

PE-EC1-39

B612

C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Bintexcom
de San Pedro Carchá, Alta Verapaz”

Autor: Jeansy Elizardo Bín Burmester



Guatemala, Junio de 2008

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Bintexcom
de San Pedro Carchá, Alta Verapaz”**

Autor: Jeansy Elizardo Bín Burmester

Guatemala, Junio de 2008

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Bintexcom
de San Pedro Carchá, Alta Verapaz”**

**Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida para la obtención de la
Licenciatura en Administración de Empresas, con base en el Reglamento
Académico, según Artículo 26 del Trabajo de Graduación.**

Nombre del Profesor Asesor: Licda. María Elena Aguilar

Nombre del Profesor Revisor: Licda. Elvia Alvarado de Yantuche

Autor: Jeansy Elizardo Bín Burmester

Guatemala, Junio de 2008



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTORIDADES

| | |
|---|---|
| Rector: | Ing. Abel Antonio Girón Arévalo |
| Vicerrectora Académica: | Licda. Alba de González |
| Vicerrector Administrativo: | Lic. Edgar Alfonso Schilling Polanco |
| Decano Ciencias Económicas: | Lic. César Augusto Custodio Cóbar |
| Secretario General de la Universidad Panamericana: | Lic. Edgar Alfonso Schilling Polanco |
| Coordinadora: | Licda. María Elena Aguilar |

María Elena Aguilar C
Administradora de Empresas

22 avenida 21-92 zona 6, proyecto 4-10
Teléfono Of. 22892936
Teléfono Cel. 59143700
No. De Fax —
E-Mail marie.hejen06@gmail.com

Guatemala, 11 de octubre de 2006


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Diseño de un Plan para la empresa Birtax.com de San Pedro Carchá, Alta Verapaz" realizado por Jansy Elizabeth Bin Buenavista camé No. —, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de ochenta puntos (80).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. María Elena Aguilar

Guatemala, 09 de marzo de 2007.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico
Universidad Panamericana
Ciudad de Guatemala

Respetables señores:

De manera atenta informo a ustedes que concluí la revisión del Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida de la carrera de Administración de Empresas del estudiante JEANSY ELIZARDO BIN BURMESTER, titulado: "Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Bintexcom de San Pedro Carchá, Alta Verapaz."

Considero que el trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la Universidad Panamericana, por lo que doy mi dictamen de aprobado.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.


Licda. Elyia Alvarado Moraes de Yantuche
Revisora

edey.



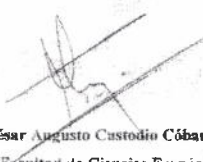
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono: 2261-1663 al 65
Código: 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
fpe@cefeos@unpanamericana.edu.gt

REF.:C.C.E.E.00002-2007-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 24 DE JULIO DE 2007

De acuerdo al dictamen rendido por la licenciada María Ileana Aguilar asesora, y licenciada Elvia Alvarado revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulado "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BINTEXCOM, DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ". Presentado por el estudiante Jeansy Elizardo Bin Burmester, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0062.2007 de fecha 23 de mayo del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previa a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0002-2007

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **BIN BURMESTER, JEANSY ELIZARDO**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Lic. Luis Tepe

Área de Mercadeo: Lic. Ariel de León

Área de Finanzas: Ing. Romeo Contreras

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 80**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BINTEXCOM DE SAN PEDRO CARCHA, ALTA VERAPAZ"** habiendo obtenido la nota global de: 70.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 23 Del mes de: MAYO

del año: 2007 Iniciándose a las: 18:00

Con el resultado siguiente:

| Aspecto | Punteo máximo | Calificación |
|---|---------------|--------------|
| 1 Dominio/conocimiento de los temas | | |
| Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas. | 15 Pts | 10.3 |
| Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema. | 10 Pts | 8.7 |
| 2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico | | |
| Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida. | 10 Pts | 7.3 |
| 3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional | | |
| Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta. | 25 Pts | 15.3 |
| 4 Lógica y congruencia de los planteamientos | | |
| Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes. | 10 Pts | 6.7 |
| 5 Conclusiones y recomendaciones | | |
| Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado. | 10 Pts | 6.7 |
| 5 Interrogantes planteadas | | |
| Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores. | 20 Pts | 15 |
| TOTAL | | 70 |

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (80) = 40

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (70) = 35

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

BIN BURMESTER, JEANSY ELIZARDO

Ha sumado la nota final de: 75 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

| | |
|-------------|-------------------------|
| De 0 a 69 | Reprobado |
| De 70 a 89 | Aprobado |
| De 90 a 94 | Aprobado con distinción |
| De 95 a 100 | Aprobado con honores |

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 75 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

20:00 Horas del día: 23 Del mes de: MAYO


Del año: 2007


Área de Administración

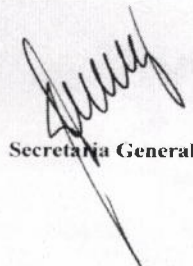

Área de Mercado


Área de Finanzas

Decano Facultad de
Ciencias Económicas

 LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR
DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS


Vicerrectoría Académica


Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por haberme dado la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida, también agradezco las enseñanzas de la vida que me ha impuesto y poder ser cada día más fuerte

A LA MEMORIA DE

MI MADRE: Laura Burmester Tun. Tú serás mi ángel de la guarda por siempre. Con tu amor me enseñaste a luchar por mis sueños: todas tus ilusiones se cumplirán y a ti dedico este triunfo. Siempre te llevaré conmigo Mamalaura.

A LA MEMORIA DE

MI PADRE: Rodolfo Bín. Siempre serás mi persona a imitar. Tú, que con trabajo perseverante, limpio, honesto dejaste un legado enorme que ahora estoy disfrutando, con tu cariño me enseñaste a ser fuerte, a no declinar y lograr siempre mis metas, tus consejos fueron fundamentales en mi vida y, por lo tanto, es nuestro éxito viejito lindo.

A LA MEMORIA DE

MIS HERMANOS: Erick Danilo Bín. Podría decirte misión cumplida hermanito, pero aún estamos por comenzar: tus sueños siempre fueron mis sueños y hoy estamos cumpliendo uno de tantos que siempre quisimos, va por tí Nanix. Carlos Bín, siempre fuiste una persona muy soñadora y contagiaste a toda la familia: ahora estoy cumpliendo parte de tus sueños hermano, siempre serás una persona inolvidable para mí.

- A MIS HERMANOS:** Ervin Rodolfo, Ana Elizabeth, Willy Bernardo, Aníbal Ostman y Magdalena, por apoyarme en cada una de las etapas de mi vida y enseñarme a enfrentar la vida con carácter, disciplina y cariño.
- A MI ESPOSA:** Fely Corina Beatriz Tun Ligorria, por ser mi inspiración en todo lo que yo me propongo, ser siempre mi apoyo, porque sin él no hubiera podido enfrentar las situaciones de la vida. Gracias, cielito lindo, por darle sentido a mi vida y siempre ser el motivo de mi superación.
- A MIS SOBRINOS:** Erberth y Carlos, por apoyarme y comprender siempre mis anhelos.
- A BINTEXCOM:** Al propietario por la oportunidad que me brindó para poder realizar y culminar esta etapa profesional de mi vida.
- A MI ASESORA:** Licenciada Maria Elena Aguilar, por su paciencia y profesionalismo, ya que con su experiencia este proyecto se pudo realizar.
- A MI REVISORA:** Licenciada Elvia Alvarado de Yantuche, por su valiosa colaboración e intervención en la culminación de este proyecto.

ÍNDICE

| | No. Página |
|--|------------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN | ii |
| 1. MARCO CONCEPTUAL | 1 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES | 3 |
| 1.3 EVALUACIÓN INTEGRAL | 5 |
| 1.3.1. ANÁLISIS FODA | 5 |
| 1.3.1.1. ÁREA ADMINISTRATIVA | 7 |
| 1.3.1.2. ÁREA FINANCIERA | 8 |
| 1.3.1.3. ÁREA DE MERCADEO | 9 |
| 1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA | 10 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1 Planeación Estratégica | 11 |
| 2.1.1 Planeación | 11 |
| 2.1.2 Estrategia | 11 |
| 2.1.3 Plan Estratégico | 12 |
| 2.1.4 Importancia de la Planeación Estratégica | 13 |
| 2.1.5 Beneficios de la Planeación | 14 |
| 2.1.6 Principios de la Planeación | 15 |
| 2.1.6.1 El principio de la precisión | 15 |
| 2.1.6.2 Principio de la flexibilidad | 15 |
| 2.1.6.3 Principio de la unidad de dirección | 15 |
| 2.1.6.4 Principio de consistencia | 15 |
| 2.1.6.5 Principio de rentabilidad | 16 |
| 2.1.6.6 Principio de participación | 16 |

| | |
|---|----|
| 2.1.7 Proceso del Plan Estratégico | 16 |
| 2.1.7.1 Primera Etapa: Análisis de la Situación | 17 |
| 2.1.7.2 Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación | 19 |
| 2.1.7.3 Tercera Etapa: Sistema de Objetivos Corporativos | 20 |
| 2.1.7.4 Cuarta Etapa: Estrategias Corporativas | 22 |
| 2.1.7.5 Quinta Etapa: Decisiones Operativas | 26 |
| 2.1.8 ¿Qué Instrumentos utiliza la Gerencia para verificar el rendimiento del Plan Estratégico? | 26 |
| 2.1.8.1 Análisis de ventas | 27 |
| 2.1.8.2 Análisis de porción de mercado | 27 |
| 2.1.8.3 Análisis de gastos de Mercadotecnia y Ventas | 28 |

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **29**

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.1 OBJETIVOS | 31 |
| 3.1.1 OBJETIVO GENERAL | 31 |
| 3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 31 |
| 3.2 ALCANCES Y LÍMITES | 32 |
| 3.3 APOORTE | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 4. METODOLOGÍA | 34 |
| 4.1 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN | 34 |
| 4.1.1 Colaboradores de Bintexcom | 34 |
| 4.2 Unidades de Análisis | 34 |
| 4.3 Instrumentos | 35 |
| 4.4 Procedimiento | 35 |
| 5. Modelo de Plan Estratégico para la Empresa Bintexcom | 36 |
| 5.1 Plan Estratégico Etapa 1 | 37 |
| 5.2 Función del Análisis Foda Etapa 2 | 39 |
| 5.3 Objetivo | 41 |
| 5.4 Estrategias | 42 |
| 5.5 Análisis Financiero | 48 |
| 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 52 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| RECOMENDACIONES | 57 |
| Referencias Bibliográficas | 58 |
| Referencias Bibliográficas Virtuales | 59 |
| ANEXOS | 63 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 65 |
| Anexo 1 PERFIL DE PUESTOS | 67 |
| Anexo 2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL DE BINTEXCOM Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA | 73 |

| | |
|---|----|
| Anexo 3 PROGRAMA DE CONTROL DE INGRESOS | 78 |
| Anexo 4 FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE BINTEXCOM Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA | 80 |
| Anexo 5 MONITOREO DE INTERNET | 90 |
| Anexo 6 CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS | 91 |
| Anexo 7 PRESUPUESTO FINANCIERO INICIAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE | 92 |
| Anexo 8 BALANCE Y ESTADOS DE RESULTADOS | 93 |
| Anexo 9 FOTOS DE BINTEXCOM | 95 |

1.2 ANTECEDENTES

La empresa Bintexcom se creó por inquietud de un joven de 18 años llamado Ervin. Al transcurrir unos meses se obtuvo el apoyo de varias instituciones bancarias para adquirir el equipo y suministros necesarios y así poder instalar la empresa, y fue el 16 de agosto de 2004 cuando nace Bintexcom en la 7^a. Ave. 2-22, zona 1, Local 4 de la ciudad de San Pedro Carchá, departamento de Alta Verapaz.

Bintexcom se inicia como una sala de juegos; pero varias visitas de personas solicitando Internet, incidieron en la toma de decisión de lanzarse al mercado del Servicio Internet, y a nueve meses de haber iniciado con la empresa se busca otra zona adecuada y con más ambientes para poder ofrecer mejor y más servicios. Después de muchas solicitudes y visitas a la Municipalidad de San Pedro Carchá lograron por alquiler un local ideal, donde ahora se ubica la empresa en la 5^{ta}. calle 8-31, zona 1 justo en la calle principal de la cabecera municipal.

