n>
- Rosales Posas, R. (1 de junio de 2013). *Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos*. Obtenido de Revista Centroamericana de Administración Pública: <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/191/386>
- Saldarriaga, G., & Sanín, H. (10 de agosto de 1992). *Estrategias de Capacitación para la Implantación de Bancos de Proyectos de Inversión Pública: La Experiencia de Colombia*. Obtenido de Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30014/S9281208_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw - Hill.

Secretaría de Coordinación General de Gobierno de Honduras. (4 de diciembre de 2019). *Agenda Nacional 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Secretaría de Coordinación General de Gobierno de Honduras:
<http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2019-12/AN-ODS%20Versio%CC%81n%204%20diciembre%20aprobada%20CN-ODS.pdf>

Secretaría de Defensa. (1 de enero de 2006). *Honduras. Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Obtenido de Red de Seguridad y Defensa de América Latina:
<https://www.resdal.org/Archivo/hon-lb-indice.html>

Secretaría de Finanzas. (15 de junio de 2022). *Generación de Recibo TGR-1*. Obtenido de SEFIN:
<https://tgr1.sefin.gob.hn/tgr1/tgr>

Secretaría de Finanzas. (16 de enero de 2023). *Ciclo de Inversión Pública*. Obtenido de Secretaría de Finanzas: <https://www.sefin.gob.hn/ciclo-de-inversion-publica/>

Secretaría de Finanzas de Honduras. (13 de septiembre de 2021). *Programa de Inversión Pública Ejercicio Fiscal 2022*. Obtenido de Proyecto de Presupuesto 2022 / Secretaría de Finanzas:
file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/b08b2d91-8226-4083-925b-76082a3e73f6/pograma_inversion_publica_2022.pdf

Secretaria de Finanzas de Honduras. (20 de enero de 2022). *Informe General de la Inversión Pública a IV Trimestre 2021*. Tegucigalpa, M.D.C.: Dirección General de Inversión Pública de Honduras. Obtenido de
<file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/44d25c13-d4bd-49d4-8103-69d02844fcea/01-INFORME-GENERAL-PIP-AL-IVTRIM-2021.pdf>

Secretaría de Finanzas de Honduras. (15 de enero de 2023). *Programa de Inversión Pública*.

Obtenido de Ciclo de Inversión Pública: <https://www.sefin.gob.hn/ciclo-de-inversion-publica/>

Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización. (18 de febrero de 2018). *Ley de Municipalidades y su Reglamento*. Obtenido de Asociación de Municipios de Honduras (AMHON):

<https://drive.google.com/file/d/1qG36CIDKyRBIRQDHi2t4WB9o3SD5efgB/view>

Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización. (2 de marzo de 2022). *Categorización Municipal 2020*. Obtenido de Biblioteca Virtual de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización: <https://www.sgjd.gob.hn/biblioteca-virtual/sgd/categorizacion-municipal/file>

Secretaría del Interior y Población . (15 de junio de 2020). *Política de Descentralización del Estado para el Desarrollo*. Obtenido de Secretaría General de Gobierno: <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2020-06/47.1%20Pol%C3%ADtica%20de%20Descentralizaci%C3%B3n%20documento.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). (15 de abril de 2021). *Boletín Oficial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras*. Obtenido de Portal UNAH / Dirección de Comunicación Estratégica: <https://dircom.unah.edu.hn/dmsdocument/10927-boletin-unah-015-abril-2021-pdf>

Universidades.hn. (16 de febrero de 2022). *Centros Académicos*. Obtenido de Universidades.hn: <https://universidades.hn/universidades>

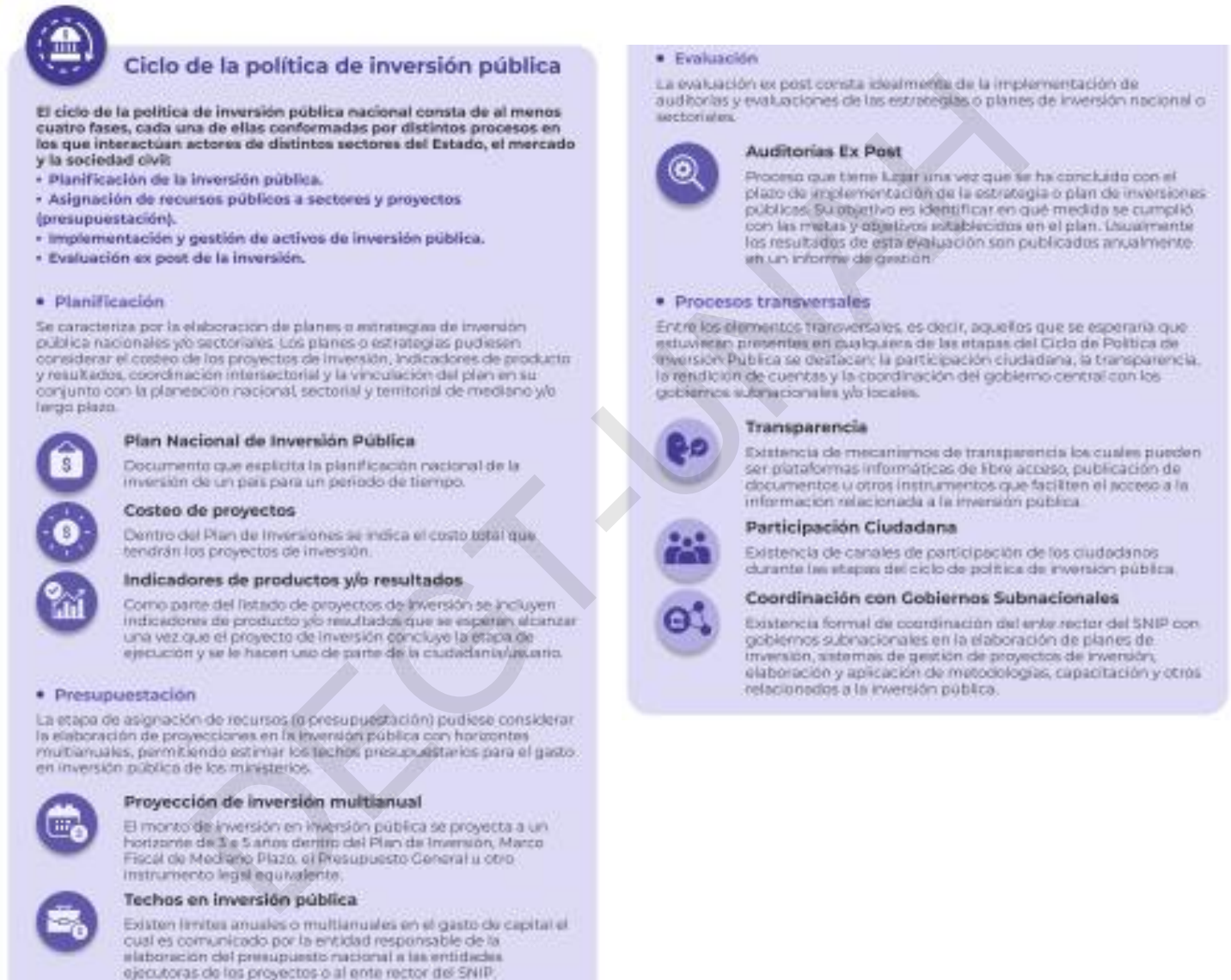
Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Barcelona: La Caixa, Servicio de Estudios. Obtenido de Colección Estudios Económicos:
https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee33_esp.pdf

DEGT-UNAH

ANEXOS

Anexo 1

Simbología de la Infografía Metodológica del Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras





Marco legal

Cuerpo normativo institucional que define las estructuras, funciones y responsabilidades de las diferentes entidades que están relacionadas con el SNIP. Posee leyes, decretos, reglamentos, instructivos, que son de orden obligatorio para cada entidad.



Instrumento legal primario o global

Enlace a instrumento legal principal que, en general, establece la autoridad legal para el sistema nacional de inversiones públicas



Actores

Los actores involucrados en el SNIP se diferencian según la función o funciones que estos desempeñan dentro del sistema.



Entidad rectora

Organismo público encargado de dictar las normas, instrucciones, procesos y procedimientos para la toma de decisiones relativas a la inversión pública.



Otros actores

Entidades vinculadas: Sistemas que cruzan horizontalmente la gestión del aparato público y que participan activamente en el proceso de inversión. Tal es el caso, por ejemplo, los organismos públicos encargados del presupuesto nacional; los organismos encargados de la planificación nacional; los organismos encargados de las cuentas nacionales; organismos de fiscalización y transparencia, por mencionar algunos.

Entidades incorporadas: Entidades del sector público, sector privado y sociedad civil (de nivel nacional, regional y local) que pueden presentar proyectos y programas de inversión para su aprobación y posterior ejecución con fondos públicos. Tal es el caso de: todas las instituciones del gobierno central; entidades descentralizadas y desconcentradas; Consejos y Gobiernos Regionales; Gobierno locales y Municipalidades y Universidades públicas. La delimitación de entidades incorporadas depende de la normativa vigente en cada país.



Ciclo de gestión de proyectos

Los procesos que tienen lugar dentro de los SNIP permiten transformar las entradas del sistema (necesidades de inversión) en salidas (productos de inversión) y en tal sentido se encuentran vinculados con la gestión de proyectos de inversión.



Dirección

Esta recae principalmente en el órgano rector, el cual dicta normas, genera procedimientos, metodologías, capacita, asesora y cuenta con un subsistema de información que utiliza medios tecnológicos (computación).



Coordinación

Centraliza la información del sistema y la distribuye según necesidades. Esta función idealmente responde a generar orden dentro del sistema, y propender a conservar la coordinación horizontal y vertical.



