

**Plan de Negocios de una empresa consultora  
de servicios enfocada al sector agroindustrial  
en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras**

**Juan Pablo López Andino  
Juan Carlos Blanco Lobo**

**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2004

ZAMORANO  
CARRERA DE GESTION DE AGRONEGOCIOS

# **Plan de Negocios de una empresa consultora de servicios enfocada al sector agroindustrial en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Agronegocios en el grado académico de licenciatura

Presentada por:

Juan Pablo López Andino  
Juan Carlos Blanco Lobo

**Zamorano, Honduras**  
Diciembre 2004

Los autores conceden a Zamorano permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para fines educativos. Para otras personas físicas o jurídicas se reservan derechos de autor.

---

Juan Pablo López Andino

---

Juan Carlos Blanco Lobo

**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2004

**Plan de Negocios de una empresa consultora de servicios  
enfocada al sector agroindustrial en la ciudad de Tegucigalpa,  
Honduras**

presentado por:

Juan Pablo López Andino  
Juan Carlos Blanco Lobo

Aprobado:

---

Guillermo Berlioz, B. Sc.  
Asesor principal

---

Hector Vanegas, M. Sc.  
Coordinador Interino de la Carrera  
de Gestión de Agronegocios

---

Daniel Kaegi, M.B.A.  
Asesor

---

Aurelio Revilla, M.S.A.  
Decano Interino

---

Guillermo Berlioz, B.Sc.  
Coordinador de proyectos especiales  
de graduación y pasantías

---

Kenneth Hoadley, D.B.A.  
Rector Académico

## **DEDICATORIA**

A Lorena Isabel Andino: siempre estarás en mi corazón Lore.  
A mi abuelo Alejandro Andino Zelaya.

A Toyita: Victoria Blanco.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios todopoderoso quien me dio la fuerza para pasar estos cuatro años en Zamorano, sin Él nada de esto hubiera sido posible, gracias Padre.

A mi padres Liana y Ricardo por siempre apoyarme y creer en mi, los amo tanto.

A mis hermanos amados: Liana, Ricardo y Alejandro por todos sus consejos.

A Lianita, Alejandrino, Erwin, Fanny y Clari: los quiero mucho.

A mi Aba Alejandrina por ser un personaje ejemplar para mí.

A mis primas Ana y Alejandra Sierra: son como hermanas para mí.

Al Ing. Kaegi por toda su ayuda durante mi estadía en Zamorano.

A mi compañero de cuarto Juan Carlos por ser más que un amigo un hermano estos cuatro años.

A Dios todopoderosos quien hace todo posible en nuestras vidas.

A mi papá German por ser mi ejemplo en la vida.

A mi mamá por todo el apoyo que me ofreció.

A mis hermanos German y Aldo por ser mis amigos del alma.

A Dani por existir.

A mi novia Johanna por amarme y por cambiar mi vida.

A Julio por su sabiduría compartida.

A la Dra. Margoth, Dr. Andrews y Doña Angélica por ser mi familia en Zamorano.

A mis familiares por sus consejos.

A mi más que amigo Juan Pablo, por su amistad incondicional.

Al Lic Berlioz por ser como un padre para nosotros durante nuestra estadía en Zamorano.

A nuestros amigos en Zamorano que llegaron a ser como familia: Kenya Mejía, Sofía Chandi, Miguel Montoya, Marlon Canales, Ana Martínez, Erick Herrera, Sergio Osorio, Jorge Martínez, Federico Arguello, Rodolfo Interiano, José Vargas, Luis López, Sebastián Cabascango, Juan Xavier Elizalde, José Vaquero, José Parada, Dax Mayorga, Leonel Guillén, Jorge López, José Vega-Prado, Montgómery Sánchez y Hernán Ramírez.

## RESUMEN

Blanco Lobo, Juan Carlos; López Andino, Juan Pablo. Plan de Negocios de una empresa consultora de servicios enfocada al sector agroindustrial en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras. Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingenieros en Agronegocios en el grado académico de licenciatura 53p.

En la capital de Honduras se concentran varias empresas agroindustriales, y actualmente existe una escasez de oferta de servicios de consultoría enfocadas al sector agroindustrial. Las actividades de mejoramiento, optimización en procesos, estrategias empresariales y auditorías externas están en constante crecimiento, por lo que el servicio de consultorías, tomando en cuenta el tamaño o cantidad de empresas, representaría una oportunidad en la aplicación de nuevas estrategias o conceptos innovadores. El Sector Agroindustrial de Honduras, se convierte en uno de los más importantes de la economía nacional, es necesario proporcionarles a los productores la capacitación que amerita. El objetivo primordial del estudio es la realización de un plan de negocios para una consultoría enfocada al sector agroindustrial por medio de la realización de un estudio de mercado, financiero-económico, técnico y la elaboración del plan de negocios como tal. Se realizó un censo a las 89 empresas del sector agroindustrial de Tegucigalpa, y entrevistas concluyentes descriptivas a algunas consultorías de la ciudad. Se calcularon indicadores financieros como: VAN, TIR, relación C/B y la comparación de escenarios esperados, pesimistas y optimistas. El censo reveló que los servicios más demandados por las empresas son: Investigación de mercados, asesoría técnica, financiera, control de calidad y ambiental. El proyecto resultó ser económicamente viable con un VAN de US\$ 38,084 y una TIR de 59%. El negocio de consultoría es riesgoso como se observó en las variaciones en el VAN de los diferentes escenarios (pesimista, esperado y optimista), que fueron de US\$ -41,087, US\$ 38,084 y US\$ 90,223 respectivamente.

**Palabras clave:** Consultoría, Censo, VAN, TIR, Relación C/B.

## CONTENIDO

Portada.....	i
Portadilla.....	ii
Autoría.....	iii
Página de firmas.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Contenido.....	viii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Anexos.....	xiii
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 GENERALIDADES.....	1
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	1
1.3 ANTECEDENTES.....	2
1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	2
1.5 ALCANCES.....	3
1.6 LIMITES.....	3
1.7 OBJETIVOS.....	3
2. MATERIALES Y METODOS.....	5
2.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	5
2.2 ESTUDIO TECNICO.....	5
2.3 ESTUDIO FINANCIERO.....	6
2.4 ESTUDIO LEGAL.....	6
2.5 PLAN DE NEGOCIOS.....	6
3. RESULTADOS.....	8
3.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	8
3.2 ESTUDIO TECNICO.....	8
3.3 ESTUDIO FINANCIERO.....	9
3.4 ESTUDIO LEGAL.....	9
3.5 PLAN DE NEGOCIOS.....	10
3.5.1 JUSTIFICACION DE LA EMPRESA.....	11
3.5.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	11
3.5.3 UBICACION Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	11
3.5.4 VISION.....	11
3.5.6 MISION.....	11

3.5.7 OBJETIVOS .....	11
3.5.8 VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO .....	12
3.5.9 DISTINGOS COMPETITIVOS .....	12
3.5.10 ANALISIS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL .....	12
3.5.11 DESCRIPCION DEL SERVICIO .....	13
3.5.12 SERVICIOS PRESTADOS: .....	13
3.5.13 CALIFICACIONES DEL EMPRENDEDOR PARA ENTRAR AL ÁREA .....	14
3.5.14 APOYOS .....	14
3.5.15 VALORES .....	14
3.5.16 EL MERCADO: OBJETIVOS DEL AREA DE MERCADOTECNIA .....	14
3.5.17 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	15
Tamaño del mercado .....	15
Consumo Aparente .....	15
3.5.18 ANALISIS DE LA PARTICIPACION DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO .....	16
3.5.18 SISTEMA DE DISTRIBUCION .....	16
3.5.19 PROMOCIÓN DEL SERVICIO .....	16
3.5.20 FIJACION Y POLITICAS DE PRECIOS .....	17
3.5.21 ANALISIS FODA .....	18
Fortalezas .....	18
Oportunidades .....	18
Debilidades .....	18
Amenazas .....	18
3.5.22 CINCO FUERZAS DEL MERCADO (PORTER) .....	19
Amenaza de nueva entrada de competidores .....	19
Rivalidad entre competidores .....	19
Poder de negociación de los vendedores .....	19
Poder de negociación de los compradores .....	19
Amenaza de riesgo de productos sustitutos .....	19
3.5.23 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS .....	20
3.5.24 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO .....	20
3.5.25 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	24
Iniciación .....	24
Diagnóstico .....	24
Planificación de medidas .....	25
Aplicación .....	25
Terminación .....	25
3.5.26 CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA .....	27
3.5.27 EQUIPOS E INSTALACIONES .....	27
3.5.28 UBICACION DE LA EMPRESA .....	27
3.5.29 PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA .....	29
3.5.30 ORGANIZACIÓN .....	29
Dirección general .....	30
Finanzas y contabilidad .....	30
"Marketing" .....	30
Control de calidad y área técnica .....	30
Area ambiental .....	31

3.5.32 CAPTACION DEL PERSONAL .....	31
Reclutamiento.....	31
Selección.....	31
Contratación .....	31
Inducción .....	32
3.5.33 DESARROLLO DEL PERSONAL.....	32
Capacitación del personal.....	32
Campos de capacitación .....	33
3.5.34 FINANZAS Y CONTABILIDAD .....	33
4. CONCLUSIONES.....	34
5. RECOMENDACIONES .....	35
6. BIBLIOGRAFIA .....	37

## INDICE DE CUADROS

1. Comparación de flujos con y sin préstamo.....	9
2. Comparación de escenarios.....	9

## INDICE DE FIGURAS

1. Sistema de plan de ventas.....	20
2. Diagrama de flujo de proceso.....	26
3. Diseño y distribución de oficinas.....	28
4. Organigrama de B & L.....	29

**INDICE DE ANEXOS**

1. Tabulación de la encuesta a empresas del sector agroindustrial.....	39
2. Cálculo de proyectos anuales.....	43
3. Costos de operación.....	44
4. Inversión inicial.....	44
5. Cálculo de precios de proyectos de investigación de mercados.....	45
6. Cálculo de precios de proyectos técnicos, financieros y ambientales.....	46
7. Consumo anual.....	47
8. Sueldos y salarios.....	47
9. Flujo de efectivo sin préstamo.....	48
10. Flujo de efectivo con préstamo.....	49
11. Escenario pesimista.....	50
12. Escenario optimista.....	51
13. Requerimientos legales para abrir una empresa en Honduras.....	52

# **1. INTRODUCCION**

## **1.1 GENERALIDADES**

Consultoría es:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Milan, 2002).

Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas o para la toma de decisiones.

El trabajo del consultor, comienza al surgir alguna oportunidad de mejora y termina idealmente, en una situación en la cual se ha producido un cambio que constituye una mejora. En el campo agroindustrial se requiere de análisis rigurosos en todos los procesos de producción, procesamiento y comercialización.

Las empresas consultoras de servicios ofrecen una oportunidad para la realización de este tipo de trabajos, los clientes pueden acceder a estos servicios para contar con herramientas en la toma de decisiones que servirán para disminuir riesgo en actividades productivas, explotar nuevas oportunidades o en la evaluación de cambios estratégicos dentro de las empresas cliente.

Este estudio define la viabilidad y rentabilidad de montar una consultora de servicios en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

## **1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

En la capital de Honduras se concentran varias empresas agroindustriales, y actualmente existe una escasez de oferta de servicios de consultoría enfocadas al sector agroindustrial.

Las actividades de mejoramiento, optimización en procesos, estrategias empresariales y auditorías externas están en constante crecimiento, por lo que el servicio de consultorías, tomando en cuenta el tamaño o cantidad de empresas, representaría una oportunidad en la aplicación de nuevas estrategias o conceptos innovadores.

### **1.3 ANTECEDENTES**

Los esfuerzos de dinamización y modernización del sector agroindustrial en Honduras demandan de un bagaje científico y tecnológico impresionante, considerando el bajo nivel de competitividad del sector agroindustrial hondureño. Los esfuerzos en investigación y desarrollo tecnológico realizados por las diferentes instituciones públicas y privadas (nacionales e internacionales) del sector necesitan llegar al usuario para generar el conocimiento preciso sobre un determinado proceso de la cadena agroalimentaria y así fortalecer la competitividad del sector (SAG, 2003).

La investigación y transferencia de tecnología en Honduras cuenta con un sistema importante, pero de reducida integración, que comprende el sector público y el sector privado, además de un apoyo significativo de los centros internacionales de investigación y transferencia tecnológica (SAG, 2003).

El valor agregado que resulta de la transformación de un producto agrícola genera ingresos adicionales que modifican significativamente la participación del sector agroindustrial al Producto Interno Bruto (PIB). Son varios los productos agrícolas que mediante un proceso de transformación, ya sea primario o posterior, generan ese valor agregado que potencializa el sector como una fuente de generación de empleo, ingreso y mejora del nivel de vida de la población en general.

### **1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

El Sector agroindustrial de Honduras, se convierte en uno de los más importantes de la economía nacional, es necesario proporcionarles a los productores la capacitación que amerita (SAG, 2003).