Actualmente, Bintexcom es una empresa formal que presta varios servicios tecnológicos, dirigida a las personas de San Pedro Carchá, en un ambiente agradable y exclusivo, proporcionando a las personas la tecnología de punta para poder realizar sus actividades de comunicación y tareas de investigación.

Bintexcom cuenta con los siguientes empleados: un administrador, quien es el encargado de logística; dos colaboradores: uno para el área de atención de la sala de juegos, quien se encarga del cobro y la limpieza. El otro colaborador es el encargado de atender la sala de servicio de Internet y ventas de suministros.

4

Los servicios que actualmente ofrece Bintexcom son:

1. Internet: la opción de poder descargar información, descarga de música, comunicación instantánea a través de programas de enlace.
2. Servicios de impresión: impresión de hojas en negro y a color, fotocopias.
3. Juegos en red: ofrece diversidad de juegos (de estrategia, deportes y de autos).
4. Mantenimiento y reparación de computadoras: desde una limpieza interior de la máquina, hasta un formateo general, actualización de antivirus, instalación de *software*, instalación de *hardware*, instalación y asesoría de redes.
5. Venta de suministros de computación: tintas, memorias USB, computadoras, impresoras, unidades de DVD y CD.

Se presentan a continuación datos concretos de investigación que se llevó a cabo en la empresa Bintexcom, ubicada en San Pedro Carchá, Alta Verapaz, titulada **"Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Bintexcom"**. Dicha información permite al lector identificar desde una evaluación integral, aquellas áreas que son consideradas fortalezas administrativas en la organización, así como las áreas en las que será necesaria la implementación de diversos procesos de calidad para la mejora de los servicios del negocio.

Por medio de una evaluación integral, se determinó la urgencia de un Plan Estratégico, ya que hasta la fecha Bintexcom no cuenta con uno; un Plan con el cual pudieran prever su futuro como empresa y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar sus objetivos. La ausencia de un plan ha provocado que la empresa tenga un mínimo desarrollo.

En la investigación, por medio de encuestas y datos estadísticos, se confirmó la necesidad de un plan, que es lo que refleja la evaluación diagnóstica integral.

El tema del programa de atención al cliente ha sido abordado a través del Plan Estratégico, por considerarse que debe existir un vínculo muy importante entre promover el uso del servicio y la calidad con que éstos se brindan, ya que el Plan Estratégico abarca todo un proceso que incluye el análisis de la situación de la empresa, tanto interna como externa: un diagnóstico de la empresa, sus objetivos, la elección de sus estrategias, su línea de acción y, por último, sus decisiones operativas. En la medida que la empresa logre implementar el proceso, la organización y su imagen se verá recompensada.

Este informe contiene el informe final de los datos y la sugerencia de implementar, en un plazo no mayor de seis meses, el Plan Estratégico.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es el resultado de la ejecución de la Práctica Empresarial Dirigida PED de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

La PED se llevó a cabo en la empresa Bintexcom de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, dedicada al servicio de Internet y venta de suministros de computación. Se efectuó una evaluación integral para la identificación de un problema, para posteriormente contribuir con posibles soluciones. Dentro de las causas que están ocasionando el problema identificado, se estableció que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico, lo cual ha incidido en el desarrollo de la empresa, por lo que, a lo largo de la presente investigación, se elaboró un plan estratégico para la empresa.

En el avance de la investigación se definió el proceso adecuado para la elaboración del plan estratégico aplicable a la empresa, así como también las herramientas apropiadas para poder aplicarlo.

“Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad”. Atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, algunas personas logran entender esta frase y alcanzan el éxito, por ello este estudio se ha enfocado al diseño de un plan estratégico adecuado a la organización actual de Bintexcom.

En la mayoría de las empresas es común observar que su mayor atención la encauzan a la cantidad de ingresos que puedan obtener en un período determinado, al contrario de lo que sucede en las empresas nuevas que invierten mucho en lo que se refiere a su mejor capital que son sus colaboradores y que son las personas que tienen contacto con los clientes, pero por desconocimiento están olvidando algo importante que define el futuro de la empresa que es el plan estratégico, siendo una herramienta que se utiliza para establecer los objetivos e identificar la ruta adecuada para lograrlos, asimismo, sirve para detectar las debilidades y amenazas que afectan a la empresa con el propósito de establecer planes de contingencia que contribuyan a resolverlos.

Implantar un modelo estratégico es el objetivo general planteado en este trabajo, utilizando el método científico como herramienta de investigación, y como resultado, las conclusiones y recomendaciones.

Bintexcom es una empresa en crecimiento en el mercado de informática, por lo que es preciso tener bases sólidas en relación a la implementación de un Plan Estratégico y es necesario considerar esta investigación para lograr el éxito de la Empresa.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 JUSTIFICACIÓN

El reto al que se enfrentan los negocios hoy en día es muy competitivo: cómo conseguir nuevos clientes, mantener las ventas y cómo defender el mercado ante las acciones de la competencia. Las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy, podrían ser vulnerables mañana, por lo que es necesario que toda empresa cuente con un Plan Estratégico que le permita lograr las metas y objetivos propuestos.

Debido a la importancia que ha tomado la Planeación Estratégica dentro de las empresas, se hace necesaria la elaboración de un plan a largo plazo que facilite la consecución de metas establecidas.

Este trabajo de investigación representa la oportunidad especial para la empresa debido a que actualmente Bintexcom es joven y con muchas oportunidades de crecimiento.

Elaborar e implementar un plan estratégico en Bintexcom, significa fortalecer sus cimientos, aclarar las oportunidades que tiene como empresa, y tomar decisiones de acuerdo a las metas y estrategias propuestas; podrá evaluarse el desempeño de los colaboradores, habrá mayor comunicación y mejor organización.

Por su parte, la Planeación Estratégica ha resultado un instrumento valioso dentro de la empresa exitosa. Las empresas que recorren el camino de los negocios sin planeación estratégica corren más riesgos que las empresas que la implementan. Un plan estratégico, bien ejecutado, ofrece a las empresas un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos peligrosos de los negocios.

Por lo tanto, es necesaria la investigación para el desarrollo de la empresa, tanto organizacional como económica, y así lograr la administración óptima de los recursos que tiene a su alrededor, y darle una oportunidad para que se ajuste a los sucesos y acciones de sus competidores y del futuro.

1.3 EVALUACIÓN INTEGRAL

1.3.1 ANÁLISIS FODA

FODA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, pueden ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar una habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Las áreas que se pueden considerar son:

Análisis de recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.



Análisis de riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se deben formular preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar desempleos muy altos. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para poder dirigirse a alguna meta se tiene que tener claridad de cuál es la situación de la empresa, por lo que el primer paso es saber exactamente en qué situación se encuentra la empresa, cuál es la situación administrativa, financiera y de mercadeo, con qué elementos cuenta, qué saben hacer bien, o qué tienen que aprender a hacer y con quién se compete.

Para definir con precisión la situación de Bintexcom, existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es más eficaz: el análisis FODA

1.3.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <p>1. El personal puede ejecutar cualquier actividad dentro de la empresa, lo que lo convierte en personal con multihabilidades, basado en el principio de que toda persona es necesaria, no así indispensable.</p> <p>2. La empresa se encuentra protegida con Seguridad Golan en cuanto a robos y cualquier otro siniestro, evitando desembolsos de dinero.</p> <p>3. Presenta una organización jerárquica funcional y obedece a necesidades administrativas, lo cual le proporciona a la organización agilidad y capacidad de respuesta.</p> <p>4. Se cuenta con software especial para llevar el registro de ingresos y de clientes en las áreas de Internet y de juegos.</p> <p>5. Poder realizar un plan estratégico para mejorar la atención a clientes de la empresa.</p> | <p>1. No tiene determinada la planeación a corto y a largo plazo, ni se hace partícipe al personal, lo cual induce a que en determinado momento encuentren cierta oposición en el establecimiento de los planes, ya que no se toma el criterio del personal que conoce con más detalle sus actividades.</p> <p>2. No se cuenta con un área disponible para trabajos varios, como por ejemplo, para la reparación del equipo de cómputo.</p> <p>3. Falta de atención a clientes en algunos aspectos.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>1. Elaborar planes de contingencia con información actualizada de la competencia con respecto a sus ofertas y servicios.</p> <p>2. Intcomex proveedora de productos tecnológicos da la oportunidad de capacitar a sus distribuidores.</p> <p>3. Tener enlaces vía Internet con la base de datos de proveedores.</p> <p>4. Concretar negocios mucho más rápido y seguro a través de Internet.</p> | <p>1. La tecnología se desarrolla a pasos agigantados, por lo que se corre el riesgo que el equipo a corto tiempo sea obsoleto.</p> <p>2. El aumento de establecimientos ofreciendo los servicios que ofrece la empresa.</p> <p>3. La competencia desleal de precios de los servicios de otras empresas.</p> |

1.3.1.2 ÁREA FINANCIERA

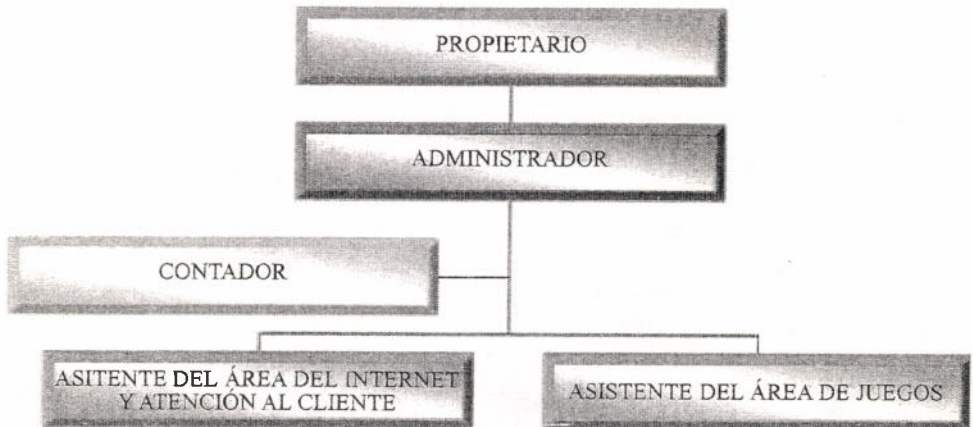
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p><i>1. Se cuenta con contador externo que lleva los registros financieros. Esto permite a la empresa mantener un control en cuanto a la realización del pago de los impuestos.</i></p> <p><i>2. Buena relación con entidades bancarias es de beneficio, dado a que permite que en el futuro se puedan solicitar nuevos créditos.</i></p> | <p><i>1. La empresa podrá solicitar crédito ante los bancos, hasta que solvente los créditos que actualmente tiene.</i></p> <p><i>2. No existe control en lo que se percibe de las fotocopias, impresiones.</i></p> <p><i>3. El alto precio de los servicios de alquiler, energía eléctrica y telefonía han disminuido las utilidades de la empresa.</i></p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p><i>1. Debido a la actual trayectoria de Bintexcom, cuenta con oportunidad de que sea prescriptor (ser Agente del banco en la gestión de créditos por consumo de cualquier producto) de entidades bancarias, y que a través de la empresa, los clientes puedan solicitar crédito para adquirir sus productos.</i></p> <p><i>2. Surgimiento de nuevos proveedores que ofrecen mejores precios y créditos, lo que da lugar a no detenerse con un solo proveedor.</i></p> <p><i>3. Mediante un Plan Estratégico la empresa podrá consolidarse en el mercado y así solventar su situación financiera ante las entidades bancarias.</i></p> | <p><i>1. La alta tasa de delincuencia ha obligado a optar por contratar más servicio de seguridad, lo cual genera mayor inversión.</i></p> <p><i>2. El valor de la moneda nacional se ha devaluado, lo que ha provocado que se eleven los precios de los productos e insumos.</i></p> <p><i>3. Un nuevo cambio del dólar podría perjudicar el poder adquisitivo que actualmente tiene la empresa, y que en la mayoría de empresas con las que actualmente se tiene relación operan con la moneda de EE.UU.</i></p> <p><i>4. Prácticas desleales de la competencia, con respecto a la baja de precios en servicios.</i></p> |