Información

Esta función no sólo se refiere a las necesidades propias de los procedimientos administrativos del sistema y las necesidades de coordinación también debe incorporar la información para la comunidad -como, por ejemplo, la difusión de resultados-.



Financiamiento

En materia de inversión pública, el financiamiento corresponde a recursos económicos y financieros que otorgan respaldo y hacen posible la implementación de programas y proyectos, lo que hace posible el cumplimiento de los objetivos planteados por los SNIP.



Gestión del ciclo de proyectos

La gestión del ciclo de proyectos de inversión pública. Este ciclo de proyectos contempla la formulación, el análisis técnico financiero/evaluación ex ante, la priorización, la selección, la implementación o ejecución de proyectos, la operación, y la evaluación ex post de los proyectos de inversión.

• Formulación

Corresponde al desarrollo conceptual del proyecto, donde se define el problema que se pretende solucionar, se buscan alternativas de solución, se define la población objetivo, se calculan los déficits, se calcula tamaño, localización y define tecnología, etc.



Perfil

Etapa del ciclo de vida en la cual se efectúa un análisis preliminar de los aspectos técnicos, de los estudios de mercado y de evaluación de una iniciativa de inversión.



Análisis de alternativas

Proceso que orienta la toma de decisiones sobre la mejor alternativa de solución de un problema.



Diagnóstico

Determinación, mediante el examen de ciertas características de un bien, servicio o situación, del estado o condiciones generales en que se encuentra y de las líneas de acción que se deben seguir.



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras (2020).

Nota: Simbología correspondiente a la infografía metodológica del SNIPH presentada en la Figura 2.

Anexo 2

Encuesta

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

La presente encuesta es con fines didácticos para la elaboración de tesis de maestría. Tiene el objetivo de recoger información básica y necesaria para determinar una solución que contribuya a mejorar la gestión de las instituciones públicas en aspectos relacionados con sus proyectos de inversión y desarrollo. Agradezco de antemano su tiempo para completarla.

* Required

1. **¿Cree usted que existen debilidades en su institución que no permiten realizar una gestión eficiente de proyectos?** *

Mark only one oval.

- ☐ Si Skip to question 2
☐ No Skip to question 16

2. **¿Su institución cuenta con una unidad o personal a cargo de la gestión de proyectos?**

Mark only one oval.

- ☐ Si
☐ No

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

3. **¿Cuántos proyectos se gestionan al año en su institución?**

Mark only one oval.

- ☐ 2 o menos proyectos
- ☐ De 3 a 5 proyectos
- ☐ De 6 a 8 proyectos
- ☐ 9 o más proyectos

4. **¿Su institución alguna vez ha contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos?**

Mark only one oval.

- ☐ Sí Skip to question 5
- ☐ No Skip to question 9

5. **¿Qué tipo de servicios de asistencia técnica en el ámbito de proyectos ha contratado su institución? puede seleccionar más de uno.**

Check all that apply.

- ☐ Elaboración de la Pre-inversión (Formulación)
- ☐ Especialistas
- ☐ Jurídicos, procesos de adquisición/contratación
- ☐ Administrativos/técnicos para la ejecución
- ☐ Capacitaciones/procesos participativos
- ☐ Supervisión de proyectos
- ☐ Otro

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

6. Si en su respuesta anterior seleccionó la casilla "Otro", por favor indicar el tipo de servicio.

7. ¿En qué rango de precios ha contratado asistencias técnicas para la formulación de proyectos de inversión pública? (Valores en Lempiras)

Mark only one oval.

- ☐ 500,000.00 o menos
- ☐ Desde 500,001.00 hasta 1,500,000.00
- ☐ Desde 1,500,001.00 hasta 3,000,000.00
- ☐ Desde 3,000,001.00 hasta 4,500,000.00
- ☐ Desde 4,500,001.00 hasta 6,000,000.00
- ☐ 6,000,001.00 o más

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

8. Valore su satisfacción relacionada con los resultados de los servicios recibidos en general de las asistencias técnicas contratadas

Mark only one oval per row.

	Poco Satisfecho 1	2	3	4	Muy Satisfecho 5
Se han obtenido la totalidad de los productos requeridos	☐	☐	☐	☐	☐
Los productos se han recibido en los tiempos establecidos	☐	☐	☐	☐	☐
Los productos cumplen con la calidad esperada	☐	☐	☐	☐	☐
Se ha brindado valor agregado que va más allá de los alcances establecidos	☐	☐	☐	☐	☐
Se han utilizado herramientas y/o metodologías actualizadas para el desarrollo de los servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Se ha brindado una atención personalizada	☐	☐	☐	☐	☐
Con los servicios recibidos se ha contribuido a mejorar las capacidades en su institución	☐	☐	☐	☐	☐

Skip to question 11

https://docs.google.com/forms/d/1P4BssD3UNvugpnYKq_8dipgc0s7sCw2MjE9CmYqgYvedt8

4/8

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

9. **¿Cuál es la causa principal por la que su institución no ha contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos?**

Mark only one oval.

- ☐ No se ha encontrado una empresa que pueda atender las necesidades
Skip to question 11
- ☐ No se ha necesitado asistencia técnica Skip to question 11
- ☐ Costos muy elevados Skip to question 11
- ☐ Otra Skip to question 10

Skip to question 11

10. **¿Cuál es la otra causa principal por la que su institución no ha contratado servicios de asistencia técnica para apoyar la gestión de proyectos?**

11. **¿Su institución consideraría contratar en el futuro cercano a una empresa de asistencia técnica para la formulación de proyectos de inversión con alternativas que se adapten a sus necesidades y posibilidades financieras para hacer más eficiente su gestión?**

Mark only one oval.

- ☐ Si Skip to question 12
- ☐ No Skip to question 16

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

12. ¿Cuál sería el tiempo por el que se requerirían servicios de asistencia técnica en proyectos?

Mark only one oval per row.

	Menos de 3 meses	de 3 a 6 meses	de 6 a 9 meses	de 9 a 12 meses	más de 12 meses
Período por servicios	☐	☐	☐	☐	☐

13. ¿Cuál de las siguientes propuestas de servicio en el ámbito de proyectos tendría la mayor aplicación en su institución?

1 corresponde a "Poco Aplicable" y 5 Corresponde a "Muy Aplicable"

Mark only one oval per row.

	Poco Aplicable 1	2	3	4	Muy Aplicable 5
Desarrollo de pre-inversiones (Formulaciones)	☐	☐	☐	☐	☐
Especialistas	☐	☐	☐	☐	☐
Jurídicos-adquisiciones-contrataciones	☐	☐	☐	☐	☐
Administración/apoyo técnico ejecución	☐	☐	☐	☐	☐
Capacitaciones y procesos participativos	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisión	☐	☐	☐	☐	☐

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

14. ¿Su institución estaría dispuesta a contratar el uso de una plataforma virtual que contenga información de oportunidades de cooperaciones técnicas, herramientas de gestión, bases de datos, vínculos a tutoriales y comunicaciones inter-institucionales?

Mark only one oval.

- ☐ Sí
☐ No Skip to question 16

15. ¿Cuánto podría destinar su institución en el presupuesto anual para contar con acceso a esta plataforma virtual?

Mark only one oval.

- ☐ 60,000.00 o menos
☐ Desde 60,001.00 hasta 80,000.00
☐ Desde 80,001.00 hasta 100,000.00
☐ Desde 100,001.00 hasta 120,000.00
☐ 120,001.00 o más

16. ¿A qué estrato pertenece su institución?

Mark only one oval.

- ☐ Secretaría de Estado
☐ Municipalidad Skip to question 18
☐ Mancomunidad
☐ Universidad Pública
☐ Otro Skip to question 17

17. ¿Cuál es el estrato al que pertenece?
-

11/28/22, 11:11 PM

Encuesta para Estudio de Mercado: SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

18. **En que categoría se encuentra su Municipalidad**

Mark only one oval.

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C
- ☐ D

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Fuente: Google Forms.

Nota: Cuestionario de 18 preguntas utilizado como instrumento de investigación (encuesta).

Anexo 3

Entrevistas

I. EXPERTA DE ORGANISMO DE COOPERACIÓN QUE FINANCIA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

Experiencia en Organismos de Cooperación Sobre Debilidades en Proyectos para los que se Solicita Financiamiento

Introducción

Esta entrevista es de carácter didáctico para la elaboración de una tesis de maestría, con la cual, se investiga la factibilidad de crear una empresa que brinde asistencia técnica y/o consultorías a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos y tiene por objeto, obtener información sobre debilidades en entidades del sector público para obtener el financiamiento para su ejecución.

El desarrollo de la misma se resume a continuación:

1. Fecha

6 de diciembre de 2022

2. Nombre y cargo que representa

Ana María Obando, con muchos años de experiencia en la gestión de proyectos de diferentes áreas de proyectos del sector público y los últimos 14 años de vida profesional, fungiendo como analista técnico y en la coordinación del Programa de Conversión de Deuda de Honduras frente a España.

3. Nombre y función del Organismo en el que desarrolla su trabajo, en el marco de proyectos públicos.

Programa de Conversión de Deuda de Honduras frente a España, en el Banco Centroamericano de Integración Económica.

4. ¿Qué entidades pueden solicitar al organismo financiamiento para proyectos en el sector público?

Principalmente se trabaja con gobiernos locales, las municipalidades, también con las secretarías de estado y en algún momento, con organizaciones no gubernamentales que, dependiendo de la del área en que se ejecute y desarrollen, pueden requerir en última instancia estos recursos ya que generalmente, los proyectos se financian para el sector público.