Ante el "Central American Free Trade Agreement" (CAFTA) el sector agroindustrial se ve amenazado con el ingreso de productos de mejor calidad a un menor precio, por lo que es una clara oportunidad de ofrecer servicios que logren establecer estrategias a las empresas constituyentes de este sector, para lograr competitividad.

La realización del proyecto representa oportunidad de empleos para egresados de Zamorano y de jóvenes con espíritu empresarial y visión como consultores en cualquiera de las áreas temáticas.

El estudio se llevó a cabo en Tegucigalpa, Honduras ya que existe una concentración de empresas agrícolas y agroindustriales, lo que representa un gran potencial para el negocio de consultoría.

## **1.5 ALCANCES**

Elaboración del plan de negocios para la apertura de una agencia consultora de servicios en Tegucigalpa, Honduras.

## **1.6 LIMITES**

El estudio en cuestión, tuvo como límite la zona central de Honduras específicamente en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, para el estudio de mercado y técnico.

La información disponible es limitada ya que la existencia de empresas que prestan servicios de consultoría es heterogénea en el modo de operación y constitución, por lo que no se pudo tomar como referencia precisa a empresas existentes dedicadas a la industria de servicios.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios de una agencia consultora de servicios enfocada al sector agroindustrial en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

#### **Plan de Negocios**

Realizar un plan de negocios que permita describir las diferentes estrategias que seguirá la nueva empresa.

#### **Mercado**

Realizar una investigación de mercado que permita identificar y analizar la competencia y el entorno del sector agroindustrial en Tegucigalpa, Honduras.

Identificar y clasificar los servicios que serán ofertados por la empresa diferenciándolos de consultoras locales.

Identificar los factores situacionales que están relacionados con el servicio de consultoría agroindustrial como: demanda, admisibilidad y factores culturales.

**Técnico**

Establecer los aspectos técnicos que sean determinantes al momento de escoger la ubicación, tamaño, costo y accesibilidad de las instalaciones de nuestra empresa.

Determinar la factibilidad técnica del proyecto

Determinar los costos operativos y las inversiones (activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo).

**Financiero**

Determinar la factibilidad económica - financiera del establecimiento de la empresa consultora de servicios agroindustriales en Tegucigalpa.

Determinar el riesgo del proyecto ante diferentes escenarios de ingresos.

**Legal y Organizacional**

Determinar la normativa legal asociada al establecimiento de la empresa consultora de servicios, en términos de legalización operativa y comercial.

Estructurar la organización de la empresa de tal forma que le permita a la misma funcionar de una manera apropiada.

## **2. MATERIALES Y METODOS**

### **2.1 ESTUDIO DE MERCADO**

Se realizó un censo de las empresas agroindustriales de la ciudad de Tegucigalpa con la información obtenida de la base de datos de las principales empresas de Honduras, específicamente las empresas del sector agroindustrial.

En Tegucigalpa se realizaron encuestas a las 89 empresas del censo, con base en los resultados se logró caracterizar los servicios que se ofrecerán según las tendencias del mercado y preferencias de los clientes para definir nuestra cartera de negocios.

Se realizaron entrevistas concluyentes descriptivas a representantes de algunas empresas consultoras existentes con el objetivo de determinar los principales servicios demandados en Tegucigalpa y la identificación de las principales características de dichas empresas con el fin de establecer estrategias para la exitosa comercialización de nuestros servicios.

Basados en el consumo anual de los clientes se fijaron los precios por proyecto.

### **2.2 ESTUDIO TECNICO**

Se realizaron las siguientes actividades:

Cotizaciones de alquiler de oficinas en la ciudad de Tegucigalpa, tomando en cuenta la localización de éstas, ya que es un factor determinante en la imagen de la empresa.

Cotizaciones de computadoras y software para el análisis de datos.

Se estableció el perfil de los empleados de la empresa.

Cotización del automóvil con el que contará la empresa, Internet (proveedores), teléfono, fax y otros accesorios de oficina.

Elaboración del flujo de procesos de la empresa con base en cada área temática, para establecer estándares con los cuales se pueden guiar para establecer un diagnóstico.

Estimación del tiempo que requiere cada proyecto en las distintas áreas temáticas con base en las necesidades del cliente, para establecer parámetros de precios en nuestra cartera de negocios.

Se cotizó el diseño de trífolios publicitarios y un sitio Web en Internet, su producción y apertura respectivamente.

### **2.3 ESTUDIO FINANCIERO**

Con base en la información obtenida en el estudio de mercado se determinaron los costos, las inversiones fijas en activos de la empresa y el capital de trabajo.

Se determinó el presupuesto de ingreso por ventas de servicios y se establecieron los costos de la empresa con base en las necesidades actuales de la misma.

Se elaboraron estados financieros proyectados como: flujo de caja y pronósticos de ventas. Usando este flujo se procedió al análisis de dos escenarios: con préstamo y sin préstamo.

Se determinaron indicadores de rentabilidad como ser VAN, TIR, relación costo-beneficio y se desarrolló un análisis de sensibilidad con escenarios pesimistas y optimistas.

### **2.4 ESTUDIO LEGAL**

Se determinaron las regulaciones y documentos necesarios para la apertura de una empresa en Honduras.

Se estableció el marco legal en el que operará la empresa.

### **2.5 PLAN DE NEGOCIOS**

Para la elaboración del plan de negocios se desarrollaron los siguientes pasos:

Justificación de la empresa.

Descripción de la empresa.

Ubicación y tamaño de la empresa.

Visión y misión.

Objetivos de la empresa.

Ventaja competitiva del negocio y distingos competitivos

Análisis del sector agroindustrial.

Descripción del servicio y definición de los servicios prestados.

Calificaciones del emprendedor para entrar al área.

Apoyos y valores

Objetivos del área de mercadotecnia

Investigación de mercado, tamaño del mercado, consumo aparente y análisis de la participación de la competencia en el mercado.

Sistema de distribución y promoción del servicio.

Fijación y políticas de precios.

Análisis FODA.

Análisis de las cinco fuerzas del mercado (Porter).

Sistema y plan de ventas.

Especificaciones del servicio.

Descripción del proceso de prestación del servicio.

Diagrama del flujo de proceso.

Características de la tecnología.

Equipos e instalaciones, diseño y distribución de oficinas.

Organigrama de la empresa y funciones específicas por puesto.

Capacitación del personal, campos de capacitación, administración de sueldos y salarios.

Definición del marco legal de la empresa.

Análisis de estados financieros proyectados de la empresa y datos contables.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **3.1 ESTUDIO DE MERCADO**

Por medio de la tabulación de la encuesta (Anexo 1) se determinó que los factores que más toman en cuenta las empresas para considerar un servicio de excelente calidad son:

Rapidez 25%

Precio 23%

Eficiencia 20%

Servicio 19%

Confiabilidad 13%

El consumo anual de los servicios que estará ofreciendo la empresa está conformado por 45 proyectos anuales en los primeros dos años. En el plan de negocios se detalla en que áreas están distribuidos los proyectos.

Los servicios más demandados por las empresas son:

Investigación de mercados 21%

Asesoría Técnica 13%

Asesoría Financiera 15%

Control de Calidad 17%

Asesoría Ambiental 15%

Los servicios menos demandados fueron:

Asesoría Legal 8%

Publicidad 8%

Construcción 4%.

Con base en estos resultados se definieron los servicios a prestar por la empresa que son en el área de: "marketing", finanzas, contabilidad, calidad y ambiental.

#### **3.2 ESTUDIO TECNICO**

La ubicación y varios de los resultados están especificados en el plan de negocios detallado posteriormente.

Con base en los datos generados en este estudio se determinaron los costos de operación y la inversión inicial de la empresa que son US\$ 55,533 y US\$ 10,908 respectivamente (Anexo 3 y Anexo 4).

### 3.3 ESTUDIO FINANCIERO

El cuadro 1 demuestra que resultó más viable la realización del proyecto sin préstamo bancario ya que éste es el que genera un VAN y TIR más elevado (Anexos 9 y 10).

También se determinó el costo unitario de cada proyecto para así asignar un precio por medio de la aplicación de un margen del 50% de ganancia que es de US\$ 2,197 para los de investigación de mercado y de US\$ 1,481 para los otros (Anexo 5 y Anexo 6).

Para la determinación de los costos de los proyectos se tomaron en cuenta los costos variables asociados a cada proyecto. Los costos fijos de la empresa se distribuyeron equitativamente en los proyectos, tomando en cuenta el costo fijo por hora y multiplicándolo por el número de horas de cada proyecto.

Se elaboraron tres escenarios: esperado, optimista y pesimista para ver que tan sensible es el VAN del proyecto ante posibles variaciones en los ingresos. Se puede observar que la sensibilidad del proyecto es alta, ya que estos escenarios representan grandes diferencias en el VAN y la TIR (ver cuadro 2). (Para más detalle ver Anexos 10, 11 y 12).

### 3.4 ESTUDIO LEGAL

Se determinó que la empresa será una sociedad de responsabilidad limitada basados en los requerimientos legales de empresas en Honduras.

Se determinaron los costos implícitos en el establecimiento de una empresa (Anexo 12).

**Cuadro 1.** Comparación de Flujos de Efectivo: Con préstamo y sin préstamo

	VAN US\$	TIR %	C/B
<b>Con Préstamo</b>	14,605	20	0.27
<b>Sin Préstamo</b>	38,084	59	0.4

**Cuadro 2.** Comparación de Escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista

	Pesimista	Esperado	Optimista
<b>VAN US\$</b>	(41,087)	38,084	90,223
<b>TIR %</b>	-----	59	145
<b>C/B</b>	(0.15)	0.37	0.80

**3.5 PLAN DE NEGOCIOS**

**B & L Consultores Empresariales**

**Plan de Negocios**



**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2004

## **PLAN DE NEGOCIOS “B & L CONSULTORES EMPRESARIALES”**

### **3.5.1 JUSTIFICACION DE LA EMPRESA**

En la actualidad el curso acelerado de las economías hacia la liberalización de mercados dicta necesidades de cambio y mejoras en procesos administrativos, por lo cual nuestra empresa pretende ofrecer servicios accesibles y de excelente calidad que permitan la mejora continua en la competitividad de los negocios de nuestro país.

### **3.5.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

B & L forma parte de la industria de servicios ofreciendo consultorías profesionales en distintas áreas al sector agroindustrial.

### **3.5.3 UBICACION Y TAMAÑO DE LA EMPRESA**

B & L es una pequeña empresa ya que cuenta con menos de 30 empleados, inicialmente abrirá operaciones en la ciudad de Tegucigalpa MDC Honduras en el boulevard los próceres, plaza Intertour.

### **3.5.4 VISION**

Ser la empresa líder en el servicio de consultorías proveyendo herramientas que faciliten la toma de decisiones por la alta gerencia empresas en Honduras.

### **3.5.6 MISION**

Brindar un servicio de consultoría de alta calidad y confiabilidad en diferentes rubros del sector agroindustrial que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

### **3.5.7 OBJETIVOS**

Largo Plazo

Aumentar nuestra cartera de clientes expandiendo posteriormente nuestros servicios a nivel nacional.

Expandir operaciones a la ciudad de San Pedro Sula ofreciendo servicios a los negocios agroindustriales del sector.

#### Mediano Plazo

Satisfacer las expectativas y necesidades de nuestra cartera de clientes actuales en Tegucigalpa.

Aumentar nuestras ventas en un 20% representado por 5 empresas; esto equivale a un aumento del 5.61% de la cartera de clientes lo cual representa 10 proyectos adicionales al año.

Aumentar nuestra cartera de servicios actualizándonos a las demandas del mercado.

#### Corto Plazo

Alcanzar una posición estable dentro del mercado teniendo como clientes iniciales negocios agroindustriales con capacidad de compra de nuestros servicios.

Lograr una buena percepción en las mentes de nuestro mercado meta como una empresa que brinda un servicio de calidad y confiabilidad.

Establecer normas y estándares de servicio en nuestro personal para asegurar la uniformidad y calidad de nuestros servicios ofrecidos.

### **3.5.8 VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO**

- Accesibilidad física de nuestro negocio.
- Precios accesibles a nuestros clientes.
- Personal capacitado: Combinación de experiencia laboral, formación profesional y constante actualización de conceptos administrativos.

### **3.5.9 DISTINGOS COMPETITIVOS**

- Alta calidad y responsabilidad en el servicio.
- Respeto a la confidencialidad de las empresas.
- Disponibilidad de una pagina Web.

### **3.5.10 ANALISIS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

La investigación y transferencia de tecnología en Honduras cuenta con un sistema importante, pero de reducida integración, que comprende el sector público y el sector privado, además de un apoyo significativo de los Centros Internacionales de Investigación y transferencia tecnológica (SAG, 2003).

Contar con el recurso humano capacitado en todos los aspectos de las cadenas agroalimentarias es fundamental para una adecuada planificación e implementación de las políticas y estrategias de desarrollo y modernización del sector agroindustrial (SAG, 2003).