1.3.1.3 ÁREA DE MERCADEO

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Dos años de presencia en el mercado como uno de los lugares más exclusivos mantiene la marca en las mentes de los consumidores.</i> 2. <i>Se tiene identificado el tipo de servicio y productos que ofrece la competencia, por lo que se logra tener siempre lo mejor y lo último en servicio y tecnología para los clientes.</i> 3. <i>Existe relevante posición de la empresa en el mercado.</i> 4. <i>Realización de actividades promocionales conjuntas con la empresa MG, empresa dedicada a la promoción en ventas de servicios. (Membresía, carnés educativos).</i> 5. <i>Fidelidad de los clientes debido a que no hay aumentos constantes de precios. Esto ha permitido mantener la participación en el mercado y mantener el nivel de ventas adecuado.</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Falta de presencia y participación en actividades que se realizan a nivel local, lo que ha afectado en la participación del mercado y por ende en las ventas.</i> 2. <i>No realizar publicidad de sus servicios por considerar que ya está posesionado en el mercado.</i> 3. <i>No se cuenta con un programa de atención al cliente</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Apertura de nuevas tiendas en puntos en donde existe crecimiento de la necesidad en servicios de cómputo a nivel local.</i> 2. <i>Captura de nuevos clientes, los que actualmente no tienen un sitio elegido.</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perder a clientes por no participar en eventos nivel local del municipio.</i> 2. <i>No existe el suficiente conocimiento en la creación de un plan de atención al cliente.</i> 3. <i>Los precios bajos que las empresas nuevas han utilizado para atraer clientes.</i> 4. <i>Aumento de la competencia cada vez más poderosa y agresiva.</i> |

1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Bintexcom está estructurada por un propietario, un administrador, un contador, que presta sus servicios temporales, y tiene a dos personas en el Área de servicio al cliente e internet y otro en el área de juegos, según se muestra en el siguiente organigrama:



Para completar la estructura organizacional de Bintexcom es necesaria la descripción de cada uno de los puestos. (Ver anexo 1)

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".⁷

La Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russel Ackoff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: "La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción".

2.1.2 Estrategia

Las estrategias denotan un programa general de acción y un conato de empeños y recursos, para obtener objetivos amplios.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores; una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general y de esfuerzos.

2.1.3 Plan Estratégico

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector. Precisamente por ello, el plan estratégico es un instrumento útil para que las empresas puedan:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que se comprometen conseguir.
- Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los acontecimientos y novedades del mercado en el que se desenvuelven.
- Definir responsabilidades a compartir por todos los que integran la empresa, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control.
- Profesionalizar más la gestión, aspecto éste tan necesario en el sector de distribución, sobre todo entre el pequeño y mediano comercio.

2.1.4 Importancia de la Planeación Estratégica

1. Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
2. Exige al director, que formule y conteste preguntas claves.
3. Puede simular el futuro en papel, permite a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.
4. Es una manera efectiva de considerar a un negocio como sistema y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costo de todo.
5. La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
6. Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda empresa.
7. Es necesario para el mejor desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
8. Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.
9. Los sistemas de planeación estratégica son canales perfectos de comunicación.
10. Los sistemas de planeación proporcionan una oportunidad para los integrantes de la organización, para contribuir a la toma de decisiones.
11. Aquellas empresas que la aplican, han superado a las que no la utilizan. El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

2.1.5 Beneficios de la Planeación Estratégica

Al diseñar una buena planeación dentro de la organización, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido, ayudan a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven.

También reducen las posibilidades de cometer errores administrativos y encontrarse con sorpresas desagradables debido a que los objetivos, metas y estrategias, son estudiados detalladamente.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.

La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Esto permite que las personas desarrollen sus ideas y proporcionen alternativas de solución. La planeación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo tiempo, evita que la toma de decisiones se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo a lo que vaya sucediendo.

Además, permite observar la actuación de los empleados en el desempeño de sus funciones, así como, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo.

2.1.6 Según Agustín Reyes Ponce los Principios de la Planeación son

2.1.6.1 El principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

2.1.6.2 Principio de la flexibilidad

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

2.1.6.3 Principio de la unidad de dirección

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

2.1.6.4 Principio de consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

2.1.6.5 Principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

2.1.6.6 Principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además, esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

2.1.7 Proceso del Plan Estratégico:

Aunque no existe una sola forma de elaborarlo, a continuación se señalan, las etapas más habituales de un plan estratégico

–Primera etapa:

Análisis de la situación

–Segunda etapa:

Diagnóstico de la situación

–Tercera etapa:

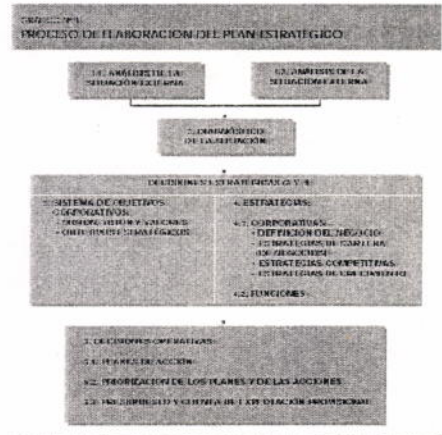
Sistema de objetivos corporativos

–Cuarta etapa:

Elección de las estrategias

–Quinta etapa:

Decisiones operativas



Fuente: SAINZ DE VICUÑA, J. M^o (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.

2.1.7.1 Primera Etapa: Análisis de la Situación

a) Análisis de la situación externa

Es conveniente empezar por una breve inspección del grado de competitividad del sector, cuántos y cómo son los competidores, qué posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan.

El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para la empresa. Para conocer cómo es el mercado se deben de analizar los diferentes tipos de competidores y formatos con los que se competirán y los clientes que se tienen.

–Situación del mercado en el área de influencia natural: empresas existentes, tipos de servicios y/o productos que venden, marcas, tipos de clientes elegidos.

–Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias.

–Nuevas formas comerciales alternativas a la de la empresa.

–Situación y evolución de los segmentos de mercado, es decir, de los distintos tipos de clientes: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores.

Es importante recordar que estos aspectos no deben analizarse de forma estática, sino estudiando cómo han cambiado en los últimos tiempos y cómo pueden hacerlo en el futuro.

b) Análisis de la situación interna

Si con el análisis de la situación externa se trata de descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, este segundo análisis pretende detectar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Para ello, se hará una profunda autoevaluación sobre si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer (es decir, si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas), y si lo están haciendo correctamente (esto es, si han aplicado bien los planes de acción).

Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Qué objetivos se han marcado?
- ¿Son los que deben ser o deberían haber fijado otros?
- ¿Han definido correctamente la estrategia competitiva?
- ¿Tienen una estrategia de precios y de calidad de servicio coherente, dada la estrategia competitiva elegida?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad, la imagen que se quiere proyectar?
- ¿Qué estrategias tiene la empresa?
- ¿A qué mercados se dirigen y con qué productos-establecimientos (estrategia de cartera)?
- ¿Han elegido bien el segmento estratégico (estrategia de segmentación)?
- ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que se han dirigido (estrategia de posicionamiento)?
- ¿Cuáles son las estrategias funcionales?
- ¿Los recursos humanos y materiales que utilizan para alcanzar estos objetivos son los adecuados?

- ¿Están bien organizados para la consecución de los objetivos?
- ¿Tienen una buena estrategia de aprovisionamiento que les permite ofrecer a los clientes lo que demandan y en las condiciones esperadas?
- ¿Los tienen fidelizados?
- ¿Qué estrategia de comunicación interna y externa siguen?
- ¿Hay coherencia entre los diferentes medios?
- ¿Se dirigen a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, patrocinio, mecenazgo, promoción)?
- ¿Es eficiente el personal de atención y de servicio al cliente?
- ¿Tienen una estrategia clara y definida en cuanto al tratamiento a dar a los distintos clientes, la forma más adecuada de llegar a ellos, la remuneración del personal de ventas, la formación y capacitación del mismo, la motivación, el seguimiento y el control de su actuación?

2.1.7.2 Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

Es la conclusión del análisis anterior, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como de los puntos fuertes o débiles con respecto a los competidores.

El instrumento habitual es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas). Las amenazas y oportunidades son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para la empresa el mercado en el que se mueve. En contraposición, las fortalezas y debilidades son la síntesis del análisis interno y reflejan aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a los competidores.

El objetivo es utilizar los puntos fuertes de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles. Pensando y actuando de esta forma surgen las principales decisiones estratégicas que deberían de abordar en las etapas siguientes.

2.1.7.3 Tercera Etapa: Sistema de Objetivos Corporativos

En esta etapa se recogen las decisiones más relacionadas con la razón de ser de la empresa (misión), con los objetivos que la empresa le gustaría alcanzar a muy largo plazo, por utópicos que parezcan (visión), con los valores en los que se cree y que se comparte en la empresa (que conforman la cultura corporativa), y con los objetivos estratégicos que queremos marcar en este plan estratégico.

Es obvio que, cuanto más pequeña sea la empresa minorista, más probable es que algunas de estas decisiones no estén recogidas en el plan estratégico (por ejemplo, la misión, la visión y los valores) ni hayan sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal. Suelen ser, más bien, decisiones abordadas “informalmente” por el propietario del comercio, con un contenido como el siguiente:

–Misión: “Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela”. Una mayor concreción de este enunciado genérico vendrá dada por el subsector de actividad en el que se va a trabajar y del tipo de clientela que quiere atraer. Esto es, dependerá de la elección que haya hecho para su negocio.

–Visión: probablemente, haya concebido su empresa como “un negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna o una ocupación adecuada para la familia”.

–Valores: el principal valor compartido por el pequeño comercio será seguramente la independencia y, quizás también, la lealtad a la propia familia, la solidaridad, la honestidad, la integridad, la tradición, la transparencia interna, además de la orientación al cliente.

Los objetivos estratégicos más recomendables para el pequeño y mediano comercio diferirán según el tamaño de la empresa minorista:

–El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento (superiores a las del sector). En este caso, la supervivencia de su negocio pasa por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir en su actividad.

–La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando rentabilidad a corto plazo. Es decir, debe marcarse unos objetivos similares a los de las empresas de mayor tamaño que ella, aunque por razones distintas.

–Por el contrario, la PYME (Pequeña y Mediana Empresa) que ha llegado a la conclusión de que su dimensión nunca le va a permitir que este negocio le resulte viable y en la que sus propietarios han decidido vender la empresa cuando tengan un buen comprador, tendrá que hacer lo que esté en sus manos para realizar una buena operación de venta. Ello hará que su prioridad sea demostrar que su negocio es rentable y que tiene una buena cuota de mercado en su zona. Estos objetivos de rentabilidad y crecimiento a corto resultan especialmente aconsejables para aquellas pequeñas empresas que nunca podrán alcanzar la masa crítica necesaria para ser competitivos en el sector por la gran distancia en dimensión frente al líder.

En efecto, si esta PYME tiene una dimensión relativa inferior al 25% de la del líder de su subsector de actividad en su mercado relevante, se puede afirmar que no tiene masa crítica. Además, a menos que pueda razonablemente alcanzar ese listón mínimo a mediano o largo plazo, debe descartar la búsqueda de masa crítica y concentrar sus esfuerzos en rentabilizar su negocio mediante decisiones como las sugeridas en el caso real que exponemos en el epígrafe siguiente.

–Por su parte, la empresa grande persigue altas tasas de crecimiento porque sabe que, a la larga, esa mayor dimensión le permite obtener mayores cuotas de rentabilidad. Por ello, está dispuesta a sacrificar rentabilidad a corto y se marca objetivos ambiciosos de crecimiento.

2.1.7.4 Cuarta Etapa: Estrategias Corporativas

El alcance de las estrategias corporativas y de las principales estrategias funcionales a abordar en un plan estratégico es el siguiente:

–La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por los establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que van a ser satisfechas las citadas necesidades. Como lo normal es que el pequeño comercio sea mononegocio, no necesitará definir la estrategia de cartera de negocios.

–También se encuentran dentro de este nivel las estrategias competitivas genéricas de Porter: liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.

–Estrategia de crecimiento: probablemente, seguirá una estrategia de penetración en su mercado natural y, por ende, el crecimiento mínimo posible y, seguramente, mediante desarrollo interno u orgánico.