5. ¿En resumen, cuál es el mecanismo y principales requisitos para que el Organismo apruebe el financiamiento de un proyecto del sector público?

En primer lugar, por ser del sector público estos proyectos deben ser propuestos por el gobierno de Honduras. Trabajamos básicamente en áreas y temas específicos: educación, ambiente, comunicación y transporte. Se debe utilizar el esquema propuesto por el Programa de Conversión de Deuda y respetarse la guía que tiene el gobierno de Honduras para la presentación de los proyectos⁵.

6. ¿En qué rango se encuentran los montos de este tipo de proyectos que financia el organismo de cooperación que representa?

⁵Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2015)

Existe un monto mínimo que el Programa permite para que los proyectos sean presentados, siendo este de 5 millones de dólares como mínimo, pues tenemos proyectos de 5 o de 6 hasta de 9 millones, dependiendo de la magnitud y de la cobertura de las actividades a ejecutar.

7. ¿En promedio, cuál es el costo que invierten para la formulación de los proyectos las entidades que solicitan financiamiento?

En los proyectos que nos presentan a nosotros definitivamente vienen identificados los gastos de pre inversión⁶, que normalmente se considera como contrapartida para la ejecución del proyecto, estos montos difieren dependiendo de la capacidad y necesidades que ha tenido la entidad solicitante de recursos para invertir en sus estudios, en su pre inversión, pero más o menos andan por el orden del 10% al 15% del monto total de inversión requerido; por ejemplo, si estamos hablando de un proyecto de unos 6 millones de dólares, posiblemente la entidad solicitante más o menos anda por un una inversión previa de 1 millón y si es un poquito más, por ejemplo para proyectos de 9 millones andan por el orden de 1.4 millones, entonces en general, como son diferentes temáticas pueden andar desde un 10 hasta un 20%, dependiendo del tipo de proyecto y de la capacidad instalada que tenga la entidad solicitante.

8. Con los proyectos presentados para solicitar financiamiento al organismo ¿se han detectado debilidades en su formulación?, ¿Cuáles son las principales y qué las causa? ¿Cuáles son las principales repercusiones?

Sí, definitivamente han sido muchas las experiencias cuando recibimos una solicitud de financiamiento, vemos algunas debilidades de inicio, las principales podrían ser que la presión no esté completa, que falte parte de los estudios, que no vengan los temas del licenciamiento

⁶ Aclara que se incluyen costos por compra de terrenos, pago por servidumbres y otros aspectos diferentes a la formulación del Proyecto.

ambiental, que no tengan documentación que respalde la sostenibilidad del proyecto, principalmente, cómo van a actuar para cumplir con su compromiso de contrapartida y en fin, varios temas, si hablamos del sistema de agua potable, alcantarillado, rellenos sanitarios, el tema de cómo van a responder los beneficiarios ante el pago de las tarifas que van a establecerse para que puedan ser sostenibles, entonces sí hay muchas debilidades.

En el caso específico del Programa de Conversión de Deuda, se les pide que toda esta pre-inversión venga completa, sin embargo, cuando hablamos de gobiernos locales, dependiendo de la categoría en que estén estos gobiernos locales, vemos que pueden o no pueden cumplir, de hecho, hay muchos proyectos que se quedan en el camino porque la entidad beneficiaria o solicitante no puede cumplir con los requisitos, entonces respondiendo algunas de sus preguntas, efectivamente encontramos muchas debilidades. Cuál es lo principal digamos, en la parte técnica que con la que cuenta la entidad solicitante las alcaldías, si hablamos de mancomunidades, pues tienen una unidad técnica intermunicipal con un equipo técnico a veces multidisciplinario que puede apoyar, pero si hablamos de alcaldías independientes, encontramos que podrían tener algún ingeniero, por ejemplo algún ingeniero civil, pero para un proyecto necesitan además de un ingeniero civil, un ingeniero eléctrico, un especialista en fortalecimiento municipal, un especialista en formulación de proyectos, y eso implica para ellos, además de tiempo, costos que posiblemente no puedan cubrir en esos momentos, entonces es un poco difícil en cuanto a definir en un momento determinado qué es lo que afecta, pero principalmente, es la capacidad técnica no instalada en las entidades.

Efectivamente, no es lo mismo recibir un proyecto que venga debidamente formulado y que puede ser aprobado en los próximos 3 o 4 meses, a un proyecto que venga incompleto, sin los estudios específicos para la temática a desarrollar y eso pues tiene un costo para la misma entidad

solicitante como para la fuente de financiamiento, que provoca a muchas veces que los proyectos no sean aprobados.

9. De la totalidad de proyectos recibidos en los dos últimos años, ¿Qué porcentaje ha presentado debilidades en su formulación?

Un 50%, quizás más, de los proyectos que se han presentado, tienen debilidades. Digamos de 10 proyectos presentados, 5 tienen debilidades y fuertes debilidades, por lo que quedan simplemente en las primeras reuniones de análisis.

10. ¿Con cuáles entidades que solicitan financiamiento se presentan mayores debilidades?

Las alcaldías son las que presentan más debilidades, consecuentemente por no tener el equipo técnico especializado.

11. ¿Qué soluciones propondría para que los proyectos a los que se solicita financiamiento cumplan con los requisitos para su aprobación?

Bueno yo creo que una de las cuestiones principales es definitivamente la capacitación que puedan tener estos gobiernos locales dependiendo de la categoría que en las cuales ellos están identificados porque no es lo mismo una capacitación que usted va a dar a una alcaldía de categoría con una marca de categorías y entonces lo principal es que tu pintar e capacitaciones porque así la alcaldía del el día que estamos hablando puede identificar cuáles son las necesidades de apoyo técnico que requiere.

Si nos vamos un poquito, de las más fortalecidas a las menos fortalecidas, por ejemplo, si estamos hablando de una mancomunidad que representa a varios municipios y tiene una unidad técnica intermunicipal, posiblemente ellos necesiten un apoyo técnico especializado en un tema puntual, sin embargo, si nos vamos ya bajando de categoría de los municipios los que tienen mayor

debilidad, posiblemente lo que necesiten es una consultoría que, en primer lugar, les ayude a identificar posiblemente la necesidad más sentida, porque ellos pueden tener varias necesidades, entonces a identificar una necesidad más sentida para posiblemente hacer su plan de acción y priorizar, entonces partiendo de eso, tendría que identificarse cuál es el equipo técnico que requieren para una formulación de proyecto adecuada.

12. ¿A qué atribuye que haya proyectos bien formulados para los que se solicita financiamiento?

Bueno, definitivamente a que ese gobierno local ha contratado de manera externe los servicios profesionales para la formulación de proyectos, definitivamente las alcaldías no cuentan con el personal técnico especializado en su mayoría.

13. ¿Tiene alguna aportación adicional no considerada en esta entrevista que considera de importancia?

Yo creo que una de las cosas importantes que vivimos en este país, pues es ver que las diferentes fuentes de financiamiento compartimos la misma preocupación, llámese BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Banco Mundial, BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) , FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura), cualquier organismo internacional compartimos la misma preocupación, llegan a las puertas de la organización proyectos que realmente identifican una necesidad sentida y una necesidad que debe ser resuelta para Honduras, sin embargo, presentan esa debilidad enorme en la formulación del proyecto y, por las condiciones y requisitos de la fuente de financiamiento, a veces tenemos que decir no a esa necesidad.

II. EXPERTO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA

Experiencia con el sistema de inversión pública sobre debilidades en proyectos para los que se solicita financiamiento

Introducción

Esta entrevista es de carácter didáctico para la elaboración de una tesis de maestría en formulación, gestión y evaluación de proyectos, con la cual, se investiga la factibilidad de crear una empresa que brinde asistencia técnica y/o consultorías a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos y tiene por objeto, obtener información sobre debilidades en entidades del sector público para obtener el financiamiento para su ejecución.

1. Fecha.

7 de diciembre de 2022.

2. Nombre.

Carlos Gutiérrez.

3. Nombre e indicar en que institución ha tenido su experiencia, en el marco de proyectos públicos.

He tenido experiencia en el tema de proyectos de inversión pública en la en la Secretaría de Finanzas y también con el Banco Interamericano de Desarrollo.

4. ¿Qué entidades solicitan financiamiento para proyectos en el sector público?

Las instituciones que solicitan financiamiento son todas aquellas instituciones del gobierno central que formulan y evalúan proyectos a nivel central, ejecutores de proyectos, en su mayor parte, es el gobierno central que involucra todas las secretarías de estado, básicamente son las que ejecutan proyectos y también las universidades públicas también.

5. ¿En resumen, cuál es el mecanismo y principales requisitos para aprobar y asignar el financiamiento de un proyecto del sector público?

Las instituciones, lo primero que hacen es elaborar el documento de proyecto en base a la guía metodológica general para la formulación y evaluación de proyectos (2015) que tiene Finanzas, esta guía metodológica se basa en lo que es el Marco Lógico.

Las instituciones, una vez que elaboran el documento de proyecto, obviamente en base a necesidades identificadas ya sea por las municipalidades o en el territorio, llegan a estas instituciones con documentos de proyectos preliminares, ellos priorizan si realmente es necesario hacer un determinado proyecto o programa y con los técnicos especialistas de las instituciones de línea, formulan el documento del proyecto en base a la guía metodología.