Ante el CAFTA el sector agroindustrial se ve amenazado con el ingreso de nuevos productos competitivos en precios y calidad, esto representa una clara oportunidad de ofrecer servicios que proporcionen estrategias a las empresas constituyentes de este sector para lograr competitividad en las mismas.

### **3.5.11 DESCRIPCION DEL SERVICIO**

La consultoría es un servicio al cual las empresas recurren cuando sienten necesidad de información para formular estrategias de mejora o si necesitan información de algún área en específico, los servicios pueden ser generalistas o especializados, esto lo definen factores tales como el número de consultores o enfoque de la empresa consultora.

Nuestra empresa brinda diferentes tipos de estudios como ser de mercado, financieros, contables, estratégicos o legales, enfocados a el sector agroindustrial, por lo cual se define como una consultora especializada.

Actualmente, la mayoría de empresas exitosas utilizan servicios de "out-sourcing" para complementar sus actividades administrativas, ya que es más cómodo y económico que llevarlos a cabo internamente.

### **3.5.12 SERVICIOS PRESTADOS:**

#### **Consultoría en la gestión general y estratégica:**

Estrategia empresarial.  
Procedimientos, estructuras y sistemas.  
Control de la calidad  
Innovación

#### **Consultoría en la gestión financiera:**

Evaluación financiera.  
Gestión del capital circulante y de la liquidez.  
La estructura del capital y los mercados financieros.  
Sistemas de contabilidad y control presupuestario.

#### **Consultoría en marketing:**

Nivel de estrategia de comercialización.  
Actividades de comercialización.  
Estudios de mercado para productos nuevos y existentes.

### **Políticas ambientales**

En la actualidad uno de los factores más considerados en el mundo es el factor ambiental de las empresas, por lo cual B & L prestará servicios de auditorías ambientales, estudios de viabilidad y evaluaciones de impacto ambiental.

### **3.5.13 CALIFICACIONES DEL EMPRENDEDOR PARA ENTRAR AL AREA**

Conocimiento del sector agroindustrial y procesos

Conocimiento y manejo de diversas áreas en las que empresas demandan nuestros servicios.

Conciencia y confiabilidad del manejo de información confidencial.

### **3.5.14 APOYOS**

Debido al perfil de empleados, la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano representa una institución en la cual nuestra empresa se puede apoyar en las diversas áreas.

### **3.5.15 VALORES**

La satisfacción del cliente es nuestra razón de ser.

Honestidad para nuestros clientes.

Responsabilidad en nuestros servicios.

Compromiso en el servicio brindado a nuestros clientes

### **3.5.16 EL MERCADO: OBJETIVOS DEL AREA DE MERCADOTECNIA**

#### **CORTO PLAZO (1 AÑO)**

Competir en el mercado de servicio de consultoría localizado en la ciudad de Tegucigalpa, alcanzando niveles de venta de 45 proyectos al año tomando como base el estudio de mercado que determinó que 21 de las 89 empresas censadas incurrirían en nuestros servicios.

### **MEDIANO PLAZO (3 AÑOS)**

Ofrecer nuestros servicios en la mayoría de empresas agroindustriales en Tegucigalpa, vendiendo 55 proyectos al año al aumentar nuestra cartera de negocios con 5 empresas más.

### **LARGO PLAZO (4-5 AÑOS)**

Permanecer en el mercado, aumentar nuestra cartera de negocios y aumentar nuestra cartera de clientes abarcando el 40% de las empresas que representa un 9.88% de aumento en ventas con empresas potenciales que no incurren actualmente en nuestros servicios.

### **3.5.17 INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **Tamaño del mercado**

Segmento de Mercado: en el corto plazo el segmento del mercado es el de las empresas agroindustriales en la ciudad de Tegucigalpa, cuyo tamaño varía de mediana a grandes empresas (usando como criterio de clasificación el número de empleados con el que disponen).

Características del Mercado: Empresas Agroindustriales anuentes a cambios de estrategia usando información externa y con la necesidad y el poder adquisitivo para pagar por un servicio de consultoría.

#### **Consumo aparente**

El número de clientes potenciales está conformado por 21 empresas.

El consumo unitario aparente es:

	<b>Preferencia %</b>	<b>Nº de Proyectos</b>
<b>I. de mercados</b>	27	12
<b>A. Técnica</b>	16	7
<b>A. Financiera</b>	19	8
<b>Control de Calidad</b>	21	10
<b>A. Ambiental</b>	17	8
<b>Total</b>	100	45

El consumo anual aparente tomando en cuenta los clientes fijos y el 25% de los probables es de 45 proyectos (ver Anexo 2).

### **3.5.18 ANALISIS DE LA PARTICIPACION DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO**

Las empresas agroindustriales que actualmente operan en la ciudad de Tegucigalpa fueron censadas por lo cual la participación de la competencia se determinó con base en la información que se obtuvo del censo. Las empresas que no incurrirán en nuestro servicio son empresas que son leales a otros proveedores de estos servicios, los cuales son principalmente consultores individuales.

Las acciones de nuestra empresa para abarcar mercado y por supuesto para competir se centran básicamente en las fortalezas de nuestros servicios. Actualmente no hay compañías dedicadas específicamente a brindar este tipo de servicios especializados dirigidas a este sector, sí hay consultores independientes pero al brindar servicios en diversos campos abarcamos más áreas de estudio, ofreciendo servicios de mayor calidad, logrando a corto plazo solidez en el mercado creando una imagen corporativa que nos permita abarcar más segmentos del mercado.

### **3.5.18 SISTEMA DE DISTRIBUCION**

El sistema de distribución que se seleccionó por el tipo de rubro de nuestra empresa es la venta directa al consumidor final ya que, el contacto con el cliente es primordial para la adquisición de datos para los estudios, familiarización con los clientes, la empresa, los procesos y el entendimiento de las necesidades y expectativas particulares.

El responsable o encargado de la distribución varía de acuerdo al tipo de estudio o consultoría que el cliente demande, siendo la primera visita realizada por nuestro personal; éste transmitirá mediante un proceso de retroalimentación las necesidades de la empresa y posteriormente se asignará un responsable que sea experto en el área a asesorar.

### **3.5.19 PROMOCION DEL SERVICIO**

Como parte de la promoción de los servicios, B & L elaborará una serie de actividades como ser:

Repartición de trífolios informativos que brindarán la información general de la empresa, servicios y modo de contactarnos.

Se realizarán llamadas telefónicas a nuestros clientes potenciales con el fin de estar en contacto para identificar oportunidades en las cuales el cliente necesite de nuestro servicio.

Se enviarán correos electrónicos semanalmente a empresas de todo el sector. Los correos tendrán información general del tipo de servicio. Nuestros clientes podrán hacer solicitudes de información acerca de cada servicio con más detalle.

Se elaborarán publicaciones profesionales trimestrales o semestrales de acuerdo a la carga de trabajo, que serán enviadas vía correo electrónico a nuestros clientes potenciales y existentes para establecer y fortalecer la relación con ellos, asimismo estas publicaciones estarán disponibles en nuestra página web.

El plan promocional de B & L está proyectado para dos años, en los cuales se espera alcanzar un posicionamiento sólido dentro del sector de servicios. Posteriormente, se elaborarán nuevos planes de promoción para abarcar otros sectores dentro de la industria que ayuden al crecimiento de la empresa.

El emblema de la empresa es “**B & L: ayudando a la toma de decisiones**”.

### **3.5.20 FIJACION Y POLITICAS DE PRECIOS**

La fijación de precios para los servicios ofrecidos se hizo con base en la distribución de los costos fijos y los costos de mano de obra diluidos en cada proyecto, tomando como factor el número de horas que se necesita para la realización de los mismos y aplicando un margen del 50%.

La fijación de precios será segmentada, esto quiere decir que dependiendo del tipo de empresa se aplicaran márgenes diferentes de ganancia, teniendo el 50% como mínimo que se puede dar.

Se detallaron las actividades que conlleva cada proyecto y el tiempo que se lleva a cabo en cada uno de sus pasos y la persona responsable de éstos (ver Anexo 5 y 6).

El estándar de precios tomando como base un proyecto mediano son los siguientes:

Investigación de mercados: US\$ 2,197

Finanzas, contabilidad, ambiental, técnico y calidad: US\$ 1,482

**Sistemas de comisiones.** Estos incentivos son un conjunto de fórmulas cuidadosamente estudiadas y diseñadas para cada una de las empresas que provoquen resultados crecientes de ventas en el tiempo y que estimulen los resultados globales de los vendedores, pero también es necesario e imprescindible que estimule el resultado individual de cada uno de ellos. De esta forma un buen sistema de comisiones dará la oportunidad de conseguir y superar las metas marcadas a todos y cada uno de ellos.

El plan de compensación en B & L es combinado ya que se brinda un ingreso fijo y pago de incentivos.

El plan de comisión que será otorgado a los encargados de cada área, es por comisión regresiva, la tasa de comisión disminuye en proporción con el aumento del volumen de ventas de servicios, clientes o la envergadura del proyecto.

Este plan brinda un fuerte incentivo para lograr las ventas iniciales y aumentar las actividades que favorezcan una buena imagen.

Los proyectos que nuestra empresa brinda son medianos por el tipo de clientes iniciales, por lo cual se determinó una comisión del 10% por proyecto, la cual es un gran incentivo para los encargados de cada área a buscar de manera agresiva nuevos clientes y establecer lazos duraderos.

### **3.5.21 ANALISIS FODA**

#### **Fortalezas**

Bajos costos de operación que representan una ventaja competitiva en factor precio.

Especialización en diversas áreas de estudio y fuerza innovadora de nuestros consultores.

Accesibilidad de nuestra empresa (sitios en internet, publicidad y ubicación).

#### **Oportunidades**

La firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, las exigencias de productos de mejor calidad y los constantes cambios en tendencias de consumo, representan un potencial crecimiento de la demanda por servicios de consultoría de las empresas agroindustriales y otros sectores.

Firma de contratos con empresas para proyectos de consultoría en periodos establecidos anualmente, por lo cual nuestra empresa aseguraría cierto número de proyectos y lograría posicionarse como una empresa de consultoría confiable y que ofrece servicios de calidad.

#### **Debilidades**

Somos una empresa nueva por lo cual no hay un posicionamiento adecuado de nuestros servicios y de la calidad de los mismos.

No se cuenta con una base de datos estadísticos de tendencias actuales de consumo o precios de productos agroindustriales no tradicionales y algunos tradicionales para ser utilizada en nuestros análisis.

#### **Amenazas**

Entrada de nuevas empresas competidoras.

Existencia de una recesión en la economía de nuestro país.

### **3.5.22 CINCO FUERZAS DEL MERCADO (PORTER)**

#### **Amenaza de nueva entrada de competidores**

Se pueden presentar nuevas empresas que ofrezcan el mismo servicio que B & L brinda. Con base en el censo podemos decir que tenemos 12 clientes seguros; para lograr crecimiento se toma en cuenta la demanda insatisfecha de servicios de consultorías que pueden ser alcanzadas efectivamente mediante publicidad o logrando posicionamiento dentro del mercado mediante contratos; la barrera de entrada a este sector de servicios tomando en cuenta los consultores existentes, a mediano plazo puede ser determinante o puede evitar el ingreso de nuevos competidores, podemos aseverar esto debido a el alto riesgo que representa este sector.

#### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad es baja debido a que las empresas que existen se encargan de proyectos de gran envergadura y por otro lado están los consultores individuales que tienen contratos con empresas que muestran lealtad a sus servicios.

#### **Poder de negociación de los vendedores**

Tomando en cuenta el bajo grado de negociación de nuestros proveedores y que estos productos no son indispensables para nuestra operación, podemos decir que esta fuerza de mercado no aplica a este rubro de manera sustancial.

#### **Poder de negociación de los compradores**

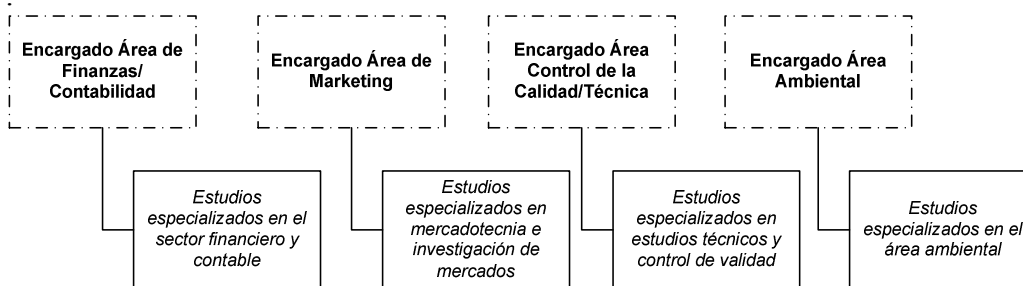
Se realizará un contrato con cada uno de los clientes en el cual se fijará el precio y el servicio a brindar, no existe un conjunto de compradores organizados que puedan afectar el precio de nuestros servicios, además se contará con una cartera de clientes específicos independientes uno de otro.