–Estrategia de cartera. Una vez definidas las actividades de la empresa, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de negocio y de producto-mercado. Las grandes empresas suelen tener una amplia cartera de negocios y de productos/ formatos.

–La estrategia de penetración es la más "segura": trabajar con los servicios y/o productos de la empresa actuales en los mercados actuales. Puede ir dirigida a mejorar el servicio al cliente (para consolidarse en el mercado natural) o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con el estandarte de la competencia o aumentando los medios de apoyo de ventas). Se trata de aprovechar la experiencia que se tiene en el formato que se trabaja y en el mercado que ya se conoce y que se domina.

–En la estrategia de desarrollo de nuevos productos la empresa se mueve en un mercado que ya se conoce, pero que necesita una adaptación del formato a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

–En la estrategia de desarrollo de nuevos mercados se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica (local, regional, nacional o internacional), o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes. Esta estrategia puede traducirse en una expansión geográfica respecto al mercado de origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

–Cuando el nuevo mercado a desarrollar es un mercado exterior, se enfrenta a una estrategia de internacionalización.

–Finalmente, cuando la alternativa elegida es lanzar nuevos servicios y/o productos en mercados en los que todavía no se está presente, se opta por una estrategia de diversificación. La estrategia de desarrollo de nuevos servicios y/o productos se puede contemplar desde la óptica del producto-establecimiento, como se ha hecho arriba, o desde la ampliación de la cartera de bienes y servicios, normalmente bajo un nuevo estandarte. Cuando esta ampliación se hace a productos que guardan escasa o nula relación con los del negocio principal, se considera que esta empresa está siguiendo una estrategia de diversificación.

–Estrategias de segmentación y de posicionamiento. Este nivel de la estrategia de *marketing* define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Ello supone:

–En primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado. Por segmento debe entenderse "el conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor, que debe aportar un determinado producto o servicio", siendo valor percibido "el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se aporta".

–En segundo lugar, la detección del segmento más atractivo para la empresa (que sea suficientemente grande como para que recompense los esfuerzos y sea accesible) y en el que se tenga ventajas competitivas, es decir, el segmento estratégico. Conviene recordar que las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa.



Así, si el cliente atribuye a los servicios y/o productos un valor superior para igual precio percibido o un coste más bajo para igual valor percibido, está claro que, para él, se tiene una ventaja competitiva. En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos, lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

Dado que las opciones estratégicas dependen de los objetivos que tenga la empresa, se pueden encontrar ante estas situaciones:

–Que la PYME tenga voluntad de pervivencia en el negocio con el mayor nivel de independencia posible. En estos casos, la estrategia sucursalista seguida por estas empresas puede tener un cierto grado de estrategia de crecimiento, al plantearse la penetración en sus mercados naturales, el desarrollo de nuevos productos/formatos o el desarrollo de nuevos mercados próximos.

–O que desee mantenerse en el negocio hasta que surja una buena operación de venta. En estos casos, lo normal suele ser que la empresa no declare esta intención y "se deje querer". No obstante, a veces la empresa entra en dificultades y opta por la otra opción, lo que coloca en una situación óptima a los posibles compradores.

2.1.7.5 Quinta Etapa: Decisiones Operativas

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es como si se dotase a toda la estructura teórico-estratégico que se ha desarrollado hasta ahora de extremidades para caminar.

En definitiva: es la hora de poner "manos a la obra".

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de "etapa final" del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

2.1.8 ¿Qué instrumentos específicos utiliza la gerencia para verificar el rendimiento del plan estratégico?

Los cuatro instrumentos principales son: análisis de ventas, análisis de porción de mercado, análisis de gastos de mercadotecnia y ventas e investigación de las actitudes de los consumidores.

2.1.8.1 Análisis de ventas: El análisis de ventas, consiste en medir y evaluar las ventas reales en comparación con las metas de venta. Hay dos instrumentos básicos:

- El análisis de la variedad de las metas, mide las contribuciones relativas de diferentes factores por una brecha en el rendimiento de ventas.
- EL análisis de microventas, examina productos y territorios específicos, que no lograron producir su porción esperada de ventas.

2.1.8.2 Análisis de porción de mercado: La gerencia necesita investigar la porción de mercado de la empresa, si la porción de mercado de la firma aumenta, está ganándoles a los competidores; si la porción baja, está perdiendo en relación con los competidores.

Estas conclusiones del análisis de porción de mercado, están sujetas a ciertas premisas:

- Las fuerzas externas, afectan a la compañía de la misma manera; no es siempre válida.
- El rendimiento de una compañía, debería juzgarse en comparación con el rendimiento medio de todas las empresas; tampoco es siempre válido.
- Si una nueva firma entra a la industria, entonces disminuirá la porción de mercado de cada firma existente.
- A veces, la disminución de la porción de mercado de una compañía, es el resultado de una política deliberada para mejorar las utilidades.

2.1.8.3 Análisis de gastos de Mercadotecnia y Ventas: El control del plan anual, requiere asegurar que la compañía no esté gastando demasiado para lograr sus metas de ventas. La razón clave que se debe vigilar, es gastos de mercadotecnia y ventas.

La gerencia necesitará vigilar esas razones debido a sus fluctuaciones de período a período, ya que, en cada razón, puede guiarse sobre una gráfica de control en donde se proporcionan datos más detallados estadísticamente; de lo que está sucediendo con los gastos de mercadotecnia y ventas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, las tendencias administrativas de algunas grandes empresas han dirigido sus enfoques gerenciales a la planificación estratégica para transformar a las empresas que dirigen, de modo que puedan poder dirigir y cumplir sus metas mediante las estrategias que se han propuesto.

Las empresas podrán tener los mejores productos y/o servicios, pero algunos elementos esenciales para influir de manera efectiva en el éxito de la empresa serán cimientos inolvidables e indispensables para lograrlo, ya que muchas empresas carecen de una planeación estratégica adecuada para poder lograr cumplir con sus objetivos.

En Guatemala podemos observar que las personas constituyen sus empresas sin asesoría y capacitación, por lo que hacen que las empresas sean frágiles en el sentido de una planeación, por lo que es necesario implementarlo al inicio de cualquier negocio.

Los empresarios o directores de empresas consideran que una planeación estratégica reduce o elimina el riesgo, por lo que están en un total error ya que la planeación estratégica es la herramienta para evaluar los riesgos que tendrán que asumir en un futuro y así comprenderlos mejor y tomar la decisión correcta.

A través de la Evaluación Integral se pudo determinar que Bintexcom es una de las empresas jóvenes que no cuenta con las condiciones necesarias para consolidarse en el mercado, por carecer de una planeación estratégica, por lo que es necesario que en forma conjunta tanto administrador como asistentes, evalúen y analicen las situaciones actuales y poder decidir con base en la información recopilada de la empresa.

Las empresas u organizaciones deben tomar en cuenta lo que sucede en su entorno, ya que pueden ser afectadas de gran manera, que es necesario que toda empresa posea una planeación estratégica adecuada para poder fortalecer e incrementar la capacidad de organización.

¿Cuáles son las fases de la Planeación Estratégicas para la Empresa Bintexcom?

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las fases que conforman la Planeación Estratégica.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un modelo del Plan Estratégico que cumpla con las condiciones que necesita la empresa y lograr sus objetivos.
- Evaluar los procedimientos de capacitación necesarios para proporcionar a los empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica.
- Elaborar un programa de atención al cliente para contribuir al cumplimiento de metas.
- Proporcionar los elementos estratégicos para fortalecer la alianza con las entidades bancarias.
- Definir los factores claves para lograr el éxito de la gestión en la empresa en cada área relevante.

3.2 ALCANCES Y LÍMITES

- La investigación se llevó a cabo directamente en la empresa Bintexcom ubicada en la zona central de la cabecera municipal de San Pedro Carchá, Alta Verapaz.
- Por lo joven que es la empresa y los niveles que tiene a nivel jerárquico se logró obtener la información de todas las áreas de trabajo como también de los informes financieros e informes de clientes.
- La planeación estratégica es un tema de ya varios años, pero no por eso la mayoría de empresas hace uso de ella, existe escasa información de empresas que lo hayan implementado, por lo que resulta limitada la información local, para poder tener un parámetro de su éxito o fracaso.
- Los modelos de planeación que se pudieron consultar tienen sus diferencias, ya que las empresas son distintas en cuanto a estructura organizacional, capital y posición en el mercado; en su mayoría las empresas tienen muchos años de estar en el mercado o tienen grandes estructuras organizacionales.

3.3 APORTE

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa, que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Con la realización de esta investigación se pretende fortalecer a Bintexcom a través de la planeación estratégica aplicada para ampliar el nivel de solidez de la empresa en todo el municipio. Esta investigación podrá utilizarse como una propuesta que sirva de base para su utilización en otras empresas que pretendan optimizar su administración.

A partir de esta investigación, Bintexcom contará:

Con elementos apropiados para prever su futuro y desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar un nivel de organización óptima, en donde logre el éxito deseado. Logrará consolidarse como una de las mejores empresas a nivel local en su área de negocios.

La empresa contará con los elementos necesarios para la toma de decisiones en el desarrollo de sus actividades y metas.

La Planeación Estratégica podría considerarse la columna vertebral de toda empresa, por lo que se pretende que, a través de la presente investigación, los empresarios locales puedan obtener lineamientos para desarrollar su plan y así mejorar el desarrollo de su empresa y así cumplir con sus metas y expectativas.

4. METODOLOGÍA

4.1 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Colaboradores de Bintexcom

Las personas sujetas de investigación fueron los tres colaboradores de la empresa Bintexcom.

Administrador General

Es una de las personas que fundó la empresa, por lo que se consideró que su información es de mucha utilidad.

Asistente del área de Internet

Persona a quien que se le han delegado varias funciones en el área, y que las ha desempeñado muy bien, por lo que se consideró importante la información que proporcionó.

Asistente del área de juegos

Es de las personas jóvenes dentro de la empresa, por lo que se consideró importante entrevistarlo, por su entusiasmo en el desarrollo de actividades dentro de la empresa.

4.2 Unidades de Análisis

Los documentos consultados en el desarrollo del proyecto fueron:

- Registros diarios con que actualmente cuenta Bintexcom, los cuales obtuvo del *software* llamado Cibercontrol 4, que realiza el trabajo de registro de hora, tiempo y cantidad de clientes atendidos.

4.3 Instrumentos

Los instrumentos que se manejaron para la compilación de la información que fundamentan la presente investigación son los siguientes:

- a. Cuestionarios. (ver anexo 2)
- b. Encuestas.

4.4 Procedimiento

El proceso de la Práctica Empresarial Dirigida, se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se realizó una Evaluación Integral a la empresa.
2. Se determinó el tema a investigar.
3. Se recopiló la información.
4. Se formuló el marco teórico.
5. Se planteó el problema y objetivos.
6. Se presentaron y analizaron los resultados de la investigación.
7. Se discutieron los resultados de la investigación.
8. Se redactaron las conclusiones
9. Se elaboraron recomendaciones y propuestas.

5. PROPUESTA

Modelo de Plan Estratégico para la Empresa Bintexcom (2006-2010)

Presentación

La empresa Bintexcom se creó con fecha 16 de octubre del 2004, en respuesta a la demanda que existía en ese entonces de un lugar de entretenimiento. Actualmente, sus oficinas se ubican en la 5ta. Calle 8-31, Zona 1 de la ciudad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz y está integrado por 1 administrador y 2 asistentes: uno encargado de la Sala de Juegos y otro encargado de la Sala de Internet. (ver anexo 3).

El administrador se encarga de coordinar las actividades y representar a la empresa ante otras instituciones. Los asistentes: el encargado de la Sala de Internet es responsable de la atención de clientes y venta de suministros; el asistente del área de juegos se encarga de la atención de clientes y limpieza de las instalaciones y equipo. La empresa cuenta con menos de dos años de existencia, por lo que se observa que hay apoyo de parte del personal en el crecimiento de Bintexcom, ya que a través de su iniciativa en las actividades han colaborado en el desarrollo de la misma.