Una vez que lo formulan, solicitan a la Secretaría de Planificación Estratégica lo que es el lineamiento estratégico. Este alineamiento estratégico, lo admite la Secretaría de Planificación y ellos toman en cuenta que se enmarque en la Visión de País y Plan de Nación. Una vez que la Secretaría de Planificación considera si el proyecto es viable para priorizarlo a nivel estratégico, entonces le da respuesta a la institución de línea y le dice que efectivamente el proyecto está alineado a los indicadores del Plan de Nación y La Visión de País, entonces, la institución solicita a la Secretaría de Finanzas y, cuando son fondos externos, solicita el espacio fiscal. El espacio fiscal da un techo presupuestario para cumplir con algunos lineamientos del Fondo Monetario Internacional.

Ese espacio fiscal está contemplado dentro de las Disposiciones Generales del Presupuesto vigente, por ejemplo este año está en el artículo 101 de las disposiciones, entonces, a lo interno de la Secretaría de Finanzas, está la Dirección General de Inversiones Públicas, la Dirección General de Crédito Público y la Dirección General de Política Macro Fiscal, se hace una nota técnica que

es aprobada por los diferentes directores y por las autoridades superiores y dan el mencionado espacio fiscal, si es que está dentro de los techos ya asignados para el ejercicio fiscal del año en curso.

Una vez que se tiene el espacio fiscal, se da una respuesta a la institución indicándole que sí cuenta con espacio fiscal, principalmente cuando son proyectos financiados con fondos externos, ya sea préstamos o donaciones del BID, del Banco Mundial o de cualquier otro cooperante.

Una vez que se le da respuesta a la institución, ellos siguen con el siguiente paso que es solicitar la nota de prioridad. Esta nota de prioridad es un instrumento técnico legal que se emite para la gestión de financiamiento.

Esa gestión de financiamiento, es realizada por la Dirección General de Crédito Público que por ley le compete el buscarlo y hacer la gestión ante los diferentes organismos, entonces, es por ello que se emite la nota de prioridad y esa nota de prioridad lleva un número de código que está registrado en el Sistema Nacional de Inversiones Públicas y con ese código, a su vez, se hace la relación con el SIAFI (Sistema Integrado de Administración Financiera) para poder hacer la vinculación directamente con los convenios de préstamos.

6. ¿En qué rango se encuentran los montos de este tipo de proyectos?

Los techos son para cumplir con la disciplina fiscal, o sea para que el país no se endeude tanto, entonces hay algunos indicadores que se deben ir cumpliendo y entonces se dan unos techos para el ejercicio fiscal, entonces, lo que se hace es que, el proyecto que se presenta debe estar contemplados en los techos y que no vayan a pasarse por un determinado proyecto y vaya a caer en un déficit o un desequilibrio financiero.

7. ¿En promedio, cuál es el costo que invierten para la formulación de los proyectos las entidades que solicitan financiamiento?

Bueno ellos realizan su pre-inversión, digamos los estudios. Para la Secretaría de Finanzas todos los proyectos deben contemplar los estudios correspondientes, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Hay algunos montos que se relaciona con el tipo de estudio, por ejemplo, hay proyectos de 100 millones de lempiras que son considerados como proyectos pequeños, de 100 millones a 600 millones de lempiras son medianos y de 600 millones en adelante son macroproyectos. Básicamente al cumplir la guía metodológica general, la preparación de los proyectos está a nivel de prefactibilidad y factibilidad. Para los proyectos que andan arriba de los 600 millones, tienen que cumplir los estudios a nivel de factibilidad.

Los estudios dependen realmente el tipo de proyecto, no se puede dar un porcentaje para la formulación con relación al valor total de inversión, por ejemplo, los estudios para para proyectos de energía eléctrica son bien caros, entonces, depende de los recursos que tengan que invertir para hacer los estudios.

8. Con los proyectos presentados para solicitar financiamiento ¿se han detectado debilidades en su formulación?, ¿Cuáles son las principales y qué las causa? ¿Cuáles son las principales repercusiones?

Sí, efectivamente, hay bastante debilidad en cuanto a la formulación y evaluación de proyectos a nivel de pre-inversión. En el artículo 58 de la ley orgánica de presupuesto, le da una facultad a Inversión Pública para asesorar a las secretarías de estado en materia de capacitación, entonces, una de las formas de poder contrarrestar las debilidades institucionales en cuanto a la formulación, es dar capacitaciones de forma conjunta, de hecho, se hacen planes de capacitación anuales las cuales, se brindan a las instituciones que ejecutan y controlan proyectos.

9. De la totalidad de proyectos recibidos en los dos últimos años, ¿Qué porcentaje ha presentado debilidades en su formulación?

En mi opinión, creería que quizás todos presentan debilidades en distintos niveles, algunos tienen bajos porcentajes y otros más altos en cuanto a que les falta información, unos más profundo y otros más livianos.

10. ¿Con cuáles entidades que solicitan financiamiento se presentan mayores debilidades?

No me atrevería a dar nombres de instituciones y más bien indicar a nivel de sectores, en los que casi todos necesitan ese proceso de capacitación por diferentes razones, los cambios de gobierno generan mucha rotación de personal, siendo uno de los factores que inciden en que la documentación de los proyectos no tenga su nivel óptimo.

Por otra parte, las personas que se van capacitando en las instituciones, por los niveles de ingreso en cuanto a salarios es muy bajo, por lo que, una vez que estas personas se capacitan, se trasladan a trabajar con organismo como el Banco Mundial, el BID, USAID, etc., donde se ofrecen mejores condiciones, generando también un proceso de rotación, llegando por consecuencia personas nuevas a las instituciones del estado que hay que brindarles capacitaciones constantes.

11. ¿Qué soluciones propondría para que los proyectos a los que se solicita financiamiento cumplan con los requisitos para su aprobación?

El tema de las capacitaciones es fundamental, de hecho, la Dirección de Inversiones Públicas brinda capacitaciones constantes y también asume muchos compromisos para que las instituciones presenten los documentos de proyectos con niveles óptimos y de calidad, desde el punto de vista técnico, económico, legal y ambiental, de tal manera que las inversiones que se realizan, sean sostenibles y que vayan dirigidas realmente a donde están las necesidades del territorio, de la población, con el fin de buscar el bienestar de las poblaciones.

12. ¿A qué atribuye que haya proyectos bien formulados para los que se solicita financiamiento?

Eso depende del grado de personas y de la capacidad profesional que tienen el técnico, hay algunas instituciones que si tienen profesionales de un alto nivel educativo y eso se refleja en los documentos de proyecto.

13. ¿Tiene alguna aportación adicional no considerada en esta entrevista y que estima de importancia?

Bueno, pensaría que los proyectos deben estar enmarcados en lo que es el Plan de Gobierno, Plan de Nación y la Visión de País y que estos planes de gobierno deberían estar cronológicamente enmarcados en el Plan de Nación, saber qué proyectos se pretenden incorporar, inclusive en qué año de forma cronológica, por ejemplo, ahora estamos en el 2022, saber en el 2030 que proyecto hay que incorporar para ir desarrollando el país.

Otro punto importante, considero que las instituciones deben de presentar proyectos de impacto, que generen ese bienestar que se busca por parte de la población, para que esas inversiones y los recursos, en este caso del pueblo, sean bien asignados para la población y que le sirva a la población.

III. ESPECIALISTA PROCESOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

¿Cómo Afectan las Debilidades en la Pre-Inversión de Proyectos, en los Procesos de Licitación y Contratación?

Introducción

Esta entrevista es de carácter didáctico para la elaboración de una tesis de maestría, con la cual, se investiga la factibilidad de crear una empresa que brinde asistencia técnica y/o consultorías a instituciones gubernamentales para el desarrollo e implementación de proyectos y tiene por objeto, obtener información sobre debilidades en entidades del sector público para obtener el financiamiento para su ejecución.

1. Fecha

6 de diciembre 2022.

2. Nombre, cargo y datos de contacto de la persona entrevistada.

Nohelia Núñez Licona, abogada.

3. Nombre y función de la institución que representa, en el marco de ejecución de proyectos públicos.

Desde hace muchos años, o sea casi 20 años o un poquito más, me dedico a las adquisiciones y contrataciones públicas. Hace como 12 años, como consultora externa o sea puntual, no de planta en una institución, sino que trabajo a la vez con varias entidades o instituciones, ya sea de organismos de financiamiento multilateral o con instituciones de gobierno, ya sea con fondos externos o con fondos nacionales; mi fuerte han sido los fondos externos, principalmente BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica), pero también con fondos nacionales en cuanto a todo el tema de las

adquisiciones, de la contratación de bienes obras y servicios de todo tipo, de toda modalidad, consultorías.

4. ¿Con qué entidades públicas ha realizado procesos de adquisiciones y contrataciones para proyectos?

A nivel de gobierno, he realizado procesos con secretarías de estado, con instituciones descentralizadas desconcentradas, con municipalidades, con mancomunidad, puedo nombrar algunas, por ejemplo, el Fondo Hondureño de Inversión Social, ahí manejamos todas las fuentes financieras, he manejado procesos para la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, para la Comisión Reguladora de Energía, para el Instituto Hondureño de Turismo, para el SANA, para la Secretaría de Educación, la Secretaría de Finanzas, para el Instituto Nacional de Estadística, la Secretaría de Seguridad, etc. A nivel de organismos multilaterales he sido contratada directamente por el BID y por el BCIE, para apoyar fondos específicos o procesos puntuales específicos. Con municipalidades, principalmente con la municipalidad de Comayagua, con mancomunidades como MANSURPAZ, NASMAR, AMUPROLAGO, etc. Con Universidades Públicas, la Universidad Nacional de Agricultura y un otro caso, la Universidad Pedagógica Nacional, como contrapartes en procesos de adquisición.

5. Con los proyectos atendidos ¿ha detectado debilidades en sus diseños y formulación?, ¿Cuáles han sido las principales y a su criterio, qué las ha causado? ¿Cuáles son las principales repercusiones que ha tenido?