#### **Amenaza de riesgo de productos sustitutos**

Los servicios sustitutos de consultorías están compuestos por las bases de datos y publicaciones profesionales que se efectúan periódicamente por instituciones gubernamentales, las cuales no representan amenaza, ya que son servicios muy generalizados y no dan respuesta a necesidades específicas de las empresas.

### 3.5.23 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS

**Figura 1.** Sistema de plan de ventas



### 3.5.24 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

#### **Consultoría en la gestión general y estratégica:**

##### **Estrategia empresarial.**

Una consultoría de la estrategia empresarial de una compañía es un análisis generalista de la situación actual de la empresa y de su entorno, para así establecer parámetros o limitantes de la empresa con el fin de efectuar o determinar un plan de acción viable que concrete los objetivos por los cuales se adquirieron nuestros servicios; proveyendo una nueva y mejorada visión estratégica, determinación de una ventaja competitiva e integración de la tecnología para eficientizar los procesos de las empresas.

##### **Procedimientos, estructuras y sistemas.**

Este tipo de consultorías siguen un propósito general: lograr eficiencia en relaciones interpersonales de los empleados de la empresa. Consiste en proporcionar un marco fijo y estable, pero a la vez que sea flexible y que se adapte a las necesidades cambiantes de las empresas en su núcleo administrativo, logrando un funcionamiento eficaz de todos los procesos de la organización.

La estructura se considera como uno de los factores de optimización de una empresa que está directamente vinculada con la estrategia de la empresa.

Los procedimientos que efectúan dichas empresas se basan en información, misma que es utilizada por la alta gerencia como herramienta para la toma de decisiones por lo cual, esta consultoría también se podría enfocar en la revisión de la información utilizada,

asegurándose que no ignore o deje por fuera cierta información esencial para tomar decisiones acertadas.

### **Innovación**

Al ofrecer servicios en los cuales se determinan estrategias empresariales y se gestiona el cambio en la estructura y ciertos procedimientos, la innovación es un factor indispensable a tomar en cuenta ya que las empresas se encuentran en un mercado en el cual la competencia siempre se dinamiza con la transferencia de tecnología.

La información requerida en este tipo de consultoría es suministrada por los clientes, fuentes externas y el mismo perfil de nuestros empleados. Esto está acorde con las características de nuestros empleados, las metas y la imagen que queremos vender.

### **Consultoría en la gestión financiera:**

#### **Evaluación financiera:**

El asesoramiento en la evaluación financiera de la empresa comprende dos pasos iniciales: la evaluación de conocimientos básicos de contabilidad y finanzas y como son utilizadas, estos pasos son definidos en el proceso inicial de diagnóstico de la empresa. Si bien es cierto que se ocupa información confiable y exacta de las empresas, se tiene que hacer hincapié en como se utiliza esta información, somos proveedores de herramientas que facilitan la toma de decisiones por parte de nuestros clientes.

Se ofrecerán análisis y traducciones de los estados financieros de las empresas, análisis de indicadores como ser rentabilidad, estructura del capital, liquidez entre otros.

### **Gestión del capital circulante y de la liquidez:**

Las empresas en la mayoría de los casos quiebran por falta de liquidez y no por otras razones aparentes, razón por la cual nuestra misión es enseñar a nuestros clientes a pensar y planificar en términos de corrientes de efectivo de la empresa, haciendo énfasis en la rotación de inventarios, grado de endeudamiento y otras razones, asimismo ayudar a nuestros clientes a comprender el ciclo de explotación o recorrido del efectivo que se invirtió en cierto período productivo para luego encontrar la manera de aumentar la eficiencia de explotación estableciendo estrategias para acortar el ciclo y conservar el efectivo de la empresa.

Los bancos son instituciones a las que muchas empresas se aferran para conseguir efectivo para cierto ciclo de producción, por lo cual es determinante que nuestro cliente sepa cual de las múltiples opciones ofrecidas será la más factible y que se adecuen a las necesidades del mismo.

**La estructura del capital y los mercados financieros:**

La mezcla correcta de capital propio y deudas es un pilar en el cual descansan las empresas exitosas, pero no es tarea sencilla. La gestión de la estructura de capital de una empresa en realidad es un proceso que conlleva dos pasos, el primero consiste en revisar la estructura actual de las empresas tomando en cuenta las políticas de la gerencia, las razones financieras y contables, condiciones de mercado y el grado de liquidez actual de la empresa y pronósticos presupuestales. Al concluir este paso el cliente puede decidir si busca nuevo capital propio o una deuda adicional.

La segunda etapa o paso de esta asesoría consiste en el análisis de las distintas opciones ofrecidas por los bancos para posteriormente escoger la correcta con base en las necesidades de las empresas.

La utilización de los fondos adeudados de nuestros clientes es también un punto importante en este tipo de asesorías y es una parte muy difícil de conseguir; después lograr un análisis confiable nuestros empleados tendrán que reeducar a nuestros clientes para abandonar ciertos esquemas con los que se acostumbraban a trabajar y convencerlos de que el análisis sistemático que se logró es correcto, en otras palabras es lograr que la empresa cliente realice una proyección a largo plazo del efectivo que es probable generen sus actividades no sólo en condiciones económicas de entorno normales sino también en condiciones adversas o de incertidumbre, para lo cual se aplican herramientas de simulación.

Los métodos de control también caben en este tipo de asesorías, nos referimos a métodos de control cuando hablamos de empresas que han ido adquiriendo a otras empresas como parte de la explotación y diversificación o incluso en fusiones, para lo cual es clave mantener un sistema de control que permita llevar las actividades como un todo y llevar un control técnico y puramente financiero.

**Sistemas de contabilidad y control presupuestario:**

La misión de nuestra empresa en este campo es el establecimiento de un sistema de contabilidad por medio de los cuales se registren, recopilen y clasifiquen diversas transacciones, se inscriban en los diversos libros mayores y de otro tipo de contabilidad de manera actualizada y por último se utilicen para preparar los estados financieros de la empresa. Para este campo se necesita la especialización en el área en gestión por lo cual, se puede recurrir a fuentes externas que se especialicen en el área contable.

El asesoramiento en el control presupuestario de una empresa se centra básicamente en los múltiples objetivos que sirven de base para dicho control, como ser los gastos de fondos y las asignaciones de recursos por parte de la alta gerencia que no alcancen o excedan los supuestos establecidos para evitar tensiones inaceptables en la estructura y los

recursos financieros de la organización cliente. Asimismo lograr que los ingresos y gastos se planifiquen acorde a las proyecciones que a su vez tiene que ser realizables.

### **Consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución:**

#### **Nivel de estrategia de comercialización:**

Las decisiones estratégicas relacionadas con la comercialización tienen repercusiones de gran alcance para la empresa en conjunto y para la gestión de funciones particulares como la producción, el desarrollo de productos o el control financiero.

Una vez elaborado el diagnóstico de nuestros clientes se procede a evaluar cual es su enfoque de mercado y con base en esta consideración se hará hincapié en productos, producción o mercado. Esto hará más certero nuestro servicio, satisfaciendo de esta manera la necesidad de nuestros clientes.

Luego se procede a un análisis de la estrategia de comercialización que se utiliza basados en la cartera de negocios con que se cuenta en la actualidad para así poder responder o determinar posibles cursos de acción que se pueden tomar con respecto a los cambios que se pueden efectuar a los productos o en la forma como se distribuyen.

Otro sector que se analiza y asesora para mejorar es la imagen actual de la empresa, la percepción de los clientes actuales y lo más importante los potenciales lo cual nos permitirá montar una campaña publicitaria exitosa. También se hace un análisis en general de cómo funcionan los procesos de distribución de cualquier producto y cómo se pueden eficientizar.

#### **Actividades de comercialización:**

La consultoría en las actividades de comercialización encierra muchas actividades en las cuales se requieren distintos objetivos, en la parte de gestión de ventas nuestros empleados comprobarán el sistema de incentivos utilizado tomando en cuenta que es la parte principal para mantener a la fuerza de ventas motivada.

Por otro lado plantear un sistema apropiado para alcanzar los niveles de ventas esperados, también realizar un diagnóstico para aplicar un sistema o paquete tecnológico que permita ser más eficientes a los vendedores en la entrega de informes y pedidos, asimismo se establecerá una estrategia de diversificación que permita a la empresa estar en actualización constante para ir a nivel con las exigencias del mercado.

En la parte de publicidad y promoción nuestra empresa verificará que la función de estas en el programa de comercialización del cliente se haya estudiado a fondo y que sea compatible con el tipo de producto que se está vendiendo. En los canales de distribución dentro de nuestros servicios se hará un análisis del nivel en el que se encuentran nuestros

clientes para ofrecer la optimización de la cadena, lo cual se conseguirá con la evolución de los costos de las opciones con que se puede contar.

Para el desarrollo de nuevos productos nuestra empresa verificará que en el departamento de comercialización de las empresas, los clientes suministren información segura sobre las nuevas tendencias de consumo para crear un producto innovador y que sea aceptado en el mercado.

### **Estudios de mercado**

Nuestra empresa como parte de nuestra cartera de negocios ofrecerá este tipo de servicios a las empresas clientes con el fin de analizar diversos parámetros de desempeño en productos existentes como ser su consumo, preferencias, etc. de acuerdo con la necesidad del cliente y por supuesto estudios que den una panorámica de posible desempeño de productos nuevos y su posible grado de aceptación en el mercado.

### **Políticas ambientales**

En la actualidad uno de los factores más considerados en el mundo es el factor ambiental de las empresas, por lo cual B & L prestará servicios de auditorías ambientales, estudios de viabilidad y evaluaciones de impacto ambiental y evaluaciones ambientales.

## **3.5.25 DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO**

### **Iniciación**

Se trata de una fase preparatoria y de planificación. El consultor comienza a trabajar con el cliente, incluye primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de que manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema, la negociación y la concertación de un contrato de consultoría.

### **Diagnóstico**

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. El consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera general los objetivos que se han de alcanzar en el proyecto y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente, luego se sintetizan los resultados de estas operaciones y se elaboran conclusiones que servirán para establecer los pasos y consideraciones para elaborar el proyecto enfocadas a la realización del principal objetivo que es la resolución del problema o el aprovechamiento de una oportunidad.

**Planificación de medidas**

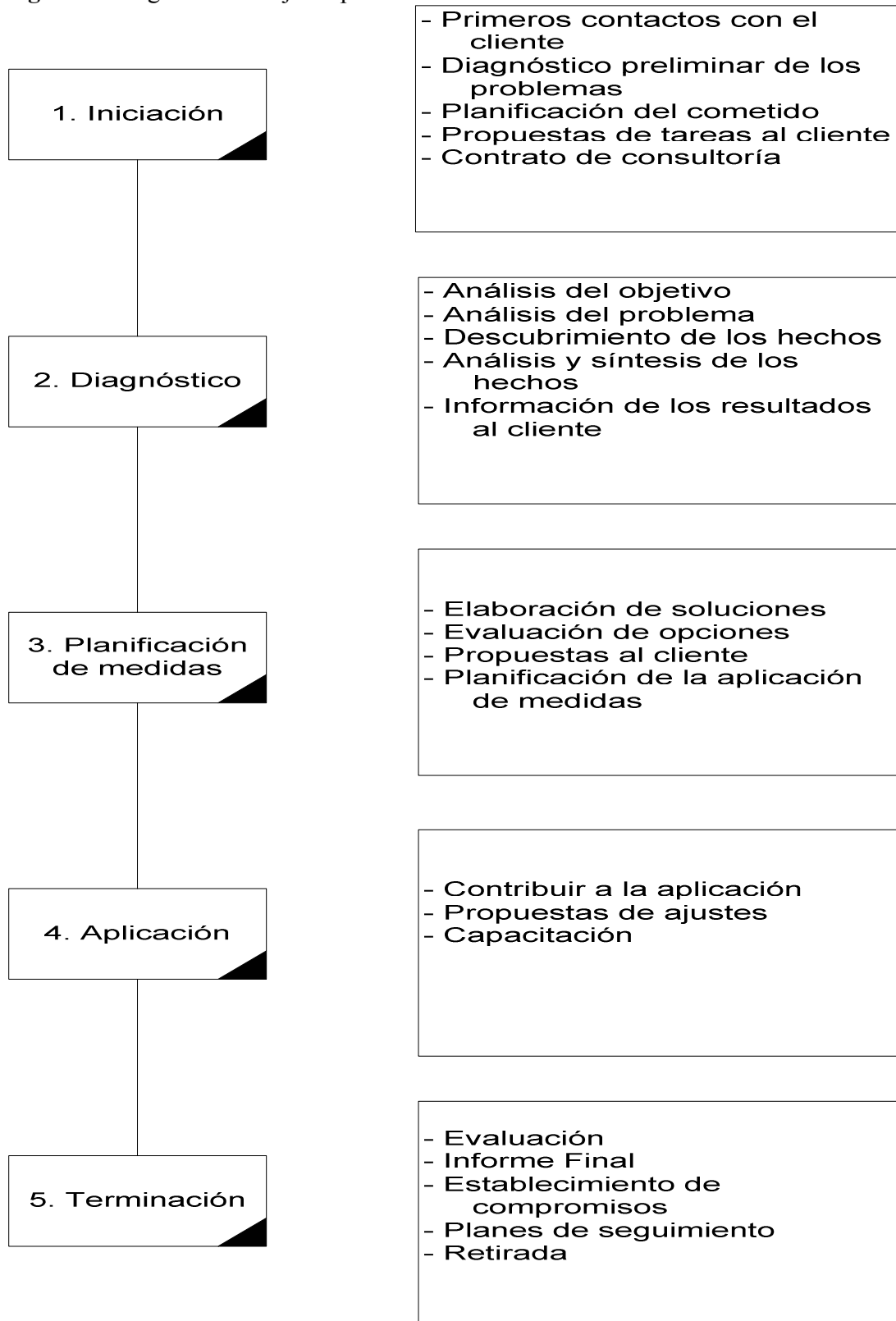
El objetivo de esta fase es encontrar solución al problema, es donde se evalúan diversas soluciones y opciones alternativas de acción o cursos de la investigación, los cuales se presentan al cliente con el fin de que se adopte una decisión. La planificación de la acción es un proceso de interacción del consultor con el cliente en donde se requiere de imaginación y creatividad para evaluar todas las opciones y escoger las mejores y decidir cual será la que adoptará.