5.1 Plan Estratégico

1ª Etapa

SEGÚN SAINZ DE VICUÑA en su libro El Plan Estratégico en la Práctica, señala las etapas más habituales que se consideran en el Proceso del Plan Estratégico y como 1er. Etapa está el ANALISIS DE LA SITUACIÓN

ANALISIS EXTERNO

El análisis externo pretende descubrir las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa.

ANALISIS INTERNO

Si con el análisis de la situación externa se trata de descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, este segundo análisis que es el interno pretende detectar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Misión

Existimos para ser los proveedores preferidos en el servicio de Internet. Operamos con el compromiso de estar satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con servicios de alta calidad y una diversidad de productos, que nos permitan ser reconocidos como líderes del mercado, especialmente por nuestra respuesta pronta en materia de servicio y entrega del producto.

Visión

Seremos hacia el futuro una empresa eficaz, en búsqueda de un alto estándar de excelencia desarrollando un modelo propio de administración, orientada al cliente y en constante crecimiento y rentabilidad.

Valores

Bintexcom basa toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterios empresariales para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales de quienes laboren en la empresa.

1. Orientación al cliente
2. Calidad y Responsabilidad Integral.
3. Palabra de oro

Orientación al cliente

Entendemos que los clientes son la razón de ser de la empresa, por consiguiente, estamos convencidos que tenemos que conocerlos, tratarlos como socios, investigar, comprender sus necesidades y que nos identifiquen como su mejor alternativa.

Calidad y responsabilidad integral

Entendemos que para tener éxito en nuestros negocios, tenemos que hacer las cosas correctas, hacerlas bien desde la primera vez, estar mejorando continuamente, y cumplir siempre con los requerimientos del cliente.

Por ello, damos especial importancia a la atención al cliente, a ofrecer producto de calidad, al uso cuidadoso de los recursos, al respeto de las leyes y a la ética.

Palabra de oro

Nuestro compromiso con nuestros clientes es primordial, por lo que tendremos que cuidarlo y mantenerlo. Cumplir en la entrega de trabajos o investigaciones solicitadas por nuestros clientes o discos con información a la hora y día previsto.

5.2 Función del análisis Foda

2da. Etapa

En el análisis FODA que se realizó a la empresa Bintexcom, Se estimaron varias áreas:

Como fortalezas en el área Administrativa tenemos

- El personal puede ejecutar cualquier actividad dentro de la empresa, lo que lo convierte al personal con multihabilidades.
- Presenta una organización funcional y obedece a las necesidades administrativas.

Como debilidades en el área administrativa, una de ellas es

- No tiene planeación a corto o a largo plazo
Falta de atención a cliente en algunos aspectos.

Las oportunidades en el área administrativa está

- Los proveedores de productos tecnológicos dan la oportunidad de capacitación a distribuidores.
- Elaborar planes de contingencia con información actualizada de la competencia con respecto a ofertas y servicios.

Como amenazas en el área administrativa

- El aumento de competidores en la zona.
- El desarrollo rápido de la tecnología corre el riesgo de que el equipo quede obsoleto.

Fortalezas en el área financiera

- Se tiene un control adecuado de los impuestos, ingresos y egresos de la empresa.
- Bintexcom cuenta con buen record crediticio con proveedores y bancos.

Como debilidades en el área financiera

- El alto precio de los servicios de alquiler, energía y telefonía disminuyen las utilidades de la empresa.
- Excesivo material desperdiciado

Las oportunidades que se tienen en el área financiera son:

- El de ser prescriptor (ser agente del banco en la gestión de créditos) y que a través de la empresa los clientes puedan solicitar créditos para adquirir sus productos.
- Mediante un plan estratégico la empresa podrá consolidarse en el mercado.

Amenazas en el área financiera

- La Devaluación de la moneda nacional lo cual provoca que se eleven los precios de productos e insumos.

Continuamos en el área de mercadeo

Como fortalezas en esta área se tiene

- El tener dos años de presencia en el mercado como uno de los lugares mas exclusivos.
- Se mantiene lo mejor en suministros y tecnología para atraer a los clientes.

Debilidades en el área de mercadeo.

- No se cuenta con un programa de atención al cliente.
- Falta de participación en eventos que se realizan a nivel local.

Oportunidades en el área de mercadeo.

- Capturar nuevos clientes, a través de promociones.
- Apertura de sucursales

Amenazas en el área de mercadeo

- No existe el suficiente conocimiento en la creación de un plan de atención al cliente
- Aumento de la competencia desleal cada vez más poderoso y agresiva.

5.3 Objetivo:

Crecimiento empresarial de un 10% en comparación con el año pasado.

5.4 Estrategias

La misión, visión y valores de Bintexcom constituyen la razón de ser y determinan las posibilidades de la empresa. Con el estudio de las condiciones se han identificado aspectos internos y externos que afectan a la elección estratégica de Bintexcom. El éxito del proceso requiere ahora marcar unos objetivos vinculados con la misión y encaminados a solucionar cuestiones y problemas estratégicos detallados a través del análisis FODA.

Estrategias

1. Implementar un Programa de Servicio al cliente.
2. Desarrollar alianza estratégica entre las instituciones bancarias, proveedores y Bintexcom.
3. Adecuar las ofertas de nuestros servicios y productos ante las necesidades del cliente.
4. La creación de una sala de ventas de suministros y equipo de cómputo.

| ESTRATEGIA 1 | ACTIVIDADES |
|--|--|
| <i>Implementar un Programa de Servicio al Cliente.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaboración de un programa de atención al cliente.</i> • <i>Capacitar a los empleados de la empresa.</i> |

| ESTRATEGIA 2 | ACTIVIDADES |
|---|---|
| <p><i>Desarrollar una alianza estratégica entre las instituciones bancarias, proveedores y Bintexcom.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer un modelo de gestión ante las entidades bancarias. Solicitar un acceso de gestión de créditos por Internet ante las entidades bancarias.</i> • <i>Crear un sistema de compra rápido y efectivo ante los proveedores, solicitando clave de acceso para entrar a los inventarios y poder ver la disponibilidad de productos de las empresas proveedoras.</i> |

| ESTRATEGIA 3 | ACTIVIDADES |
|---|---|
| <p><i>Implementar programas de marketing.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar estrategias de demanda</i> • <i>Desarrollar programas de publicidad</i> |

| ESTRATEGIA 4 | ACTIVIDADES |
|---|---|
| <p><i>La creación de una sala de ventas de suministros y equipo de cómputo.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestionar un financiamiento bancario</i> • <i>Lograr producto al crédito mediante los proveedores</i> |

| ESTRATEGIA 1 | | | |
|--|---|---|---|
| <i>Implementar un Plan Estratégico de Servicio al Cliente.</i> | | | |
| ACTIVIDADES | | | |
| | <i>Elaboración de un programa de atención al cliente.</i> | <i>Capacitar a los empleados de la empresa.</i> | |
| Línea de acción | <i>Crear un modelo adecuado de atención al cliente orientado hacia el mercado.</i> | <i>Diseñar e implementar un programa de capacitación</i> | <i>Implementar un plan de calidad y satisfacción al cliente</i> |
| Responsable | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> |
| Fecha inicial | <i>Noviembre 2006</i> | <i>Diciembre 2006</i> | <i>Junio 2007</i> |
| Fecha final | <i>Abril 2007</i> | <i>Continuo</i> | <i>Diciembre 2007</i> |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesoría profesional.</i> • <i>Recursos Económicos.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación orientadora</i> • <i>Asesoramiento técnico</i> • <i>Cursos específicos.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesoramiento técnico</i> • <i>Documentación orientadora.</i> |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentación del plan</i> • <i>Implementación del Plan.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>No. de empleados participantes</i> • <i>Encuesta de evaluación de experiencias</i> • <i>Informe del Administrador General.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentación de plan</i> |

| ESTRATEGIA 2 <i>Desarrollar una alianza estratégica entre las instituciones bancarias, proveedores y Bintexcom.</i> | | | |
|---|--|--|--|
| ACTIVIDADES | | | |
| | <i>Establecer un modelo de gestión ante las entidades bancarias. Solicitar un acceso de gestión de créditos por Internet ante las entidades bancarias.</i> | <i>Crear un sistema de compra rápido y efectivo ante los proveedores, solicitando clave de acceso para entrar a los inventarios y poder ver la disponibilidad de productos de las empresas proveedoras</i> | |
| <i>Línea de acción</i> | <i>Solicitar acceso a sistema bancario para verificar los movimientos bancarios y tener acceso en el ingreso de solicitud de créditos como suscriptor del banco.</i> | <i>Solicitar acceso a inventarios en línea. (Internet)</i> | <i>Crear una base de datos de precios de suministros</i> |
| <i>Responsable</i> | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> |
| <i>Fecha inicial</i> | <i>Octubre 2006</i> | <i>Enero 2007</i> | <i>Enero 2007</i> |
| <i>Fecha final</i> | <i>Noviembre 2007</i> | <i>Febrero 2007</i> | <i>Continuo</i> |
| <i>Recursos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesoría por parte de la entidad bancaria.</i> • <i>Equipo de cómputo.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Equipo de cómputo</i> • <i>Internet</i> • <i>Asesoría técnica.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asistencia técnica</i> • <i>Equipo de cómputo.</i> |
| <i>Indicadores</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave de acceso a sistema.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave y acceso al sistema de compra.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentación de base de datos.</i> |

| | ESTRATEGIA 3 <i>Implementar programas de marketing.</i> | |
|------------------------|---|--|
| | ACTIVIDADES | |
| | <i>Desarrollar estrategias de demanda</i> | <i>Desarrollar programas de publicidad</i> |
| Línea de acción | <i>Promover nuevos beneficios de los servicios existentes</i> | <i>Promoción de ventas</i> |
| Responsable | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> |
| Fecha inicial | <i>Junio 2007</i> | <i>Enero 2007</i> |
| Fecha final | <i>Junio 2008</i> | <i>Diciembre 2007</i> |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudio de modelos existentes</i> • <i>Recursos económicos</i> • <i>Recursos humanos</i> • <i>Equipo de cómputo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudio de modelos existentes.</i> • <i>Recursos económicos</i> • <i>Recursos humanos</i> • <i>Equipo de cómputo</i> |
| Indicadores | <i>Presentación de estrategia</i> | <i>Presentación de promociones.</i> |

| ESTRATEGIA 4 | | |
|--|--|---|
| <i>La creación de una sala de ventas de suministros y equipo de cómputo.</i> | | |
| ACTIVIDADES | | |
| | <i>Lograr producto al crédito mediante los proveedores.</i> | <i>Gestionar un financiamiento bancario.</i> |
| <i>Línea de acción</i> | <i>Negociación con proveedores</i> | <i>Negociación de crédito en una entidad bancaria</i> |
| <i>Responsable</i> | <i>Administrador General</i> | <i>Administrador General</i> |
| <i>Fecha inicial</i> | <i>Enero 2008</i> | <i>Enero 2008</i> |
| <i>Fecha final</i> | <i>Diciembre 2010</i> | <i>Diciembre 2010</i> |
| <i>Recursos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Recurso humano.</i> • <i>Documentación de compras al contado.</i> • <i>Equipo de cómputo.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación necesaria, acerca de tasas, inflación.</i> • <i>Documentación de créditos anteriores.</i> • <i>Finiquitos de créditos.</i> |
| <i>Indicadores</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Propuestas de proveedores.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Financiamiento autorizado.</i> • <i>La instalación de la sala.</i> |

5.5 ANALISIS FINANCIERO DE BINTEXCOM

Sin lugar a duda, que una de las funciones de mayor relevancia de todo ejecutivo de una empresa, es tomar decisiones y planificar actividades futuras. La planificación deberá ajustarse a la realidad financiera de la empresa. El Balance y el Estado de Resultados de la empresa proporcionan una de las fuentes de información más relevantes para el análisis financiero. (Ver Anexo 8) El análisis financiero, a través de algunos índices financieros permitirá controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal.

El objetivo del análisis financiero es comprobar la capacidad de la empresa para poder cumplir sus obligaciones de pago y poder solicitar un nuevo préstamo.