Hay muchos factores que pueden representar una debilidad en la formulación de los proyectos, a veces el desconocimiento de las personas responsables, las entidades no cuentan con unidades ejecutoras o con áreas específicas en las que tengan personal debidamente calificado y con las competencias necesarias para formular los proyectos, para el diseño de los mismos.

Generalmente, lo que ocurre cuando no existe ese personal es que se debe contratar el experto para hacer ese proceso, lo que implica más tiempo y más costos.

También se pueden hacer convenios con otras instituciones que manejan esa temática, por ejemplo, el Fondo Hondureño de Inversión Social es una institución que cuenta con toda una estructura bien montada en el tema de proyectos, ellos tienen un departamento de formulación de proyectos donde están los evaluadores, los que hacen la prefactibilidad, van a ver el terreno, lo miden, hacen la topografía, etc., hablando de proyectos de obras, y hacen toda la evaluación si el proyecto realmente factible. Hacen el trabajo con las comunidades, socializarlo y las consultas previas, cuando se exigen, el tema de la del licenciamiento ambiental o lo que haya que hacer. Hay instituciones que sí tienen esa experiencia y que podrían hacer convenios las otras instituciones para recibir el apoyo necesario. Generalmente lo que sucede es que, si no existe el personal, porque esa es una gran debilidad, la falta de personal competente y calificado para el diseño, pues se tienen que contratar los expertos que lo hagan y eso encarece los procesos y se necesitan más recursos y más tiempo.

Las debilidades afectan en todo porque en esa etapa en la que se formulan las especificaciones técnicas, los planos, los diseños, se estiman las cantidades del proyecto que va a realizar, se estima y hace un cálculo de un presupuesto, si este presupuesto está mal formulado, va a tener problemas en la adjudicación porque la oferta se le pueden ir demasiado altas y no va a tener suficiente presupuesto para cubrirlas o, en el otro extremo, pueden ser ofertas demasiado bajas, especulativas, fraudulentas, entonces el hecho de no tener las competencias para hacer bien esa formulación, implica que hayan presupuestos mal elaborados que nos vayan a llevar a riesgo de que fracase el proceso o que se adjudique mal, porque ya estando en la ejecución del contrato quieran de aumentar precios, hacer variaciones, órdenes de cambio o enmiendas, prestarse a

prácticas incorrectas. Por ejemplo, ahorita con el tema de la pandemia lo que pasó mucho, horrible, o sea es que, como todo se demoró y se suspendió por bastante tiempo muchos de los proyectos que quedaron formulados antes de la pandemia en 2019 y que se lanzaron en 2020 y 2021, representaron una desviación terrible con sus presupuestos porque ya todo el tema de la pandemia y el tema de los atrasos con los contenedores, luego la guerra de Ucrania, vinieron un montón de factores externos que implicaron un aumento desmedido de los costos de la materia prima, de los servicios, del transporte, o sea, de un montón de cuestiones que se consideran en la formulación de los proyectos que los encarece horriblemente, entonces si se tenía un presupuesto de \$50 millones, le subieron \$20 millones más o la mitad, entonces ha sido un problema serio.

6. De la totalidad de proyectos atendidos en los dos últimos años, ¿Qué porcentaje ha presentado debilidades en sus diseños y formulación? ¿Con cuáles entidades se presentan más?

De 10 proyectos, 8 es decir, el 80%. Entran todas, encontré debilidades en proyectos con la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), con todas las instituciones, con las alcaldías con las que trabajé en este último tiempo. El caso de la ENEE es el más emblemático, estamos con una operación de 150 millones de dólares, que es enorme, que básicamente se ejecuta en 3 licitaciones, es decir, 3 paquetes de licitaciones, cada licitación con sus lotes, son licitaciones grandes porque son de subestaciones, construcción, ampliación de subestaciones y líneas de transmisión, entonces, en todas ellas tuvimos problemas a la hora de adjudicar por que los presupuestos se iban demasiado altos las ofertas se iban demasiado altas con relación con el presupuesto, es un problema serio que nos está atrasando la adjudicación de la última que hicimos porque tenemos que asegurar los fondos, o sea son fondos de préstamo, pero como no se va a poder cubrir el con el préstamo del BID, el gobierno tiene que decirle al banco que si puede contar con

el complemento, con lo que hace falta, con el déficit, entonces se tienen que hacer gestiones a nivel de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y otros niveles para asegurar ese complemento, porque estamos hablando de que representa de 60 millones, son 20 millones más, entonces, ya se imaginará, por decirlo así, en números redondos es bastante, entonces, eso es un es una mega licitación, es una mega adjudicación y no es fácil, pues hay que tener mucho cuidado y establecer cuáles son las justificaciones que amparan el adjudicar una oferta tan cara, que se recibieron varias ofertas y el análisis de razonabilidad en las ofertas recibidas, o sea, hacemos un comparativo de precios de mercado, el precio medio, por decir así, de las ofertas recibidas estaban todas parecidas, entonces, eso significa que no es algo sacado de los cabellos sino que realmente hay un elemento común y por eso se pudo justificar ese déficit, entonces, por qué como todas estaban más o menos en rangos similares, también se adjudican las más económicas que cumplan, obviamente entonces, es bien complicado, es bien complejo porque, por mucho que uno ,quiera no se puede economizar, ahí la otra opción era fracasar el proceso pero igual si usted lo volvía a lanzar, iba a encontrarse con lo mismo porque cada día, va aumentando más bien en lugar de disminuir.

7. ¿Qué soluciones propondría para que los proyectos con entidades públicas tengan un nivel de diseño óptimo y que no existan complicaciones en su ejecución?

Hay que asegurarse de contar con el equipo de personal que tenga experiencia y competencia en el sector para poder hacer el trabajo adecuadamente y en su defecto, contratar a los expertos, eso por un lado; en el tema de la formulación de los presupuestos estimados, siempre se recomienda hacer los estudios de mercado, por lo menos de 6 meses o 3 meses anteriores a la fecha en que se va a lanzar el proceso, revisar los presupuestos antes de lanzarlos, si hay que hacer una revisión y un nuevo análisis y justificar que se amplíe o que se ajuste, pues hacerlo, considerando todos los costos asociados la formulación de un proyecto, me refiero a materiales,

mano de obra, etc. Entonces, preparar fichas que tengan todos los elementos necesarios, trabajar con un buen sistema de costos.

La debilidad más grande para mí es carecer del personal, que no tienen ni las competencias, ni la experiencia en la institución para formular adecuadamente esos proyectos, entonces se contrarresta, la solución sería tener ese personal asegurado, los organismos de cooperación exigen tener una unidad ejecutora con expertos, si usted lee los contratos de préstamo, los convenios, ellos exigen en su contrato de préstamo que haya un coordinador de proyecto, que haya un especialista técnico, que haya un especialista en adquisiciones y un especialista en monitoreo. Siempre va a encontrar usted que, todos esos contratos de préstamo de esos organismos financieros multilaterales exigen que haya una unidad coordinadora de proyectos o una unidad ejecutora o algo, pero tiene que haber una unidad técnica con personal calificado, más allá de la política y más allá del tema que está vinculado con el quehacer del gobierno y se preocupan pues, porque en esas en esas entidades e instancias que la persona no esté ahí por política sino por el expertiz.

8. ¿A qué atribuye que haya proyectos bien diseñados y formulados?

Porque tienen un equipo de personal competente y calificado, que ha trabajado en ellos o sea, que no hubo fallos en la selección de las personas que conforman los equipos de trabajo, que están encargados de formular eso, no hay errores en la planificación. Si la institución no tiene ese equipo, se contratan externos entonces, un consultor o asistencia técnica, algo para que formule y diseñe y se aseguren de que se va a contratar a un experto, sí dentro la institución no hay, se tiene que contratar un experto. Lo importante es que debe haber personal que tenga la experiencia y la formación para para trabajar en el tema específico de los proyectos, tener los 3 componentes, técnicos, administrativos y de gestión que se necesita.

9. ¿Tiene alguna aportación adicional no considerada en esta entrevista y que estima de importancia?

Todos los proyectos pueden ser exitosos, siempre y cuando estén bien formulados, bien diseñados, haya un buen análisis de factibilidad, de viabilidad, de sostenibilidad, o sea, considerar todos esos elementos antes, tomarse el tiempo, no hacer las cosas a la carrera, tener todas las aristas cubiertas, o sea que al final, siento yo que el gobierno se desespera, ahorita por ejemplo por ejecutar, que ya están cerrando año fiscal, entonces se ponen como locos a ejecutar mal por salir del paso. Se debe tener especial atención en que se debe cuidar un riesgo reputacional de la institución, las compras y las contrataciones son una de las áreas claves en donde se pueden prestar prácticas corruptas y fraudulentas, o sea, corrupción y malversación de caudales públicos, cohecho, o sea, miles de delitos, fraude, estafa que tienen que ver con procesos, entonces eso es una de las formas en que se desvalija el estado, se saquean los fondos del estado, entonces sí hay que tener mucho cuidado porque son fondos públicos y muchos de ellos, son donados y no digamos los que son préstamos, pues estamos endeudados a 40 años o más, entonces, sí es hay que tener mucho cuidado porque son fondos públicos.

IV. RESUMEN DE LA ENTREVISTA PARA ESPECIALISTA EJECUTOR DE PROYECTOS

¿Cómo Afectan las Debilidades en la Pre-inversión de Proyectos, en su Posterior Ejecución?