**Aplicación**

Esta fase constituye una prueba definitiva con respecto a la viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con el cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en realidad dentro de la empresa, probablemente surjan nuevas necesidades o problemas que salen de la planificación, razón que ocupa un alto grado de control del curso, por lo que la presencia del auditor dentro de este proceso de cambio es muy importante.

**Terminación**

La última fase incluye varias actividades: El desempeño del consultor durante el proyecto, el enfoque adoptado y los cambios introducidos son evaluados por el cliente y los consultores. Se presentan informes finales y se examinan, se establecen compromisos mutuos entre ambas partes con relación a la elaboración futura de proyectos y en este momento el consultor se retira de la empresa cliente.

**Figura 2.** Diagrama del flujo de proceso

### **3.5.26 CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA**

La tecnología aplicada por parte de nuestra empresa para el análisis de los datos consiste básicamente en el uso de paquetes tecnológicos de Microsoft, como ser Microsoft Excel, Microsoft Access y de las demás utilidades del Microsoft Office.

En la parte de promoción se contará con una página en el Internet que facilite el acceso a nuestros servicios.

### **3.5.27 EQUIPOS E INSTALACIONES**

#### Equipos

4 computadoras portátiles.

1 impresora, Hewlett Packard

4 teléfonos, Siemens.

2 líneas de teléfono, Hondutel.

MS Office 2003.

#### Muebles de oficina

6 Sillas de oficina

5 escritorios, Select.

1 mesa para computadora, Select.

Otros.

#### Transporte

1 carro, Toyota Yaris.

Los servicios que B & L, necesita para atender a clientes de manera eficiente se detallaron anteriormente, de los cuáles el pago de líneas de teléfono, el acceso a Internet, el pago de letras del carro se hacen mensualmente.

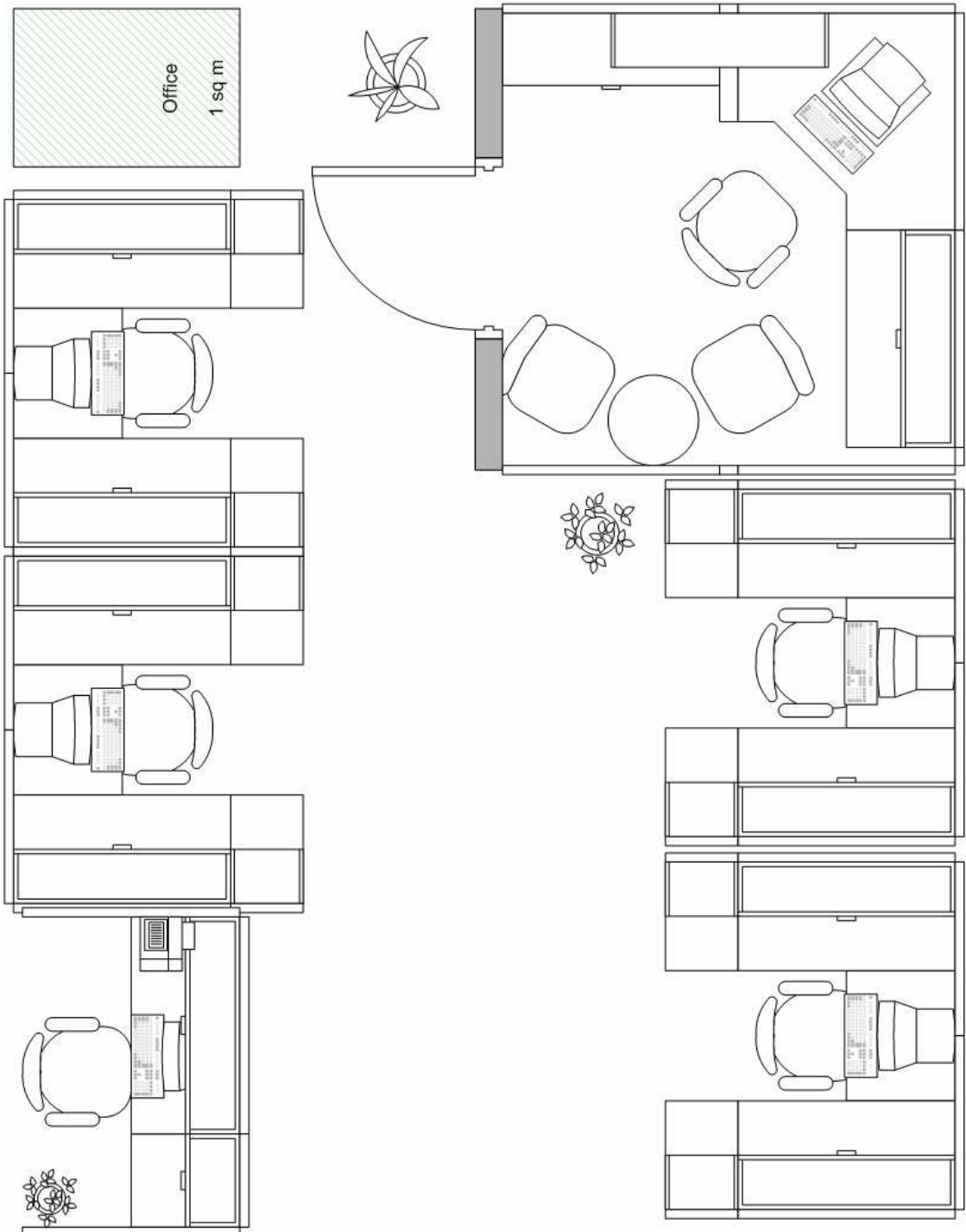
Las instalaciones además de teléfonos y acceso a Internet cuentan con un área física de 72 metros cuadrados. El personal de la empresa es encargado de dar mantenimiento a los equipos como se le ha especificado en su perfil.

### **3.5.28 UBICACION DE LA EMPRESA**

La ubicación de la empresa B & L, escogida de manera estratégica para lograr un fácil acceso a nuestros clientes y estar en un lugar céntrico para la fácil movilización de nuestro personal la cual será: Plaza Intertour, Ave los próceres.

Este local será alquilado por un precio mensual de L. 8,500 el cual incluye aire acondicionado y una línea telefónica.

Figura 3. Diseño y distribución de oficinas



### 3.5.29 PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA

Se realizarán reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la empresa en general con la ayuda de la retroalimentación de nuestros asesorados y el crecimiento de nuestra cartera de clientes. Se analizarán opciones mediante las cuales se pueda mejorar o seguir con el desempeño actual si es satisfactorio.

Se evaluarán las publicaciones profesionales que circulen enfocadas al sector agroindustrial y en mejoras tecnológicas de información para estar en constante actualización de nuestros métodos con el fin de ofrecer nuevos y mejores servicios. Se atenderán las sugerencias y se estudiarán posibles cambios sugeridos por nuestros clientes en general y auditoría interna.

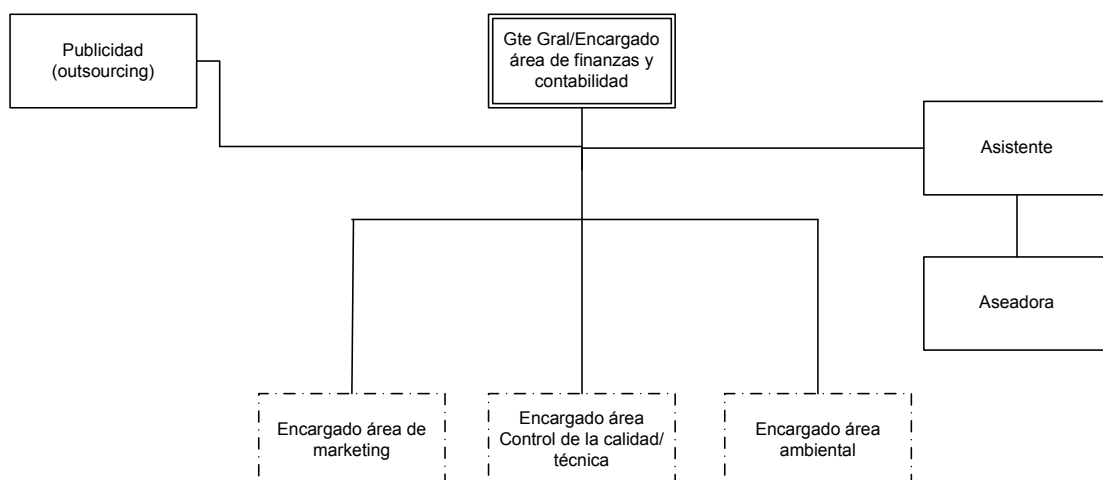
### 3.5.30 ORGANIZACION

#### Objetivos del área de organización

Respecto a la organización, B & L tiene como objetivos repartir de manera óptima las actividades fundamentales de la empresa para trabajar eficientemente en equipo, y de este modo lograr concientizar a todos los empleados para que se persiga un objetivo en común, lo cual es de vital importancia para la empresa ya que se espera un crecimiento en los próximos años y así evitar conflictos que frenen este proceso.

Una parte importante de este negocio es mantener la comunicación para facilitar el proceso de flujo de información entre los integrantes del equipo de trabajo y hacer más efectivo el trabajo que ofertemos a nuestros clientes.

**Figura 4.** Organigrama B & L



### **3.5.31 FUNCIONES ESPECIFICAS POR PUESTO**

#### **Dirección general**

La dirección general está conformada por el gerente general, éste se encarga de la supervisión de todos los proyectos llevados a cabo por los consultores. Su deber es velar que todos los trabajos estén siendo realizados correctamente y de manera eficiente (utilización de recursos).

También está encargado del reclutamiento y adiestramiento de personal.

El gerente tiene el deber de coordinar los equipos de trabajos, orientar la dirección de la empresa, determinar y planear la proyección de la empresa, definir y planear las metas y objetivos con ayuda del staff determinando qué se quiere lograr, cómo y cuando lograrlo en los diferentes plazos, controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa, controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.

El es el líder de la empresa que realiza las decisiones finales que afectarán el futuro de B & L.

#### **Finanzas y contabilidad**

El encargado de esta área es el gerente general, él coordina los proyectos relacionados con estudios de evaluación financiera, gestión del capital circulante y de la liquidez, la estructura del capital y los mercados financieros y sistemas de contabilidad y control presupuestario. Asimismo está encargado de llevar un control financiero y presupuestario que se llevan internamente en la empresa.

#### **“Marketing”**

El encargado de esta área coordina los proyectos relacionados con el nivel de estrategia y actividades de comercialización y estudios de mercado para productos nuevos y existentes. Asimismo será el responsable de establecer estrategias de contacto de clientes y apoyo en el proceso de post-venta.

#### **Control de calidad y área técnica**

El coordinador del área técnica y de calidad se encarga de los proyectos relacionados con la gestión general y estratégica empresarial, procedimientos, estructuras y sistemas y el control de la calidad.

### **Area ambiental**

El encargado del área ambiental coordina proyectos relacionados con servicios de auditorias ambientales, estudios de viabilidad y evaluaciones de impacto ambiental.

Además de las actividades antes descritas, el personal encargado de cada área deberá presentar periódicamente informes al gerente general sobre avances tecnológicos e informativos en cada área enfocados siempre al sector industrial de modo que se analice el entorno y tendencias del sector con el fin de que B & L ofrezca publicaciones profesionales periódicas en el sitio de internet de la empresa.

### **3.5.32 CAPTACION DEL PERSONAL**

**Reclutamiento.** El medio de reclutamiento usado por B&L será por periódico. Se eligió este medio por ser el más eficaz en nuestro país y por ser de costo moderado, además, la página Web contará con un área de reclutamiento de personal.