Razón de Liquidez

Este índice permite saber si los Activos Circulantes de la empresa pueden servir para cumplir las obligaciones de Pasivo Circulantes. Esta razón representa el financiamiento con que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (menos de 1 año).

$$\text{Razón de Liquidez: } \frac{29,016}{10,000} = 2.90$$

Comentario:

Es decir que por cada quetzal (Q.1.00) que debo tengo dos quetzales con noventa centavos Q.2.90 del activo circulante para poder cumplir o cubrir las obligaciones de Bintexcom.

Razón Ácida

Este cálculo determina cual sería la capacidad de pago que tiene la empresa, considerando sólo el efectivo, excluyendo sus mercaderías.

$$\text{Razón Ácida: } \frac{29,016 - 9,467}{10,000} = 1.96$$

Comentario

Es decir de esta razón significa que por cada quetzal (Q.1.00) que se debe se tiene un quetzal con noventa y seis centavos (Q.1.96) del activo circulante sin mercaderías para cubrir obligaciones es decir la empresa cuenta con el suficiente dinero para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Endeudamiento**Razón Deuda sobre Activos**

Para conocer la forma de cómo la empresa financia sus Activos

$$\text{Endeudamiento sobre Activos: } \frac{10,000 + 0}{175,016} = 0.0571$$

Comentario:

El resultado de este índice significa que el 5.71% del Activo se debe a terceros es decir que la empresa tiene la opción de contratar un nuevo crédito.

Razón Deuda sobre Patrimonio

Permite conocer si la deuda con terceros es mayor, igual o menor que el patrimonio que posee la empresa.

Mientras mayor sea el endeudamiento con terceros en relación al patrimonio de la empresa, así como la parte de deuda a corto plazo, mayor será el riesgo financiero.

$$\text{Razón Deuda sobre Patrimonio} = \frac{10,000 + 0}{165,016} = 0.06060$$

Comentario:

El resultado de esta razón significa que la deuda con terceros es menor que el patrimonio de la empresa.

Capital de Trabajo

Sin ser un índice propiamente tal, ayuda a la interpretación financiera y permite conocer la disponibilidad de capital operativo de la empresa.

El Capital de Trabajo representa la diferencia entre lo que la empresa tiene disponible para el pago de las deudas corrientes y el monto de las deudas mismas.

$$\text{Capital de Trabajo: } 29,016 - 10,000 = 19,016$$

Comentario:

El resultado de este índice significa que el capital de trabajo de la empresa es de Q. 19,016

Rentabilidad

La rentabilidad es el rendimiento o retorno valorado en unidades monetarias, que la empresa obtiene a partir de sus recursos, es decir, es la utilidad del período expresado como un porcentaje de las ventas, de los activos o de su capital.

$$\text{Rentabilidad sobre Activos: } \frac{81,716}{175,016} \times 100 = 46.69$$

Comentario:

De los que puede decirse que los activos de la empresa durante un año generaron una rentabilidad del 47%.

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio: } \frac{81,716}{165,016} = 49.52$$

Comentario:

Esto quiere decir que el patrimonio de la empresa durante el año obtuvo una rentabilidad de 50%.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas: } \frac{81,716}{74,442} = 109.77$$

Comentario:

Esto quiere decir que las ventas de la empresa durante el año obtuvo una rentabilidad del 110%.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se logró establecer que la empresa no cuenta con las bases necesarias para poder desarrollarse en el mercado por lo que es esencial que las fases de la planeación estratégica las tenga claras para su elaboración y ejecución.

Un plan estratégico debe ajustarse a la realidad financiera de la empresa, por lo que fue necesaria la utilización del Balance y el estado de resultados para establecer que la empresa tiene la capacidad de pago de sus obligaciones.

Considerando que la rentabilidad de una empresa es esencial, los datos de la empresa reflejan que los índices financieros de Bintexcom se encuentran sobre un porcentaje aceptable para poder realizar una inversión para el mejoramiento de la atención de la empresa, en este caso mediante un plan estratégica.

Asimismo se pudo establecer que el nivel de endeudamiento de la empresa es mínimo y permitirá poder solicitar un nuevo crédito para futuros proyectos que tenga contemplado Bintexcom.

Se tiene el suficiente capital de trabajo para emprender un plan estratégico, considerando la recuperación de lo invertido en 12 meses.

Sabiendo que la rentabilidad, endeudamiento, la liquidez y el capital de trabajo esta a favor de la empresa se podrán tomar las decisiones adecuadas, optimizando los recursos y esfuerzos de los empleados.

Se plantea a la empresa un modelo el cual pueden tomar en cuenta para iniciar las fases de su planeación estratégica, tomando en cuenta su Balance y Estado de Resultados reciente para demostrar en números la capacidad que tiene actualmente la empresa para emprender este tipo de Planes.

Con la liquidez y nivel de endeudamiento se podrá poner en marcha la estrategia del programa de atención al cliente no preocupándose de la recuperación ya que como se pudo establecer no habrá problemas en el cumplimiento de obligaciones a corto plazo.

En el modelo de planeación se consideró el apoyo de los mismos empleados por lo que consideramos de gran importancia la aportación de cada uno de ellos en la elaboración y ejecución del plan estratégico.

Se pretende demostrar que la empresa Bintexcom no tiene ningún riesgo si realiza las diferentes fases que se consideran en el modelo estratégico y se le presenta para que tomen una idea del proceso y la inversión que tendrán durante el mismo.

El FODA desarrollado presenta los aspectos en que la empresa puede tener más ventaja y los aspectos que se considera se tienen un riesgo por lo que fue necesario definir en el modelo de plan estratégico las diferentes estrategias y actividades que puedan ser esenciales para el éxito de Bintexcom

No existen antecedentes de empresas privadas en San Pedro Carchá que hayan implementado un Plan Estratégico, por lo que es de valiosa consideración ser los pioneros para demostrar que con un Plan Estratégico bien elaborado el desarrollo de la empresa será mayor y en menos tiempo.

CONCLUSIONES

1. Fue necesario un análisis externo e interno de la empresa mediante el FODA para poder determinar los aspectos importantes en los cuales la empresa tiene las oportunidades y los riesgos y por otro lado el establecimiento de la razón de la empresa la misión, visión y valores de la empresa y por ultimo la definición de las estrategias con sus respectivas actividades para poder ofrecerle a la empresa un modelo y escalón en su difícil desarrollo en el mundo del Plan Estratégico.
2. Los índices financieros de la empresa han demostrado que Bintexcom cuenta con suficiente liquidez para poder pensar en el mejoramiento de la empresa mediante un plan estratégico enfocado a la atención al cliente.
3. Se plantea un modelo sencillo de plan estrategico en el que se trata de incluir todos los aspectos FODA que fueron identificados en el transcurso de la investigación desde la planeación de estrategias de atención al cliente hasta las actividades y líneas de acción que puedan ser útiles para llevar a cabo el mismo.
4. El nivel de endeudamiento de la empresa es mínimo lo que da opción a poder adquirir nuevos compromisos los cuales puedan venir a apoyar las intenciones de la empresa en el futuro.
5. Se determinó que la ausencia de un plan estratégico ha perjudicado el desarrollo de la empresa, ya que no se ha actuado con objetividad y que en todas las áreas se tienen debilidades y se hace necesario un plan para mejorar el proceso administrativo de la empresa.

6. El plan estratégico es un instrumento fundamental para el logro de los objetivos a largo plazo, ya que permite ubicar a la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para obtenerlo.

RECOMENDACIONES

1. Implementación de una planeación estratégica mediante un programa de atención al cliente, para aumentar la calidad de la prestación de los servicios, como también cumplir con los objetivos establecidos.
2. El análisis financiero, a través de algunos índices financieros permitirá controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal de la empresa, por lo que es necesario al final del periodo fiscal volver a realizarle estudios a los índices financieros para poder determinar en que ha variado nuestra rentabilidad.
3. Capacitar periódicamente al grupo de trabajo en aspectos administrativos, financieros y mercadológicos que puedan ser útiles en la ejecución del Plan Estratégico.
4. Realizar una evaluación del desempeño periódica al personal, que sirva como un medio de control y supervisión, a fin de determinar la forma en que el equipo de trabajo de BINTEXCOM suministra los servicios, y de esta manera realizar las acciones correctivas de ser necesarias.
5. Invertir en una sala de ventas para poder distribuir equipo. Implementar un programa de marketing para elevar el comercio, principalmente, en la demanda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOSCH, JULIO y VARGAS L.
CONTABILIDAD
Tomo I
2. CHÁVEZ Zepeda, Juan José.
"Elaboración de Proyectos de Investigación".
Guatemala. 1994, Pág. 75.
3. FISHER, Laura y Navarro Alma.
Introducción a la investigación de mercados. Tercera Edición
Editorial: McGraw-Hill, México, MEXICO, 1998, Pág. 162
4. GOODSTEIN, Leonard D., Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer.
"Planeación Estratégica Aplicada".
Traducción por Magali Bernal Osorio. Colombia: McGRAW-HILL
INTERAMERICANA, S.A., 1998, Pág. 3-43.
5. GULTINAN, Joseph P., Godon W. Paul, Thomas J. Madden.
"Gerencia de Marketing" Estrategias y Programas Sexta edición
Traducción por Cecilia Ávila de Barón, McGRAW HILL INTERAMERICANA,
Editores, S.A. de C.V., 1998, Pág. 5-188.
6. KHOTLER, Philip, Gary Armstrong,
Mercadotecnia Sexta Edición
Editorial Pearson, 2000.

7. Raymundo Javier Benavides Pañeda
“Administración”
México: MCGRAW HILL INTERAMERICANA, Editores, S.A. de C.V., 2005,
Pág. 63-121.
8. REYES Ponce, Agustín.
“Administración Moderna”
México: Limusa Noruega Editores
2001, Pág. 243-272

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS VIRTUALES

- PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA
Alcides, Cerrud C.
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARIA LA ANTIGUA, REPUBLICA DE
PANAMA. 2006.
- ¿Cómo desarrollar un Plan Estratégico en su Empresa?
Cestau Liz, .
- <http://www.ilustrados.com/buscar.php?search=PLANEACI%D3N+ESTRATEGICA&type=and>
Planeación Estratégica aplicada a la empresa Bisnes Electronics
Escalona, Iván 2006.

- <http://www.santabarbara.gob.hn/plan.html> PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO MUNICIPIO DE SANTA BÁRBARA, S.B.
Fitzgerald, Jennifer L., M.S.P., David M. Blais, M.S.P,
Voluntarios del Cuerpo de Paz Santa Bárbara,
Santa Bárbara, Honduras Noviembre 2002.
- <http://www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/>
Planeación Estratégica
Robledo Urzúa, Humberto
Instituto Tecnológico por la Paz, México.
- www.mercasa.es/es/publicaciones/Dyc/sum68/pdf/plan_estrategico.pdf
SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm
Gestión Empresarial.
Guatemala, 2006
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>
Planeación
Seidel, Hans
RED DE CAJAS DE HERRAMIENTAS MIPYME GUATEMALA
País: Guatemala; Idioma: español.
2006
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/paqsans/emp/46/planestrateg.htm>
ADMINISTRACIÓN
¿Qué es el plan estratégico y qué debe responder?
2006

- <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-acp-sb.PDF#search=%22plan%20estrategico%20banco%20de%20guatemala%22>
CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS
BANCO DE GUATEMALA
PLAN ESTRATEGICO Y DE PRESUPUESTO HACIA EL AÑO 2000

- www.unizar.es/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico.pdf
Universidad de Zaragoza, Planeación Estratégica,
ZARAGOZA ESPAÑA, 2006, Pág. 37

- www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico.pdf
PLAN ESTRATÉGICO 2003 - 2006
REBIUN, 2006

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1 PERFIL DE PUESTOS | 48 |
| Anexo 2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL DE BINTEXCOM Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA | 52 |
| Anexo 3 PROGRAMA DE CONTROL DE INGRESOS | 57 |
| Anexo 4 FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE BINTEXCOM Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA | 58 |
| Anexo 5 MONITOREO DE INTERNET | 67 |
| Anexo 6 CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS | 68 |
| Anexo 7 PRESUPUESTO FINANCIERO INICIAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE | 69 |
| Anexo 8 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS | 70 |
| Anexo 9 FOTOS DE BINTEXCOM | 72 |

Anexo 1

PERFIL DE PUESTOS

Nombre del puesto

Administrador General

Departamento

Administrativo-Financiero

Reporta a

Propietario



Objetivo del puesto

Planificar, controlar las compras y ventas de servicios/productos, organización y control.