1. Fecha 8 de diciembre del 2002

2. Nombre, cargo y datos del contacto de la persona entrevistada

Carlos Roberto Padgett Lagos, Ingeniero Civil, mayor de edad, casado, ID # 0801-1957-01076, Gerente propietario de la empresa constructora SERPIP S. de R. L.
Contacto: 9992-5021/ 3394-9716.

3. Nombre y función de la Institución que representa, en el marco de ejecución de proyectos públicos.

Servicios Profesionales de Ingeniería Padgett (SERPIP), empresa legalmente constituida y activa desde septiembre del 2022, con domicilio laboral en Torre Morazán, Torre 2 piso 8 local 20807, Bulevar Morazán. dedicada exclusivamente al diseño y construcción de obras civiles públicas y privadas, tales como Centros Educativos desde nivel preescolar hasta universitario; puentes, cajas puentes; pavimento y empedrado de calles; sistemas de agua potable; muros; remodelaciones de edificios; construcción de bodegas, silos, beneficios de café; embaulado de quebradas; Parques y Plazas; etc., etc.

4. Con qué entidades públicas ha ejecutado proyectos

Entre otras: Secretaría de Educación; Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) hoy SEDECOAS; Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG); Dirección Nacional de Parques; Alcaldía Municipal del Distrito Central; Alcaldía Municipal de San Juan de Flores; Universidad Nacional de Agricultura de Catacamas; Universidad Nacional de Ciencias Forestales de Siguatepeque; Secretaría de Infraestructura y Transporte (SIT, actualmente en ejecución), etc. etc.

5. En qué rangos se encuentran los montos de esos proyectos

Van desde los L. 100,000.00 hasta los L. 83,000,000.00.

6. ¿Con los proyectos ejecutados, ha detectado debilidades en sus diseños y formulaciones?

¿Cuáles han sido las principales? y a su criterio, ¿qué las ha causado? ¿Cuáles son las principales repercusiones que ha tenido?

Lamentablemente la mayoría de las Instituciones presentan debilidades en la formulación y diseño de los proyectos, a pesar de muchas de ellas, tener planos y especificaciones técnicas preestablecidas o tipo como se les conoce, pero cometen el error de generalizar los proyectos, sin tomar en cuenta, muchas veces, los sitios de ubicación, topografía, accesos, clima, estudios de mercado laboral, aspectos culturales, tipo de material a utilizar, poca socialización y muy a menudo, poca visión del alcance general del proyecto, enfocándose en determinada obra civil, sin considerar, por ejemplo, drenajes de aguas lluvias; tratamiento de aguas residuales; accesos internos, proyecciones futuras o ampliaciones, diseños estructurales débiles o mal elaborados, condiciones o características del subsuelo, poco, ninguno o bajo criterio técnico del evaluador o diseñador, manejo del concepto “ de se trata de una emergencia “ y “ que se haga de esta manera luego lo resolvemos “ etc., lo que la final nos lleva a un proyecto mal diseñado o mal formulado.

¿En qué repercute?, en situaciones críticas de formulación con bajo concepto y pobre identificación del problema, por lo tanto, baja o incompleta respuesta de la solución de este. Al tener una mala o baja conceptualización, esto se transforma en malos o deficientes presupuestos que conllevan a malas planificaciones presupuestarias dentro de las Instituciones, que al final conduce a no concluir el proyecto como debió ser o el proyecto queda incompleto, por lo tanto, una solución a medias.

Estas debilidades afectan sustancialmente los procesos de licitación, ya que, en la mayoría de ellos, en la etapa previa a la entrega de ofertas, se generan cualquier cantidad de consultas y la mayoría van dirigidas a aclaraciones por debilidades del diseño o formulación, atrasando o desfasando los tiempos del proceso. Y si al final se entra a la licitación con proyectos mal formulados, que así se ofertan, el problema continuara en la ejecución, debido a que el contratista ejecutor (Maxime si nos abierto a negociar o buscar soluciones con el contratante) se limitara a ejecutar lo que se licito o se oferto, provocándose, en la mayoría de los casos, serios problemas de atrasos en la ejecución de los proyectos, aumentos presupuestarios, con la generación de las ya conocidas ordenes de cambio o adendas de contratos, que muchas veces dan lugar a conflictos, discrepancias de criterios, dudas, malas interpretaciones y hasta suspicacias que ponen en entredicho los procesos. Y no digamos los efectos financieros tanto para el contratista como del ente contratante. Y qué decir de los tiempos de ejecución, que inevitablemente serán desfasados y ampliados. Consecuencia final: tardía entrega y hasta incompleta de un proyecto al beneficiario, quien es al final que pagara estas debilidades.

Hay que aclarar que ningún proyecto formulado o diseñado será puro en un 100 % en la ejecución y que no tendrá cambios, indudablemente siempre habrá imprevistos, pero de eso a cambios sustanciales o conceptos de alcance equivocados, hay mucha diferencia. Es que una cosa es definir inicialmente el alcance y diseño de un proyecto, que es lo primordial y otra cosa es cuanto costara ese proyecto, el deber del profesional a cargo del diseño o formulación es recoger e identificar el problema, el alcance, luego definir su solución con la o las alternativas técnicas, para luego pasar la revisión financiera buscando en equipo (lo ideal) la solución más económica factible, pero jamás definir un alcance o diseño, bajo el concepto de que no hay recursos o no hay

fondos, eso, si bien es cierto, forma parte de la formulación diseño, no es en esencia, su primera visión de cómo va o pretende resolver un problema y dar la solución.

7. De la totalidad de proyectos ejecutado en los últimos dos años, ¿qué porcentaje ha presentado debilidades en sus diseños y formulación?

¿Con cuales entidades se presenta más?

Considero que en la mayoría de los casos presentan debilidades unas mayores o menores que otras, pero siendo razonable, podríamos decir que un 70 % es un porcentaje se acerca a la realidad.

¿En cuales Entidades se presenta más? No quisiéramos faltar a nuestra ética profesional, pero siendo objetivos y con el fin de contribuir a mejorar los procesos de ejecución de las Instituciones públicas, podríamos citar a la SAG; al FHIS, a las alcaldías a la SIT (Antes INSEP).

8. ¿Qué soluciones propondría para que los proyectos con entidades públicas tengan un nivel de diseño optimo y que no existan complicaciones en su ejecución?

De manera definitiva definiendo correctamente las regulaciones, normas y especificaciones para la formulación y diseño de los proyectos, esto es de vital importancia, ya que, al tener claramente las políticas de formulación y diseño, y quien vaya al campo o se siente en un escritorio estará claro de que producto técnico se necesita o se espera de él.

Ideal también seria nombrar en esas Instituciones, profesionales que sepan conducir las y orientarlas para alcanzar los objetivos Institucionales y no solo salir del paso, haciendo mal uso y despilfarrando los escasos recursos del Estado.

9. ¿A qué atribuye a que haya proyectos bien diseñados y formulados?

Sencillo, donde hay Instituciones dirigidas por profesionales capaces, comprometidos con su profesión técnica y moralmente con la Institución que dirige y sobre todo, con el País, se hará todo lo contrario a lo expresado en la respuesta anterior.

10. Tiene alguna aportación adicional no considerada en esta entrevista y que estima de importancia.

Solamente quiero sugerir que se busquen mecanismos más apropiados con y dentro de las Instituciones del Estado, para que sirvan de reguladores de las políticas de diseño y formulación de proyectos, nombrar profesionales que dirijan estas instituciones, cumpliendo requisitos de idoneidad del puesto a desempeñar, nombrar o contratar personal profesional en las distintas áreas de diseño y formulación de proyectos, con una mínima experiencia en estas áreas de diseño.

Hay que asegurar que previo a lanzar un proceso de cotización, licitación o contratación, las Instituciones deben asegurar el alcance del proyecto y con ello garantizar la disponibilidad de los fondos necesarios para su ejecución.

¡Saludos

Atte. Carlos R. Padgett, Gerente SERPIP

Anexo 4

Lista Distribución Instituciones Población Universo

➤ **Secretarías de Estado:**

1. Agricultura y Ganadería
2. Educación
3. Salud
4. Infraestructura y Servicios Públicos
5. Desarrollo Comunitario, Agua y Saneamiento – FIHS
6. Desarrollo e Inclusión Social
7. Seguridad
8. Trabajo

➤ **Entes Descentralizados**

1. Agencia Estratégica de Proyectos Productivos, Ambientales y Sociales de Honduras
2. Programa Nacional de Desarrollo Rural y Urbano Sostenible
3. Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal
4. Instituto Hondureño de Ciencia, Tecnología e Innovación
5. Dirección Nacional del Programa Ciudad Mujer
6. INFOP
7. IHAH
8. IHT
9. COPECO
10. ENEE
11. HONDUTEL

12. ENP

13. Cuenta del Desafío del Milenio

➤ **Universidades Públicas**

1. UNAH

2. UNA

3. UPNFM

4. UNACIFOR

5. Defensa

➤ **Municipalidades: 298**

➤ **Mancomunidades: 46**

Fuentes: Agremiados AMHON (2020), Mancomunidades de Honduras (2022), Ciclo de Inversión Pública, Secretaría de Finanzas (2023) y Centros Académicos, Universidades.hn (2022).