#### Redacción del anuncio del Periódico:

*Empresa de servicios de consultoría, solicita graduado Zamorano con dos o más años de experiencia en las áreas de Gestión de Agronegocios, Agroindustria y desarrollo socioeconómico y ambiente.*

*Interesados presentarse con solicitud de trabajo y fotografía en B & L situada en plaza Intratour, ave. Los próceres. Hablar de 9:00 AM-12:00 PM y de 2:00 PM – 4:00 PM.*

**Selección.** El proceso de selección se hará por medio de la solicitud de empleo, posteriormente se realizará un entrevista personal para verificar lo escrito en ésta. Se verificará la validez de los certificados presentados por medio de la misma. Posteriormente se seleccionará al personal requerido, el gerente general será quien aplique el examen y lleva a cabo la entrevista pasando por un proceso de tamizado con el fin de escoger a los mejores candidatos.

La entrevista no tiene ningún costo asociado.

**Contratación.** Para evitar problemas laborales B & L únicamente trabaja con profesionales independientes, además, todo el personal de nuevo ingreso estará en un período de prueba de 6 meses, o tres meses si el caso lo requiere. B & L por pertenecer a este tipo de servicios hará hincapié en la eficiencia individual de los empleados por lo que el período de prueba dictará la permanencia de éstos. Dentro de los aspectos laborales importantes a considerar, se establecerán códigos de trabajo y comportamiento, la confidencialidad, las formas de pago, la cantidad a pagar y el tipo de prestaciones que de acuerdo con la ley serán otorgados a los empleados. B & L hará acuerdos individuales para cada empleado.

**Inducción** Este proceso lo manejará el gerente general de la empresa donde se contemplará las siguientes actividades:

Presentación del carácter de la empresa.

Presentación de los valores y la misión de la empresa.

Presentación del equipo de trabajo y de las instalaciones.

Descripción del puesto.

Exposición de las políticas y reglas de comportamiento dentro de la empresa.

El material utilizado en este proceso será básicamente folletos y una presentación en PowerPoint.

### **3.5.33 DESARROLLO DEL PERSONAL**

#### **Capacitación del personal**

Al iniciar operaciones la modalidad de capacitaciones a utilizar será la *individualización* ya que, los recién incorporados a la empresa tienen diferentes bases de conocimiento y experiencia y características personales por lo cual el gerente general se encargará de elaborar un plan de capacitación en el cual se contemple una capacitación uniforme y posteriormente más personalizada.

Dentro de los métodos utilizados en la capacitación, el encargado de la capacitación utilizará los ejercicios prácticos para dar a conocer al nuevo consultor diversas prácticas comunes como ser:

Expresarse con eficacia y persuasión.

Realización de entrevistas.

Redacción de documentos.

Como segundo método se utilizarán *psicodramas* para poner a prueba a los participantes en situaciones lo más cercanas posibles de la vida real.

Para sobrevivir y progresar en esta área los consultores deben mejorar constantemente su competitividad, el encargado de dar las capacitaciones es el gerente tomando en cuenta su perfil y experiencia.

Las reuniones de trabajo breves serán una forma útil en que los consultores tengan la posibilidad de actualizar y ampliar sus conocimientos o métodos de consultoría.

**Campos de capacitación:**

Tecnología de la Información.

Gestión de las relaciones.

Gestión del cambio.

### **3.5.34 FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Resultados proyectados**

Se desarrollaron dos flujos de efectivo, con préstamo y sin préstamo para determinar la viabilidad de cada uno de los escenarios por medio del VAN y TIR que estos generan.

Los anexos 9 y 11 demuestran que resultó más viable la realización del proyecto sin un préstamo bancario ya que éste es el que genera un VAN mayor al anterior.

También se determinó el costo unitario de cada proyecto para así determinar un precio que fue determinado por la aplicación de un margen del 50% (Anexo 5 y Anexo 6).

Para la determinación de los costos de los proyectos se tomaron en cuenta los costos variables asociados a cada proyecto. Los costos fijos de la empresa se distribuyeron equitativamente en los proyectos tomando en cuenta el costo fijo por hora y multiplicándolo por el número de horas de cada proyecto.

Se elaboraron diferentes escenarios: Esperado, optimista y pesimista para ver que tan sensible es el VAN del proyecto ante posibles variaciones en los ingresos. Se puede observar la sensibilidad que tiene el proyecto ya que, con pequeñas variaciones de ventas el VAN fluctúa en gran escala (Anexo 10).

## 4. CONCLUSIONES

1. El proyecto es técnica y económicamente factible, podemos aseverar esto con base en la información obtenida del estudio ya que nuestros indicadores financieros son un VAN de US\$ 22,901 y una TIR de 50%.
2. Es un proyecto bastante riesgoso ya que en la industria en la que nos encontramos no existe una tendencia marcada a la adquisición de estos servicios en factor tiempo por la incertidumbre al no tener estabilidad en la demanda del mismo lo cual dificulta la elaboración de pronósticos certeros de crecimiento y demanda.
3. El negocio es muy sensible ya que una pequeña variación en los costos o en los precios significa una fluctuación en gran escala del VAN.
4. Los servicios más demandados por las empresas son:
  - a. Investigación de mercado
  - b. Asesoría técnica
  - c. Asesoría ambiental
  - d. Asesoría de calidad
  - e. Asesoría financiera
5. No se puede pronosticar los períodos exactos en que las empresas incurrirían en estos servicios ya que, esto depende de la asignación de presupuestos para los mismos de cada empresa.
6. Aventurar en el mercado de servicios sin tener clientes fijos puede resultar en un fracaso rotundo ya que, el mayor porcentaje de los costos operativos están conformados por los salarios, cosa que requiere de liquidez en el negocio y asimismo evitar el un alto grado de endeudamiento. Esto aplica a empresas que tengan sus asesores fijos en la misma.

## **5. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la elaboración de un estudio que indique las tendencias de adquisición de este tipo de servicios por parte de las empresas en diversos sectores de la industria.
2. Trabajar con consultores externos para la disminución de costos de operación, eliminando el riesgo de falta de liquidez para el pago de salarios fijos.
3. Ampliar los servicios ofertados para abarcar más clientes y por ende un mayor número de proyectos anuales.
4. Realizar actualizaciones del estudio enfocándose a otros sectores industriales para hacer una comparación determinando la factibilidad entre estos y proceder a la apertura del negocio.
5. Búsqueda de inversionistas para distribuir la inversión inicial entre más socios y proceder a la apertura de B&L.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Alcaraz, R. 2004. El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México, DF, McGraw-Hill, 316 p.

Borello, A. 2000. El plan de negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 188 p.

Kotler, P.; Armstrong G. 2001. Marketing. México, DF, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 691 p.

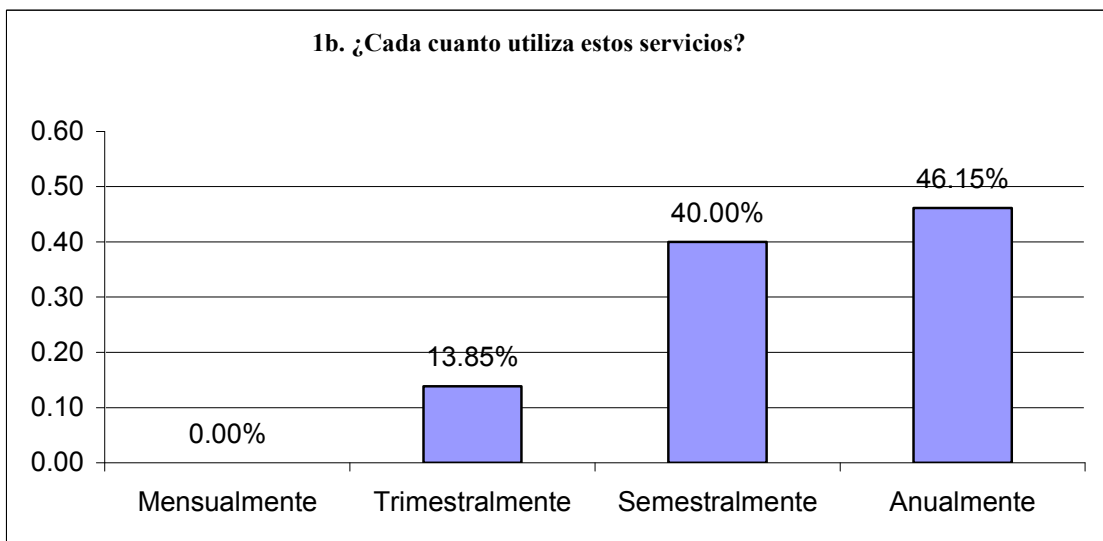
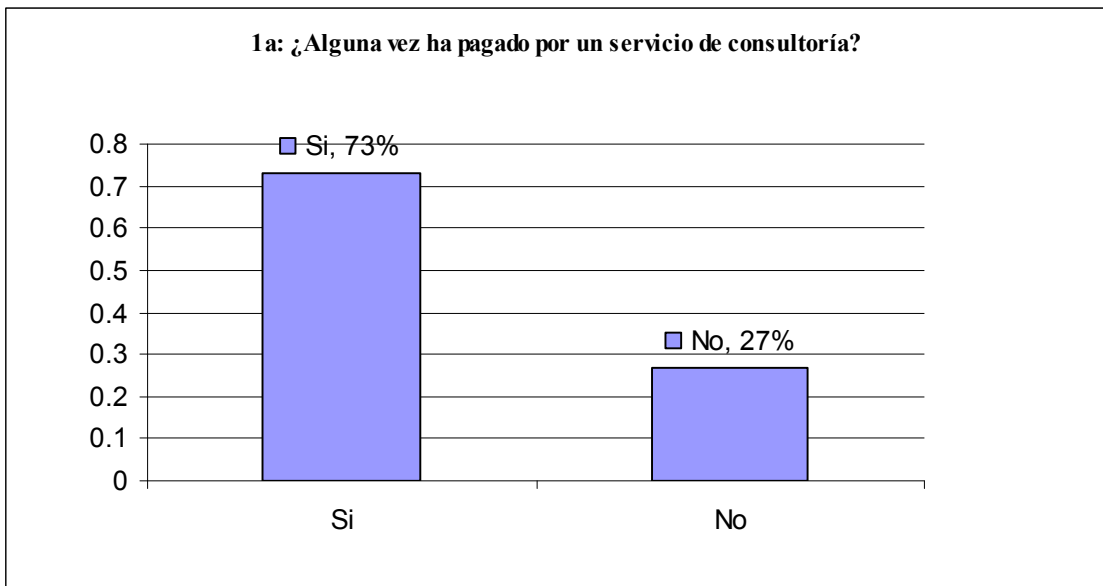
Kinnear, T.; Taylor, J. 2000. Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. 874 p.

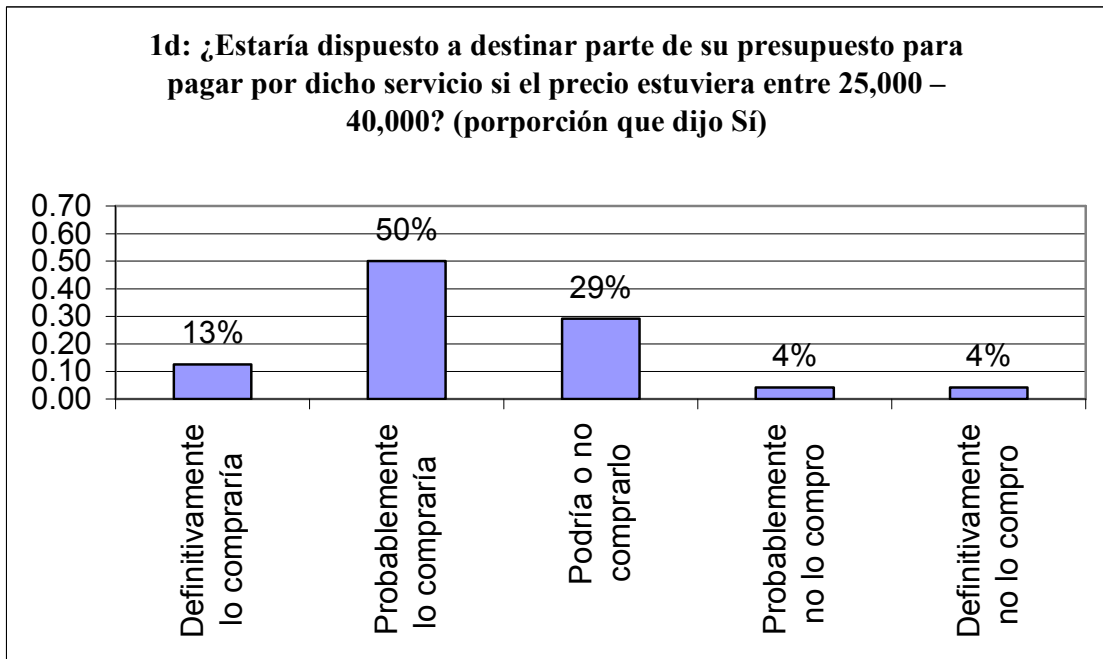
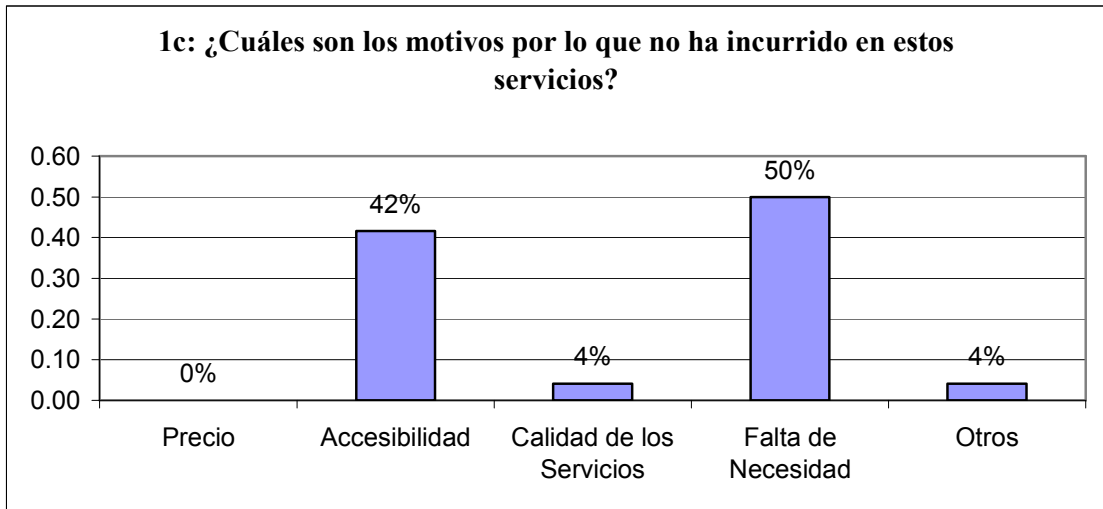
Milan, K. 2002. La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión. México, DF, Editorial Limusa, S.A. de C.V. 955 p.