Supervisa a

Asistente del área de Internet y venta de suministros

Asistente del Área de Juegos

Principales funciones del puesto

- Dirigir y formular la política de la empresa.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de la empresa en colaboración con sus respectivos colaboradores.
- Representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.
Hacer transacciones bancarias y encargado de pagos y cobros.

Habilidades

- Destrezas de negociación
- Capacidad de análisis de información
- Orientación al cliente interno/externo
- Liderazgo
- Capacidad de organización

Requisitos del puesto

Nivel educativo deseado

Pensum cerrado de la Licenciatura en Administración de Empresas

Experiencia

Indispensable experiencia mínima de 1 año en puestos de administración.

Idiomas

Español

Indispensable que domine el Idioma Q'eqchi'

Conocimiento de inglés

Edad

Comprendida entre 23 a 30 años

Género

Masculino

Otras actitudes o competencias.

CAPACIDAD ESTRATÉGICA

El administrador deberá tener experiencia, conocimiento y una visión integral de los negocios, conceptos de rentabilidad y de valor agregado, capaz de desarrollar un plan estratégico que aporte al negocio, identificando riesgos y oportunidades que permitan optimizar la utilización de recursos.

CAPACIDAD ANALÍTICA

El administrador deberá contar con una mentalidad analítica que le permita el manejo de riesgos, de la evaluación de información financiera, así como situaciones especiales, identificando problemas potenciales, de tal modo que le permita adelantarse a la competencia.

LIDERAZGO

El administrador deberá demostrar la capacidad para motivar y comprometer a su equipo con los objetivos de la organización. Deberá tener la habilidad para delegar responsabilidades y crear canales de comunicación abierta y fluida.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

El administrador deberá contar con la capacidad de llevar a cabo negocios que beneficien a la empresa.

Nombre del puesto

Asistente en el área de Internet

Departamento

Servicio al cliente

Reporta a

Administrador General

Objetivo del puesto

Control del Área de Internet y atención al cliente.

Supervisa a

Asistente del Área de Juegos

Principales funciones del puesto

- Controlar el ingreso y egreso de clientes.
- Llevar el control de cada uno de los servicios que se presta.
- Ordenar los productos que ingresan para su posterior venta.
- Atender caja de Internet, juegos y productos varios.
- Verificar la disponibilidad del producto e informa a la administración.
- Elaborar requisición de productos.
- Encargado de llevar las cuentas de ingresos de la empresa en forma diaria.
- Atender a proveedores y clientes.
- Encargado del funcionamiento correcto de las máquinas, tanto de Internet como del servicio de juegos.
- Limpieza y mantenimiento de equipo.
- Apoyar al cliente en sus tareas o dudas.



OTRAS ACTITUDES O COMPETENCIAS

CAPACIDAD ESTRATÉGICA

El asistente deberá tener experiencia, conocimientos en atención al cliente y visión de negocios, logrando la optimización de recursos, y la capacidad de tomar decisiones.

CAPACIDAD ANALÍTICA

Deberá contar con una mentalidad ordenada que le permita el manejo de conflictos, la valoración de información económica, identificando oportunidades potenciales que le permitan adelantarse a la competencia.

Nombre del puesto

Asistente en el Área de Juegos

Departamento

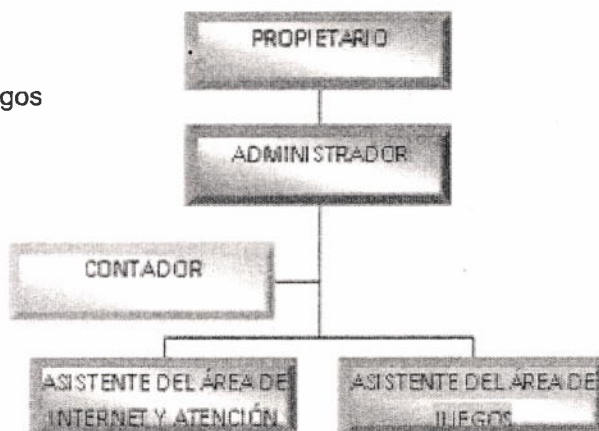
Servicio al cliente

Reporta a

Administrador General

Objetivo del puesto

Control del Área de Juegos.



Principales funciones del puesto

- Realizar la limpieza del área de juegos.
- Controlar el ingreso y egreso de clientes.
- Encargado de compras.
- Limpieza y mantenimiento de equipo.
- Encargado de la atención en el Área de Juegos.

OTRAS ACTITUDES O COMPETENCIAS

CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Deberá contar con conocimientos en atención al cliente y de computación; conocimientos de optimización de recursos.

CAPACIDAD ANALÍTICA

Deberá contar con una mentalidad positiva.

Deberá ser ordenada.

Ser una persona proactiva.

Anexo 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL DE BINTEXCOM
INSTRUCCIONES

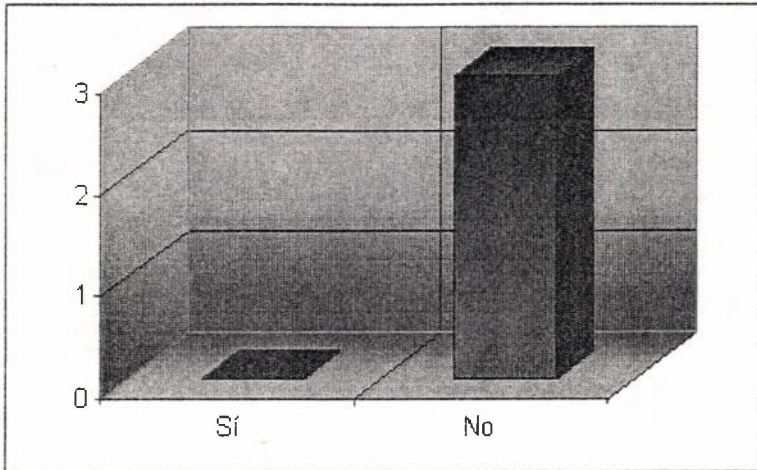
El presente instrumento servirá para confirmar si el personal de Bintexcom tiene conocimiento acerca de la planeación estratégica de la empresa.

Marque con una X la respuesta que considera correcta.

1. ¿Bintexcom cuenta con un Plan Estratégico?
Sí _____ No _____
2. ¿Cree usted que un Plan Estratégico ayudaría a mejorar la calidad del servicio al cliente?
Sí _____ No _____
3. ¿Cree que un Plan Estratégico beneficiaría en su desempeño dentro de la empresa?
Sí _____ No _____
4. ¿Participaría usted en la elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Bintexcom?
Sí _____ No _____
5. ¿Considera que un Plan Estratégico es de vital importancia para que la empresa se mantenga dentro del mercado?
Sí _____ No _____
6. ¿Considera usted que un Plan Estratégico apoyaría a la optimización de los recursos?
Sí _____ No _____
7. ¿Cree usted que un Plan Estratégico contribuiría en la toma de decisiones?
Sí _____ No _____
8. ¿Conoce usted alguna empresa de San Pedro Carchá que implemente un plan estratégico?
Sí _____ No _____

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE BINTEXCOM**GRAFICA No. 1**

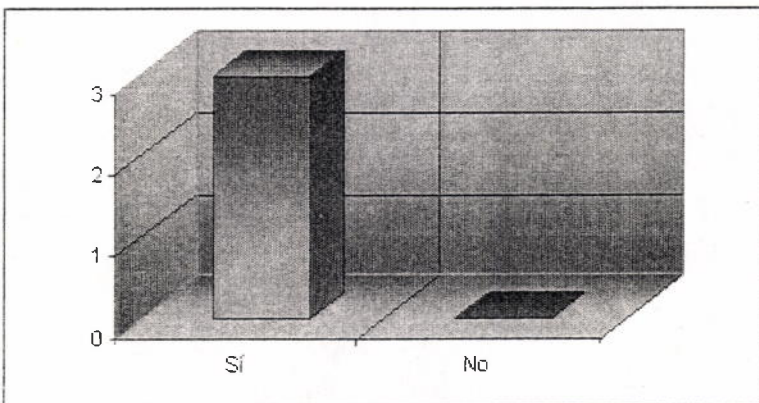
¿Cuenta con un Plan Estratégico?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 2

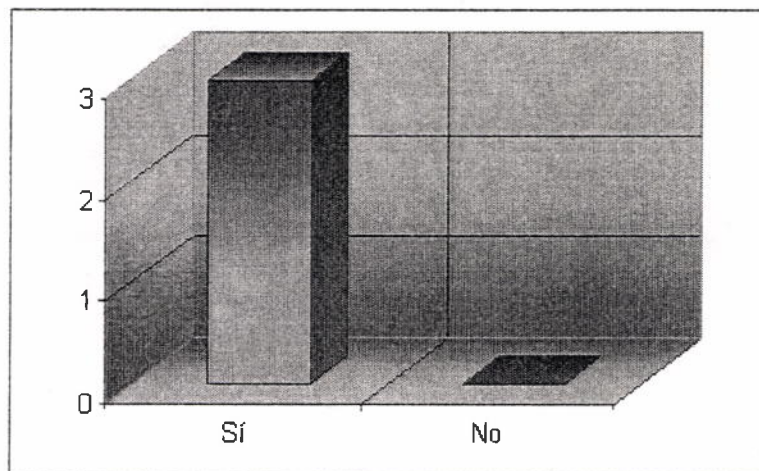
¿Un Plan Estratégico ayudaría a mejorar la calidad del servicio al cliente?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 3

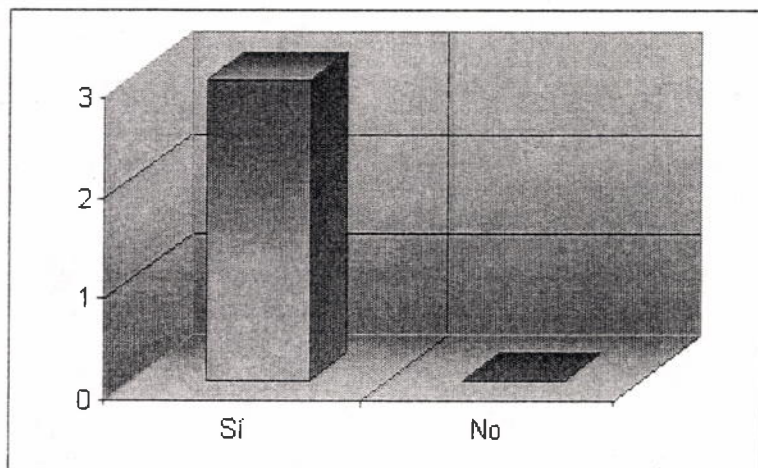
¿Cree que un Plan Estratégico beneficiaría en su desempeño dentro de la empresa?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 4

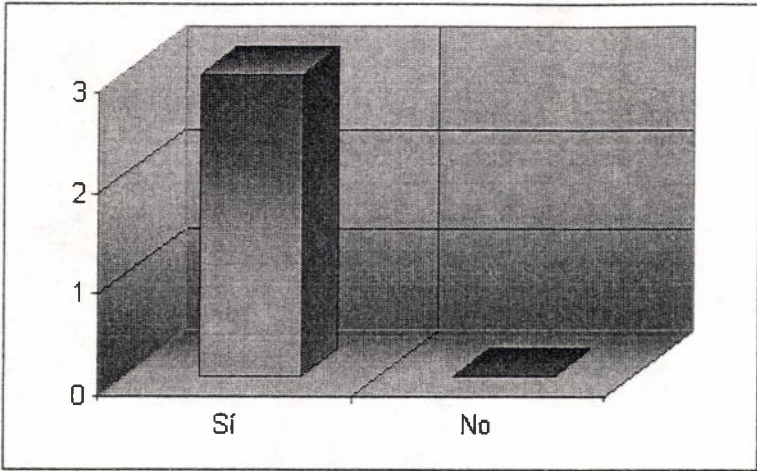
¿Participaría usted en la elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 5