Anexo 5

Origen de Costos

COSTOS FIJOS	2,668,199
COSTO FIJO POR UNIDAD P6	48,000
COSTOS FIJOS POR UNIDAD DIFERENTE A P6	655,050

COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Planilla consultores por contrato (Campo)	182,000	114,000	114,000	304,000	36,000	1,091,100	-
Viáticos y gastos de viaje personal de campo	12,950	12,600	12,600	50,400	55,500	14,700	-
Costos colaterales capacitaciones	-	-	-	-	46,500	-	-
Alquileres inmuebles en campo	24,000	24,000	24,000	24,000	36,000	48,000	-
Alquiler de equipos, maquinaria y vehículos	24,800	10,800	24,000	10,800	-	72,000	-
Servicios de laboratorios	50,000	-	10,800	10,800	-	-	-
Combustible para desarrollo de los servicios (Vehículos Consultores)	14,563	21,254	21,254	21,254	1,968	51,168	-
Combustible para desarrollo de los servicios (Vehículo de la empresa)	34,440	11,808	11,808	11,808	-	-	-
Garantías/fianzas	20,625	-	-	-	-	-	-
Total Costo Variable Producción	363,378	194,462	218,462	433,062	175,968	1,276,968	-
Costo por Producto (CF + CV)	1,018,428	849,512	873,512	1,088,112	831,018	1,932,018	48,000
Margen de Beneficio Esperado	0.25	0.35	0.35	0.20	0.20	0.20	0.20
Precio por Unidad de Producto	1,357,904	1,306,942	1,343,865	1,360,140	1,038,772	2,415,022	60,000

Anexo 6

Cotizaciones

Locales

DESARROLLOS COMERCIALES

Plaza La Loma

Dos cuadras después de la Escuela Nacional de Música y el campo de béisbol Gigantes. 350 mts. adelante del acceso de la Residencial Villa Universitaria, Cel.33908983

HOJA DE INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

A) Generales de los Locales :

- Fachada: Puerta con marco de aluminio blanco de 1 hoja abatible y vidrio fijo con marco de aluminio color blanco.
- Techo de lamina de aluzinc.
- Paredes de bloque de concreto repelidas, pulidas y pintadas en color neutral.
- Piso de Porcelanato.
- Cielo falso de fleje de aluminio y lamina de fibra mineral.
- 6 Lámparas.
- 6 Tomas de energía de 110 voltios
- Drenaje y toma eléctrica para aire acondicionado (no incluye aparato).
- Baño con piso color neutral, enchape de azulejo en color neutral a una altura 1.20M, servicio sanitario, lavamanos de pedestal, extractor y pileta de fibra de vidrio para limpieza.

- 1 Panel general eléctrico monofásico.

- No podrá hacerse adición exterior, cambio o alteración a las fachadas del local incluyendo el color de la pintura exterior

B) Generales del Centro Comercial:

- Parqueo de Uso Común para todos los arrendatarios distribuido con capacidad para 33 Vehículos, 1 de minusválidos y 1 para motos.
- Planta Eléctrica de Respaldo.
- Cisterna de 5,315 galones, no incluye suministro de agua privada.
- Seguridad 24 hrs.

IMAGEN EXTERIOR

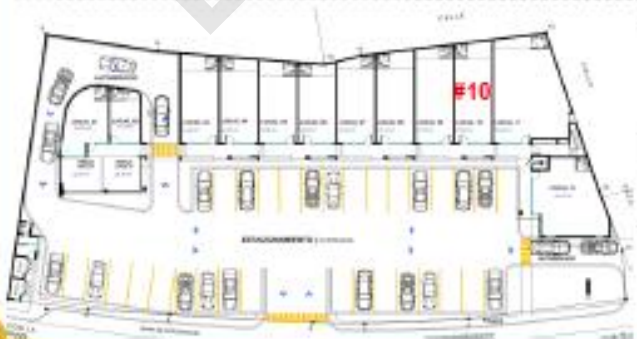


CONDICIONES DE ALQUILER Y PAGO

Periodo mínimo de contrato de alquiler 1 año.

- 1 mes de depósito y 1 mes de alquiler por anticipado y firma de pagare por 3 meses de renta.
- Firma de autorización corroboración de información en central de riesgo
- Incremento Anual 5%.
- Pago de Cuota de mantenimiento (CAM) es obligatoria para todos los arrendatarios la cual "INCLUYE" Seguridad Privada, Planta eléctrica de respaldo, Jardinería, limpieza de Áreas comunes, Agua Potable General, Energía Áreas Comunes "NO INCLUYE" Energía del Local, Servicios de mantenimiento interior del local.

PLANTA DE CONJUNTO



AREAS Y PRECIOS DE ALQUILER

Local #	Área Total (M²)	Total a pagar mensual Incluye CAM
9	47,5	\$665.00+isv
10	49,9	\$698.60+isv

Equipo de oficina

12/12/22, 17:02 https://www.psmwebapp.com/tmpfiles/v1045130_2046_172.php?record=1045130&banner=https://psmtwebapp.com/service/v...

Servicios a Negocios



PriceSmart :: Tegucigalpa :: HN 05019003078013
Teléfono: (504) 2276-3828 ext6214 / Móvil 9458-5109 Fax: (504) 2276-3828
Email: bsa6602@pricesmart.com

Cotizacion No.:1045130

Compañía: Personal

RTN:

Atencion: DANIEL DOMINGUEZ BARAHONA

Membresía: 66021490420004 / Diamond

Fecha de Cotizacion : 2022-12-12

Direccion de Entrega: PMP B27 A 215

Ciudad de Entrega: ACHUTE

Realizado por : Leonel Euceda

Cant.	Item	Descripcion	Precio	Total
2	148903	Water Dispenser Bottom Ld SS	7,999.95	15,999.90
2	402287	45L Stainless Steel Trash Can	3,399.95	6,799.90
2	405406	Coffee Urn 40 Cup Brewstation	1,459.95	2,919.90
1	426352	Samsung 11cu TF Refrigerator	13,999.95	13,999.95
6	427154	52 Swanson Ceiling Fan	2,999.95	17,999.70
6	428665	Epson Impresora Multif L3250	6,499.95	38,999.70
4	432475	Laptop HP14 i5 SPA	16,499.70	65,998.80
4	440339	5L Satin Square Trash Bin 2pk	1,099.95	4,399.80
1	443019	Swann FOURTIFY 4Cam Sec System	4,299.95	4,299.95
1	443888	Samsung FHD Projector	17,999.95	17,999.95
4	444916	LG AC Split 22K BTU 20 SEER	34,999.95	139,999.80
1	445657	Office Safe	9,999.95	9,999.95
2	471497	Microwave w Grill 1.2cu FW SS	4,199.95	8,399.90
Exento				0.00
-- Gran Total --				347,817.20

Los precios están sujetos a cambio sin previo aviso, las existencias dependen de las ventas diarias y están sujetas a confirmación. Trámite de Pago solamente Transferencias Bancaria, T/C/ Efectivo, o depósito de cheque a cuenta de PriceSmart. Bac Credomatic #200-350180.

Mobiliario

 INDUSTRIAS PANAVISION S.A. DE C.V. BLVD. SUYAPA, 400 MTS AL NORTE DEL HOSP. MATERNO INFANTIL TEGUCIGALPA TEL: 2241-4772 FAX: 2239-3114		WWW.PANAVISION.COM WEB: www.ipsa.hn EMAIL: info@ipsa.hn		CODIGO: MVR-14 VERSION: 08	
				COTIZACION No. 1018104	
Código: C4C9999 Cliente: DOMINGUEZ, DANIEL		Fecha: 12/12/2022 Teléfono: Fax: O/C: Hora: 04:26PM DD			
Dirección: Ciudad: TEGUCIGALPA, M.D.C.					
Saldo: -18,578.61		Saldo Venvido: 8,751.96		Fecha de Impresión: 12/14/2022 1:55:32PM	
Al momento de Cancelar la factura no se deberá aplicar la retención del 1%, ya que IPSA se encuentra sujeta al Régimen de Pagos a Cuenta, según lo indica el Decreto #17-2010 (en la fe errata del 29 de mayo del 2010).					
Número de artículo	Descripción	Precio	Cant.	Total	
N-MU155-010-NLX	MULTIFORM FRECCIA 74.9 X 151.1 CM DE 2.54 CM MILAN OZ	8,135.83	1	8,135.83	
I-AP102-002-N4TX	PEDESTALES NL	8,955.41	1	8,955.41	
I-CL102-708-WGTX	ESCRITORIO ESCUADRA D1167M NEGRO/KASSOD	17,240.18	1	17,240.18	
I-OG155-008-NVTX	ESCRITORIO ESCUADRA SERIE XVII ELM / GREY 1708-18 1800Wx800X750H / WOXKH	24,405.40	1	24,405.40	
N-MS115-003-NLX	GLASS ESCRITORIO EJECUTIVO VIDRIO C/RETORNO 188W X 0.80 OZ-1508-18	8,186.02	1	8,186.02	
I-OZ115-001-GWTX	MESA CONF. 243.8 CM / 8-10 NL BUMPER BN	10,231.71	1	10,231.71	
I-OZ115-345-WBTX	MESA CONFERENCIA OVAL 1.80X0.90X0.75 MTS B/DG OZ-1345-18	5,876.59	1	5,876.59	
I-OZ115-785-WBTX	MESA CONFERENCIA OVAL 2.40X1.20X0.72 MTS B/DG OZ-1345-24	5,828.23	1	5,828.23	
I-SW100-016-WKTX	ESCRITORIO TD-8208 1400x1000x750mm	5,753.45	1	5,753.45	
N-MU141-000-NLX	MESA TERMINAL 76.2 X 60.9 2.54 CM NL MILAN	2,839.55	1	2,839.55	
N-EC102-000-NLX	ECONOFFICE ESCRITORIO ELE RECEPCION 59.7 X 152.4 - 45.7 X 81.3 CMS NL	5,302.90	1	5,302.90	
I-AP102-011-NBTX	ESCRITORIO ESCUADRA DE124500 NEGRO/BROWN WALNUT M21-F 1.4 x 1.4 x 0.67 MTS.	3,067.91	1	3,067.91	
I-QM165-000-NXTN	SILLA VISI TAN	1,225.93	1	1,225.93	
I-ST166-001-RXCN	SILLA VISITA D-022C CIBRAZO	1,077.96	1	1,077.96	
I-ST166-005-RXCN	SILLA VISITA D-048C CROMADA	1,077.96	1	1,077.96	
I-ST166-006-RXCN	SILLA VISITA SP-668D CROMADA PU ASIENTO Y RESPALDO	1,077.96	1	1,077.96	
I-ST166-011-RXCN	SILLA VISITA D-043C	906.40	1	906.40	
I-ST165-018-RXTN	SILLA VISITA MESH TRINEO CIBRAZOS HT-7050D SLED CROMADO AJUSTABLES	5,328.01	1	5,328.01	
I-ST166-051-AXTE	SILLA VISITA SP-983C SYNCHRO, BASE ALUMINIO	11,508.01	1	11,508.01	
I-ST164-009-AXTN	SILLA EJECUTIVA SP-983A PU, SYNCHRO, BASE ALUMINIO	13,937.47	1	13,937.47	
N-MD178-000-NXX	GRADA 2 PASOS BETO NEGRO	963.07	1	963.07	
I-ST161-080-RXTN	SILLA SEMI-EJECUTIVA HT-5704B MESH BRAZO FIJO, BASE CROMADA	4,006.93	1	4,006.93	
I-ST163-021-RXTN	SILLA EJECUTIVA STL-388AF NEGRO	11,754.32	1	11,754.32	
Entregar en: Nota: Como resultado del ítem del COVID-19, podría ocurrir retrasos temporales en las entregas, mano de obra o servicios de IPSA y cualquier provisión o empresa de transporte marítimo o terrestre. Sobre otros factores, las obligaciones de entrega de IPSA están sujetas a un controlador correcto y puntual de parte de nuestros proveedores de materias primas y productos. El problema de la cadena logística a nivel mundial afecta a las empresas de transporte marítimo o terrestre. Por lo tanto, IPSA se reserva el derecho de realizar entregas parciales o modificar sus tiempos de entrega. Si bien IPSA hará todos los esfuerzos comercialmente razonables para cumplir con las obligaciones de entrega, servicio o distribución establecidos en este documento, dichos hechos están sujetos a cambios.					
ESTO NO ES FACTURA. EXIJA SU RECIBO EN CAJA. PRECIOS VALIDOS UNICAMENTE POR 7 DIAS O HASTA AGOTAR EXISTENCIA. MEDIDAS PUEDEN VARIAR +/- 2%. 6.0 OFICINA TEGUCIGALPA Asesor de Ventas: ACEPTADO CLIENTE _____ NOMBRE FIRMA		 ISO 9001 SC-CER291833		 CERTIFIED IQNet	
		SUB-TOTAL: Lps 211,805.17 GASTOS ADICIONALES: Lps 0.00 IMPUESTO: Lps 31,770.78 TOTAL: Lps 243,575.95			