Porter, M. 1986. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, DF, Editorial Continental, S.A. de C.V. 407 p.

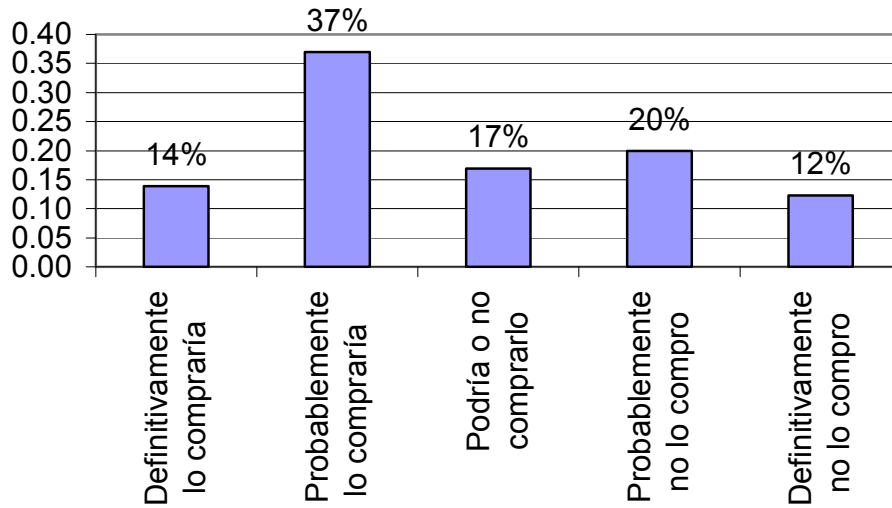
Secretaría de Agricultura y Ganadería. 2003. Fortalecimiento de la agroindustria rural en Honduras (en línea). Consultado el 20 de Mayo de 2004. Disponible en: <http://www.sag.gob.hn/infoagro/transformacion/productos.html>

## **7. ANEXOS**

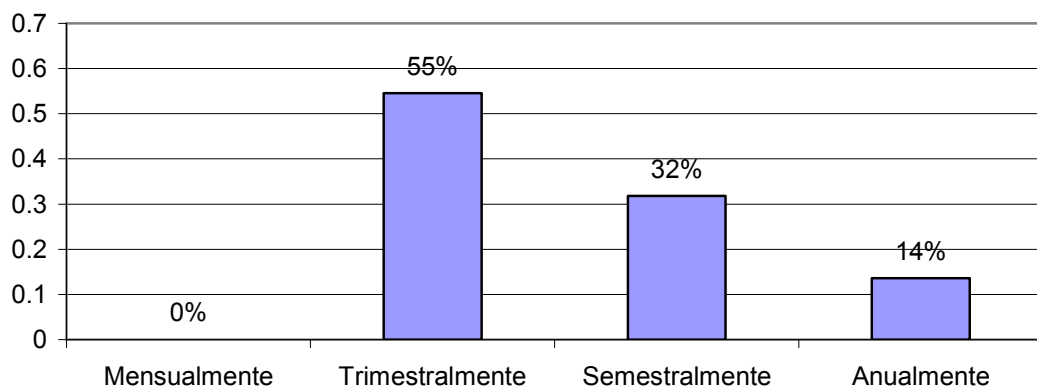
**Anexo 1.** Tabulación de las encuestas realizada al sector agroindustrial de Tegucigalpa

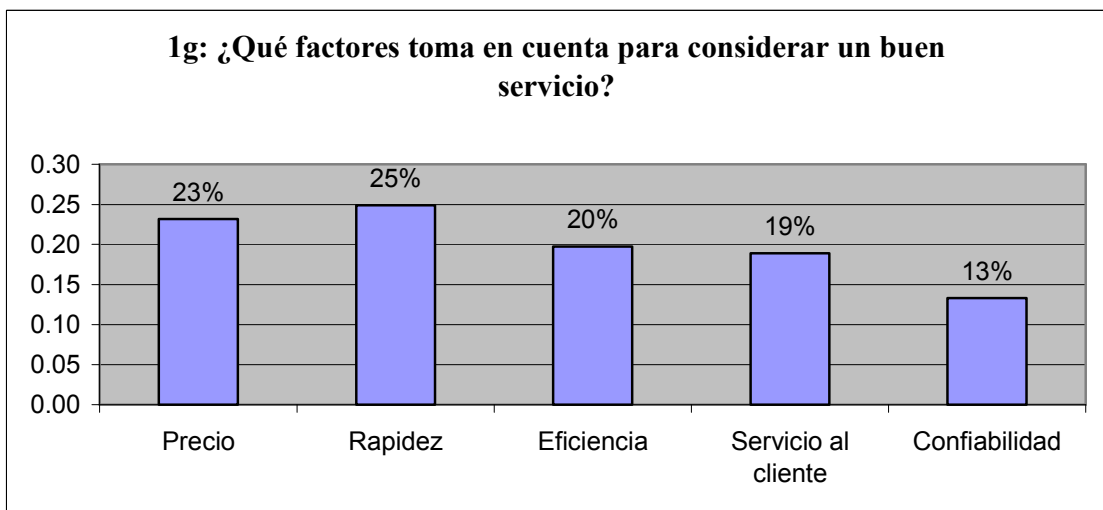
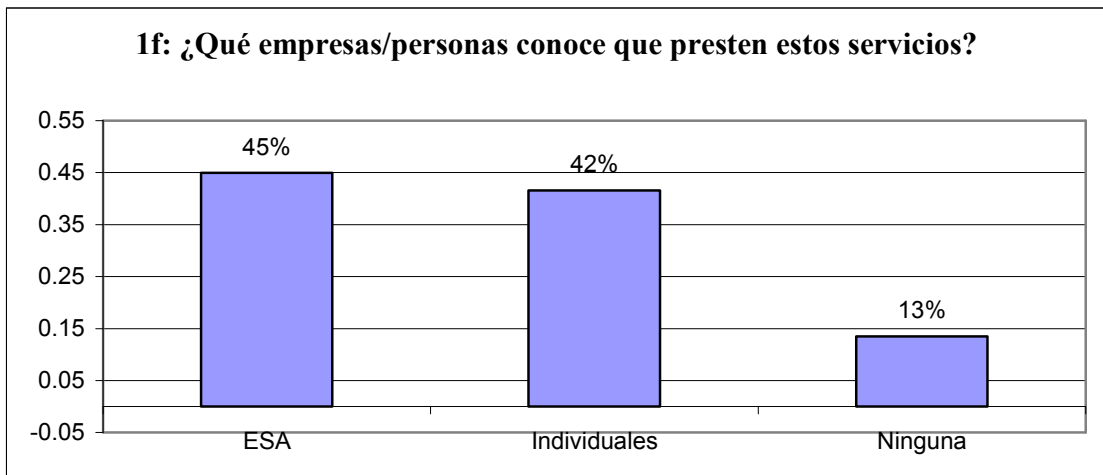


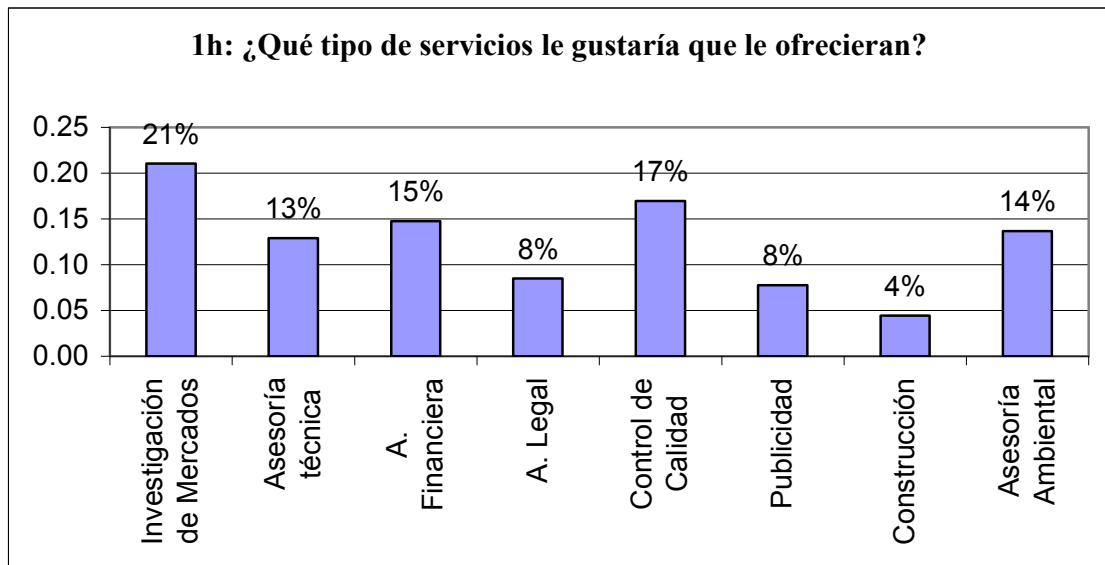
**1d: ¿Estaría dispuesto a destinar parte de su presupuesto para pagar por dicho servicio si el precio estuviera entre 25,000 – 40,000? (proporción que dijo No)**



**1e: ¿Con qué frecuencia utilizaría estos servicios?**







## Anexo 2. Cálculo de proyectos anuales

	Sí (15 empresas)			No (6 empresas)		
	%	Frecuencia	Proyectos	%	Frecuencia	Proyectos
Mensualmente	0	0	0	0	0	0
Trimestralmente	14	2	8	55	3	13
Semestralmente	40	6	12	32	2	4
Anualmente	46	7	7	14	1	1
			27			18
				<b>Total</b>		<b>45</b>

**Anexo 3. Costos de operación en US\$**

<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldo Gte.	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Sueldos/ empleados	20,832	20,832	20,832	20,832	20,832
Sueldos/ Temporales	3,789	3,789	4,622	4,622	4,622
Pagina Web	600	600	600	600	600
Renta del local	5,484	5,484	5,484	5,484	5,484
Papelería	725	725	885	885	885
Electricidad	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613
Letra Carro	3,564	3,564	3,564	1,782	0
Teléfono	600	600	600	600	600
Agua	65	65	65	65	65
Transporte	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Misceláneos	65	65	65	65	65
Depreciación	1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
<b>Total</b>	<b>55,533</b>	<b>55,533</b>	<b>56,526</b>	<b>54,744</b>	<b>52,962</b>

<b>Tipo de proyecto</b>	<b>Nº Proyectos</b>	<b>Hora/Proyecto</b>	<b>Total Horas</b>
I. Mercados	12	86	1,025
Otros	33	56	1,850
<b>Total</b>			<b>2,875</b>

**Anexo 4. Inversión inicial en US\$**

<b>Concepto</b>	<b>US\$</b>
Equipo de Cómputo	3,307.53
Equipo de Transporte	4,500.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	1,464.46
Otros	468.82
Contratos de Servicios	61.94
Gastos de Constitución	600.00
Otros	505.02
<b>TOTAL</b>	<b>10,908</b>