 INDUSTRIAS PANAVISION S.A. DE C.V. BLVD. SUIYAPA, 400 MTS AL NORTE DEL HOSP. MATERNO INFANTIL TEGUCIGALPA TEL: 2241-4772 FAX: 2239-3114		WWW.DOCUMENTOS WEB: www.ipsa.hn EMAIL: info@ipsa.hn	CODIGO: MVR-14 VERSION: 09
COTIZACION No. 1018104			
Código: C4C9999 Cliente: DOMINGUEZ, DANIEL	Fecha: 12/12/2022 Teléfono: Fax: O/C: Hora: 04:26PM DD		
Dirección: Ciudad: TEGUCIGALPA, M.D.C.			
Saldo: -18,578.51 Saldo Vendido: 8,751.95 Fecha de Impresión: 12/14/2022 1:55:32PM			

Al momento de Cancelar la factura no se deberá aplicar la retención del 1%, ya que IPSA se encuentra sujeta al Régimen de Pagos a Cuenta, según lo indica el Decreto #17-2010 (en la fecha del 29 de mayo del 2010).

Número de artículo	Descripción	Precio	Cant.	Total
I-ST170-203-RXCXN	SOFA 3 PLAZAS PU, TUBO CROMADO STL-038 197X76X87	17,044.20	1	17,044.20
N-SL170-052-JXT1	SOFA MAYA 3 PLAZA T/1	10,724.36	1	10,724.36
I-OZ155-001-WMTX	ESTACION DE TRABAJO 3 PERSONAS OZ-HF09-38 2.230 X 2.230 X 1.050	24,349.43	1	24,349.43

Entregar en:

Nota: Como resultado del brote del COVID-19, podría existir retrasos temporales en los entregas, mano de obra o servicios de PSA y nuestros proveedores o empresas de transporte marítimo o terrestre. Entre otros factores, las obligaciones de entrega de PSA están sujetas a un suministro correcto y puntual de parte de nuestros proveedores de materias primas y productos. El problema de la cadena logística a nivel mundial afecta a las empresas de transporte marítimo o terrestre. Por lo tanto, PSA se reserva el derecho de realizar entregas parciales o modificar sus tiempos de entrega. El ítem PSA hará todos los esfuerzos comercialmente razonables para cumplir con las obligaciones de entrega, servicio o finalización establecidas en este documento. Otros hechos están sujetos a cambios.

ESTO NO ES FACTURA. EXIJA SU RECIBO EN CAJA. PRECIOS VALIDOS UNICAMENTE POR 7 DIAS O HASTA AGOTAR EXISTENCIA. MEDIDAS PUEDEN VARIAR +/- 2%. 6.0 OFICINA TEGUCIGALPA Aseor de Ventas: ACEPTADO CLIENTE		 ISO 9001 SC-CER291633		<table border="1"> <tr> <td>SUB-TOTAL:</td> <td>Lps</td> <td>211,805.17</td> </tr> <tr> <td>GASTOS ADICIONALES:</td> <td>Lps</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>IMPUESTO:</td> <td>Lps</td> <td>31,770.78</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>Lps</td> <td>243,575.95</td> </tr> </table>	SUB-TOTAL:	Lps	211,805.17	GASTOS ADICIONALES:	Lps	0.00	IMPUESTO:	Lps	31,770.78	TOTAL:	Lps	243,575.95
SUB-TOTAL:	Lps	211,805.17														
GASTOS ADICIONALES:	Lps	0.00														
IMPUESTO:	Lps	31,770.78														
TOTAL:	Lps	243,575.95														
NOMBRE: _____ FIRMA: _____																

Vehículo



VENTA, COMPRA, PERMUTA Y CONSIGNACIÓN DE VEHÍCULOS DE AGENCIA



COTIZACION

CLIENTE: DANIEL DOMINGUEZ

MARCA	FORD	MODELO	RANGER
TIPO	PICK UP	CAPACIDAD	5 PASAJEROS
MOTOR	2.2 TURBO INTERCOOLER	COMBUSTIBLE	DIESEL
AÑO	2013	RECORRIDO	221,000 KM
TRACCION	4X4	TRASMISION	MECANICA

PRECIO DE VENTA: L.415,000.00

PRIMA: L.124,500.00

CUOTA INCLUYE SEGURO Y GPS A 36 MESES: L.12,700.00 , 48 MESES
L.10.750.00 , 60 MESES L.9,600.00

NOTA: No ha sido golpeado ,único dueño ,comprado en agencia.

Tegucigalpa M.D.C 13 de Diciembre del 2022.

Luis Giovanni Castillo

Gerente de Ventas

Plataforma virtual

Presentacion, expresion de interes y propuesta económica

Sr. Daniel Domínguez

Javier Alberto Oseguera
504 - 3179-7084

projectmanager@softlogichn.com

Presentacion y expresión de Interes

Diseño de Sitio Web

Dirigida a : DANIEL DOMINGUEZ

12 de Diciembre de 2022

Nosotros Software Logic & consulting S.A. Empresa legalmente constituida con RTN no. 08019018022592, manifestamos nuestro interés en el desarrollo, ejecución e implementación del proyecto para la creación de una Plataforma Virtual para el Seguimiento de Proyectos, a petición del Sr. Daniel Domínguez, motivados por nuestra amplia experiencia, comprobada en el desarrollo de este tipo de proyectos y confiamos en que podemos darles solución a los planteamientos enumerados en los terminos de referencia, en base a lo anterior expresamos lo siguiente:

- Hemos examinado y analizado los términos de referencia aquí detallados para el desarrollo de la consultoría, revisado los requisitos conforme al tiempo de 90 días, a partir de la firma del contrato, así como las actividades y los productos esperados.
- Realizamos esta oferta tomando en cuenta la experiencia en este tipo de proyectos poniéndola a disposición no solo como desarrolladores sino como asesores para acompañar todo el proceso con la calidad profesional que nos caracteriza.

Propuesta económica Diseño de Sitio Web

Productos

- Plataforma virtual que pueda accederse mediante una dirección web abierta al público en general.
- Diseño Web responsivo, amigable y que de una buena experiencia de usuarios.
- Sitio Web funcional y en producción .
- Base de datos con información de seguimiento de los proyectos de nuestros usuarios.
- Herramientas de gestión y seguimiento de proyectos.
- posibilidad de actualizar los parámetros e información sobre oportunidades de financiamiento para proyectos
- Guía para el uso y funcionamiento del sistema (Manuales).
- Soporte y seguimiento de un año.

El valor proyectado para la ejecución de este proyecto y la propuesta económica asciende a Doce mil dólares Americanos(USD 12,000.00)

Total: USD 12,000

I.V.A. No incluido/Se cuenta con hoja de pagos a cuenta