**Anexo 5. Cálculo de precio para proyectos de Investigación de Mercados**

DIA	HORAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	3	1,2,3	B
2	2	4,5	A,B
3	4	6,7,8	A,B
4	1	9,10	A,B
5	3	11,12,13,14	A,B
6	4	15,16	B
7	2	17	C
8	2	17	C
9	2	17	C
10	2	17	C
11	2	17	C
12	2	17	C
13	2	17	C
14	2	17	C
15	2	17	C
16	2	17	C
17	2	17	C
18	2	17	C
19	2	17	C
20	2	17	C
21	2	17	C
22	2	17	C
23	2	17	C
24	2	17	C
25	2	17	C
26	2	17	C
27	8	18	B
28	8	18	B
29	8	19	A,B
30	3	20	B
31	2	21	B

86

**Costos US\$**

<b>Gte Gral</b>	140.58
<b>Encargado</b>	143.98
<b>Encuestador</b>	148
<b>Costos Fijo U</b>	1,032
<b>Total</b>	1,465
<b>Precio (50%)</b>	2,197

**INICIACION**

Primeros contactos con cliente	1
Diagnóstico preliminar de los problemas	2
Planificación del proyecto	3
Propuestas al cliente del proyecto	4
Firma de contrato	5

**DIAGNOSTICO**

Análisis del objetivo	6
Análisis del problema	7
Descubrimiento de hechos	8
Análisis y síntesis de los hechos	9
Información de los resultados al cliente	10

**PLANIFICACION DE MEDIDAS**

Elaboración de soluciones	11
Evaluación de opciones	12
Propuestas al cliente	13
Planificación de aplicación de las medidas	14

**APLICACION**

Capacitación	15
Propuestas de ajustes	16
Aplicación	17

**TERMINACION**

Evaluación	18
Informe final	19
Establecimiento de compromisos	20
Retirada	21

**Anexo 6.** Cálculo de precio para proyectos de Calidad, Técnicos, Financieros y de Ambiente

DIA	HORAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	3	1,2,3	B
2	2	4,5	A,B
3	4	6,7,8	A,B
4	1	9,10	A,B
5	3	11,12,13,14	B
6	2	16	B
7	2	17	B
8	2	17	B
9	2	17	B
10	2	17	B
11	2	17	B
12	2	17	B
13	8	18	B
14	8	18	B
15	8	19	A,B
16	3	20	A,B
17	2	21	B
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			

56

**INICIACION**

Primeros contactos con cliente.	1
Diagnóstico preliminar de los problemas	2
Planificación del proyecto	3
Propuestas al cliente del proyecto	4
Firma de contrato	5

**DIAGNOSTICO**

Análisis del objetivo	6
Análisis del problema	7
Descubrimiento de hechos	8
Análisis y síntesis de los hechos	9
Información de los resultados al cliente	10

**PLANIFICACION DE MEDIDAS**

Elaboración de soluciones	11
Evaluación de opciones	12
Propuestas al cliente	13
Planificación de aplicación de las medidas	14

**APLICACION**

Capacitación	15
Propuestas de ajustes	16
Aplicación	17

**TERMINACION**

Evaluación	18
Informe final	19
Establecimiento de compromisos	20
Retirada	21

## Costos US\$

<b>Gerente Gral</b>	141
<b>Encargado</b>	175
<b>Costo Fijo U</b>	672
<b>Total</b>	987
<b>Precio (50%)</b>	1,482

**Anexo 7. Consumo anual**

<b>En Unidades</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
I. de mercados	12	12	15	15	15
A. Técnica	7	7	9	9	9
A. Financiera	8	8	10	10	10
Control de Calidad	10	10	12	12	12
A. Ambiental	8	8	9	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

<b>En US\$</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
I. de mercados	26,184	26,184	31,944	31,944	31,944
A. Técnica	10,844	10,844	13,230	13,230	13,230
A. Financiera	12,394	12,394	15,120	15,120	15,120
Control de Calidad	14,253	14,253	17,388	17,388	17,388
A. Ambiental	11,464	11,464	13,986	13,986	13,986
<b>TOTAL</b>	<b>75141</b>	<b>75141</b>	<b>91672</b>	<b>91672</b>	<b>91672</b>

**Anexo 8. Sueldos base**

<b>Puesto</b>	<b>US\$</b>	<b>L.</b>	<b>US\$/Hora</b>	<b>L./Hora</b>
<b>Gte Gral/Finanzas</b>	1,250	23,250	7.81	145
<b>Técnico y Calidad</b>	500	9,300	3.13	58
<b>Ambiental</b>	500	9,300	3.13	58
<b>I. Mercados</b>	500	9,300	3.13	58
<b>Asistente</b>	150	2,790	0.94	17
<b>Aseadora*</b>	86	1,600		

*\* la aseadora sólo llega dos veces por semana*

<b>Encuestadores</b>	<b>US\$</b>	<b>L.</b>	<b>US\$/Hr</b>	<b>L./Hr</b>
5	118	2200	0.74	13.75

## Anexo 9. Flujo de efectivo sin préstamo en US\$

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial</b>						
	(10,907.76)					
<b>Capital de trabajo</b>	(13,693.17)					
<b>Ingresos</b>						
<i>Aportaciones Socios</i>						
<i>Ventas</i>		75,141.14	75,141.14	91,672.19	91,672.19	91,672.19
<i>- Pago de comisiones 10%</i>		7,514.11	7,514.11	9,167.22	9,167.22	9,167.22
<b>Total Ingresos</b>		67,627.02	67,627.02	82,504.97	82,504.97	82,504.97
<b>Costos</b>		55,533	55,533	56,526	54,744	52,962
<b>Utilidad Neta</b>		12,094	12,094	25,979	27,761	29,543
<b>Impuestos</b>						
<i>- Impuestos sobre la Renta 25%</i>		3,023.41	3,023.41	6,494.63	6,940.13	7,385.63
<i>+ Depreciación</i>		1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
						24,600.92
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	(24,600.92)	10,767.62	10,767.62	21,181.28	22,517.78	48,455.20
<b>VAN</b>	<b>38,084</b>					
<b>Tasa de descuento*</b>	15%					
<b>TIR</b>	59%					
<b>Relación C/B</b>	0.370					

\* La tasa pasiva del banco es de 11.44, se descontó asumiendo un 4% de riesgo.

## Anexo 10. Flujo de efectivo con préstamo en US\$

	Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial</b>							
Capital Propio		(14,761)					
Préstamo		(9,840)					
<b>Ingresos</b>							
<i>Aportación Socios</i>							
Ventas			75,141	75,141	91,672	91,672	91,672
- Pago de comisiones			7,514	7,514	9,167	9,167	9,167
<b>Total Ingresos</b>			67,627	67,627	82,505	82,505	82,505
<b>Costos</b>							
<i>Intereses</i>							
			55,533	55,533	56,526	54,744	52,962
<i>Amortización</i>			1,950	1,687	1,372	995	542
			1,327	1,590	1,905	2,283	2,735
<b>Costos Totales</b>			58,811	58,811	59,804	58,022	56,240
<b>Utilidad Neta</b>			8,816	8,816	22,701	24,483	26,265
<b>Impuestos</b>							
- Impuestos sobre la Renta 25%			2,204	2,204	5,675	6,121	6,566
+ Depreciación			1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
+ Amortización			1,327	1,590	1,905	2,283	2,735
							24,601
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>		(24,601)	9,637	9,900	20,628	22,343	24,131
<b>VAN</b>		<b>14,605</b>					
<b>Tasa de descuento*</b>		24%					
<b>TIR</b>		20%					
<b>Relación C/B</b>		0.274					

\* Tasa activa del banco es de 19.82, se descontó asumiendo un 4% de riesgo.

	1	2	3	4	5
<b>Cuota</b>	60,959.57	60,959.57	60,959.57	60,959.57	60,959.57
<b>Interés</b>	36,276.72	31,384.58	25,522.81	18,499.25	10,083.61
<b>Amortización US\$</b>	24,682.85	29,574.99	35,436.75	42,460.32	50,875.95

## Anexo 11. Flujo de efectivo pesimista en US\$

	Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial</b>		(10,907.76)					
		(13,693.17)					
<b>Ingresos</b>							
<i>Aportaciones Socios</i>							
<i>Ventas</i>			42,121.81	42,121.81	51,388.61	51,388.61	51,388.61
<i>- Pago de comisiones</i>			4,212.18	4,212.18	5,138.86	5,138.86	5,138.86
<b>Total Ingresos</b>			37,909.63	37,909.63	46,249.75	46,249.75	46,249.75
<b>Costos</b>			55,533	55,533	56,526	54,744	52,962
<b>Utilidad Neta</b>			(17,624)	(17,624)	(10,277)	(8,495)	(6,713)
<b>Impuestos</b>							
<i>- Impuestos sobre la Renta 25%</i>			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>+ Depreciación</i>			1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
							24,600.92
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>		(24,600.92)	(15,926.36)	(15,926.36)	(8,579.31)	(6,797.31)	19,585.61
<b>Valor Presente del FNE</b>		(24,600.92)	(13,271.97)	(11,059.98)	(4,964.88)	(3,278.02)	7,871.02
<b>VAN</b>		(41,087)					
<b>Tasa de descuento</b>		15.00%					
<b>TIR</b>		-----					
<b>Relación C/B</b>		-0.150					

## Anexo 12. Flujo de efectivo optimista en US\$

	Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial</b>							
		(10,907.76)					
<b>Capital de trabajo</b>		(13,693.17)					
<b>Ingresos</b>							
<i>Aportaciones Socios</i>							
<i>Ventas</i>			108,160.46	108,160.46	131,955.76	131,955.76	131,955.76
- <i>Pago de comisiones</i>			10,816.05	10,816.05	13,195.58	13,195.58	13,195.58
<b>Total Ingresos</b>			97,344.41	97,344.41	118,760.18	118,760.18	118,760.18
<b>Costos</b>			55,533	55,533	56,526	54,744	52,962
<b>Utilidad Neta</b>			41,811	41,811	62,234	64,016	65,798
<b>Impuestos</b>							
- <i>Impuestos sobre la Renta 25%</i>			10,452.75	10,452.75	15,558.43	16,003.93	16,449.43
+ <i>Depreciación</i>			1,697	1,697	1,697	1,697	1,697
							24,600.92
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>		(24,600.92)	33,055.66	33,055.66	48,372.69	49,709.19	75,646.61
<b>Valor Presente del FNE</b>		(24,600.92)	27,546.38	22,955.32	27,993.46	23,972.41	30,400.68
<b>VAN</b>		<b>90,223</b>					
<b>Tasa de descuento</b>		15.00%					
<b>TIR</b>		145%					
<b>Relación C/B</b>		0.804					

**Anexo 13.** Información y requisitos para establecer una empresa en honduras

**SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada se coloca después de "compañía privada" en inglés. Puede usar una razón social u otra denominación y sus socios son responsables solamente por el valor de sus aportaciones. El número de socios esta limitado a veinticinco.

El capital debe ser suscrito completamente al momento de su organización y debe ser un mínimo de cinco mil lempiras que puede estar dividida en partes iguales pero multiplicativos de cien lempiras.

Se pueden requerir aportaciones suplementarias para establecer un Fondo de Reserva, dándole a esta forma de compañía una gran flexibilidad. Su administración es confiada a uno o más socios o particulares. La toma de decisiones es hecha por mayoría de votos

**DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA INCORPORACION DE UNA COMPAÑÍA EN HONDURAS (INCORPORACIONES MAS COMUNES)**

Para constituirse como SOCIEDAD ANÓNIMA es requerido por ley que el capital inicial de la compañía no sea menor de veinticinco mil lempiras (L. 25,000.00) y por lo menos debe tener cinco socios todo el tiempo (El costo estimado es de alrededor US\$ 800.00 - US\$ 1,200.00 incluyendo el costo del abogado)

Los principales requerimientos y documentos para proceder con la incorporación legal son los siguientes:

- Fotocopia de la página del pasaporte, que contiene la fotografía y número de pasaporte.
- Certificado de depósito en un banco local (requerimiento mínimo)
- L. 25,000.00 o el 25% del capital.

Una vez la empresa está constituida, la compañía deberá registrarse con las siguientes instituciones:

1. Dirección General de Tributación, para obtener el Registro Tributario Nacional (R.T.N.), el cual deberá ser colocado en varios documentos tales como: facturas, contratos y declaraciones del Impuesto Sobre La Renta.
2. Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP).
3. Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).

**REQUERIMIENTOS IMPORTANTES PARA OPERAR UN NEGOCIO EN HONDURAS.**

Sistema Nacional de Evaluación al Impacto Ambiental (SINEIA) a través de la secretaria de recursos naturales y ambiente:

Los proyectos, instalaciones industriales o cualquier otra actividad pública o privada, susceptible de contaminar o degradar el ambiente, los recursos naturales o el patrimonio histórico cultural de la nación, serán precedidos obligatoriamente de una Evaluación de Impacto Ambiental que permita prevenir los posibles efectos negativos.