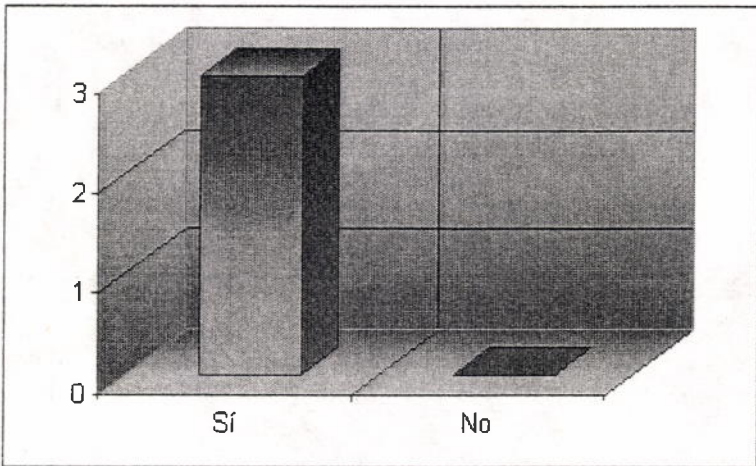
¿Considera que un Plan Estratégico es de vital importancia para que la empresa se mantenga dentro del mercado?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 6

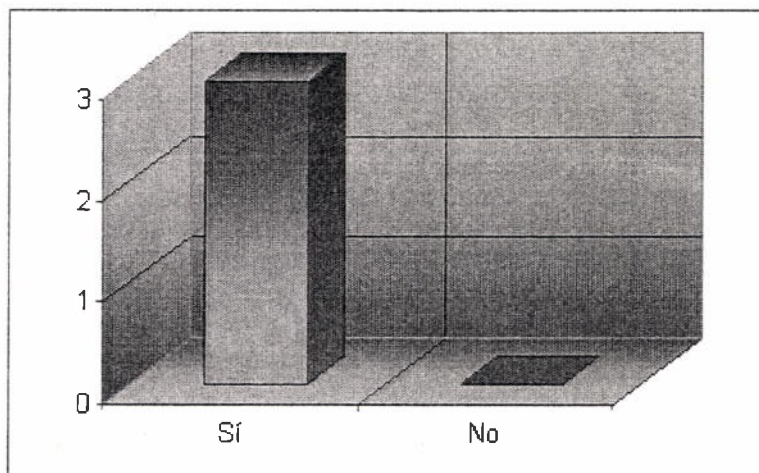
¿Considera usted que un Plan Estratégico apoyaría a la optimización de los recursos?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 7

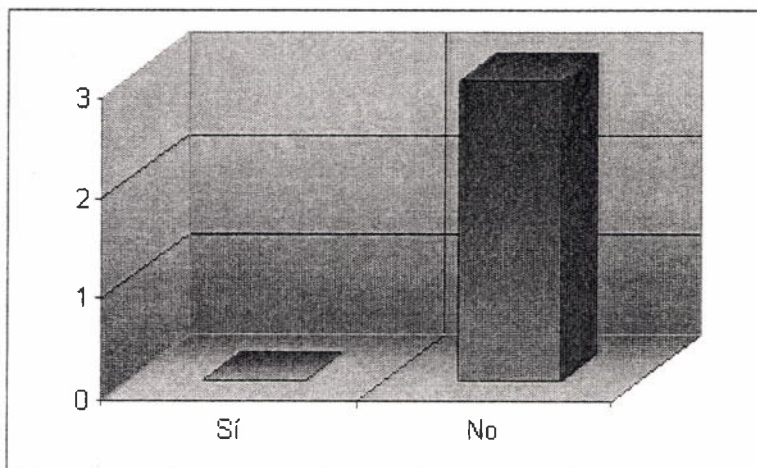
¿Cree usted que un Plan Estratégico contribuiría en la toma de decisiones?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 8

¿Conoce usted alguna empresa de San Pedro Carchá que implemente un plan estratégico?



Fuente: Investigación propia 2006

Anexo 3

PROGRAMA DE CONTROL DE INGRESOS

CIBERCONTROL

Descripción: Un potente programa para la gestión de los cibercafés. El programa se divide en dos: el servidor (CiberControl) y el cliente. Las características principales que presenta CiberControl Pro, son:

- Bloqueo / desbloqueo de terminales / puestos (clientes)
- Extensa configuración para distintos precios
- Personalización de tarifas por franjas horarias
- Posibilidad de contabilizar en pesetas o euros
- Facturación detallada
- Exportación de facturación detallada en formato txt
- Posibilidad de apagar y reiniciar los equipos
- Dispone también de un modo prepago, y cibercontrol bloqueará el cliente transcurrido el tiempo establecido
- Posibilidad de incrementar el tiempo de prepago durante su uso
- Alarmas al finalizar prepago
- Redondeo automático de tarifas
- Configuración de varios operadores para el mismo programa, con restricciones de uso en la sesión de cada operador.

**INFORME GLOBAL DE TICKETS DE LA BASE DE DATOS DEL CIBERCONTROL
AÑO 2005**

| Mes | Clientes |
|------------|-----------------|
| Enero | 2730 |
| Febrero | 1835 |
| Marzo | 2150 |
| Abril | 2300 |
| Mayo | 1890 |
| Junio | 1980 |
| Julio | 2204 |
| Agosto | 2108 |
| Septiembre | 2541 |
| Octubre | 2053 |
| Noviembre | 1596 |
| Diciembre | 2120 |
| Total | 25507 |

Anexo 4

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE BINTEXCOM

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE BINTEXCOM

Estamos llevando a cabo una investigación para determinar el impacto del servicio y organización que tiene BINTEXCOM, por tal razón, le SOLICITAMOS su valiosa colaboración para que responda las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES

Marque con una X la respuesta que considera correcta.

1. ¿Cuál de estos servicios usted necesitó al visitar Bintexcom?

Internet _____

Impresiones _____

Fotocopias _____

Juegos _____

2. ¿Cómo califica el servicio de Internet y/o juegos virtuales que actualmente le ofrece Bintexcom?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

3. ¿Cómo califica el servicio de impresiones que actualmente le ofrece Bintexcom?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

4. ¿Cómo califica el servicio de fotocopias que actualmente le ofrece Bintexcom?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

5. ¿Cómo califica la atención de los servicios en Bintexcom?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

6. ¿Cómo califica las instalaciones que le ofrece Bintexcom?

Buenas _____

Regulares _____

Malas _____

7. ¿Los asistentes de las áreas de Internet y de juegos resuelven sus dudas cuando usted las tiene?

Sí _____

No _____

8. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipo cuando usted necesita utilizar Internet?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

9. ¿Cómo califica los precios que actualmente tiene Bintexcom con respecto a sus servicios?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

10. ¿Qué opina de la idea de instalar una sala de ventas de suministros y equipo de cómputo?

Buena _____

Mala _____

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE BINTEXCOM

Para la recopilación de la siguiente información se utilizó una muestra de los clientes que visitan anualmente Bintexcom, por lo que fue necesaria la utilización de los registros del Programa Cibercontrol de la empresa en cuanto a la asistencia de clientes del año 2005 (ver anexo 3).

Y, según registros obtenidos, el total de clientes que visitaron Bintexcom fue de 25,507 durante los meses de enero a diciembre del 2005.

Para encuestar se procedió a extraer una muestra representativa de la población aplicando la siguiente fórmula:

FORMULA²

σ = nivel de confianza

e= error de estimación

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

N= universo o población (precisión de los resultados)

n= número de elementos tamaño de la muestra

$\sigma=1.96$

e= 5%

p= 50%

q= 50%

N= 11941

n=?

$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2}$

$e^2(N-1) + \sigma^2 p q$

$$n = \frac{1.96^2 \times 25507 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (25507 - 1) + 1.96 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 \times 25507 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (25507 - 1) + 3.84 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{24,496.9228}{64.7254} = 378.47$$

$$n = 378$$

Las características de los clientes que se tomaron en cuenta para ser encuestados fueron mínimas y son las siguientes:

1. Ser cliente frecuente (es decir, visitar Bintexcom por lo menos 2 veces a la semana)
2. Hombres y mujeres
3. Con edades comprendidas entre los 15 y 30 años

La primera característica se pudo determinar mediante la observación del cliente y sus asistencias. La segunda característica se estableció por la importancia de ambos en la investigación. Y la tercera característica se consideró porque, según un estudio realizado por Kira Pontón¹ sobre las empresas que tienen servicio de Internet, la mayoría de los clientes están entre los 15 y 30 años, seguidos por los mayores de treinta y finalmente un porcentaje muy bajo de población infantil.

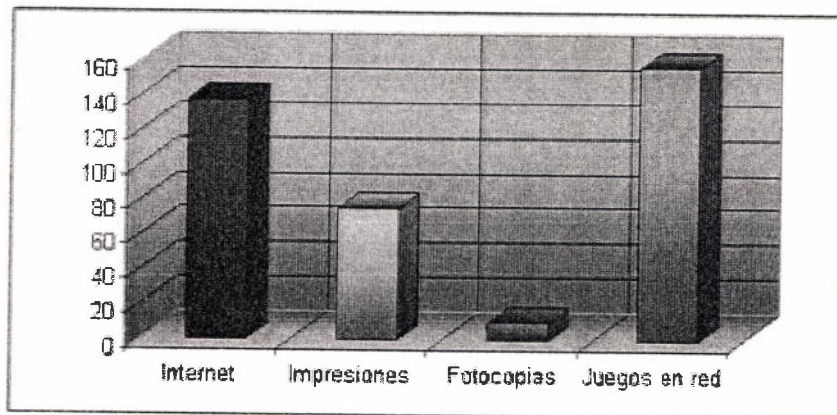
Las características anteriores se establecieron para obtener un mejor resultado en la investigación.

¹PONTON Likhatcheva Kira, El desarrollo de las Nuevas Tecnologías de Comunicación e Información, Los Cybercafés en la Ciudad de Quito, Tesis de Grado dirigida por Paul Bonilla Soria, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Internacional SEK, 2002. Pág. 80.

Las gráficas que se presentan a continuación, es el resultado de la encuesta dirigida a clientes que se realizó a 378 personas.

GRAFICA No. 1

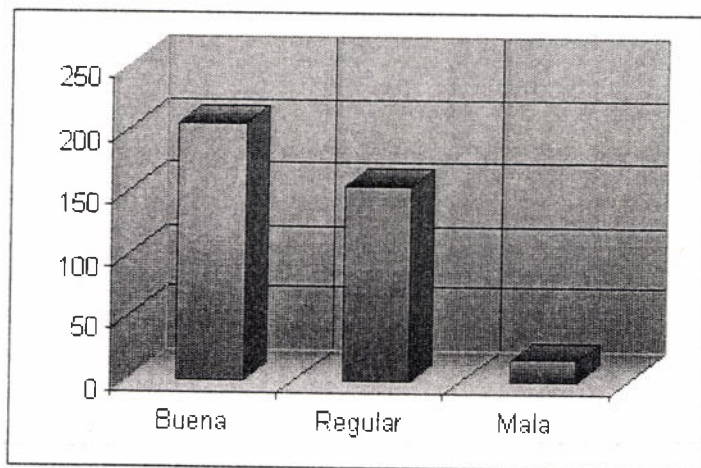
¿Servicios que usted necesitó al visitar Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 2

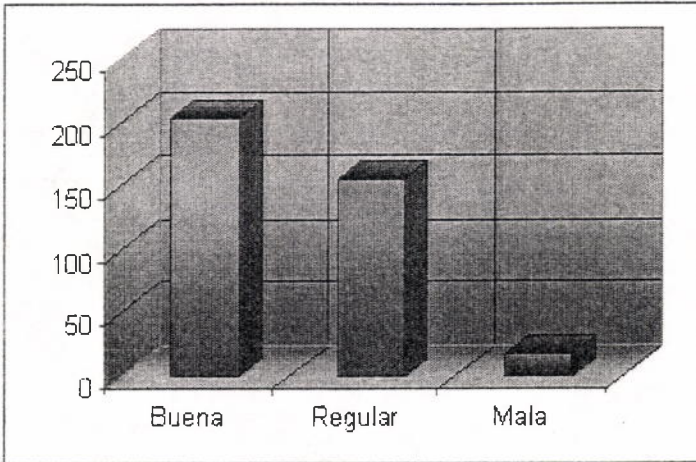
¿Cómo califica el servicio de Internet y/o juegos virtuales que actualmente le ofrece Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 3

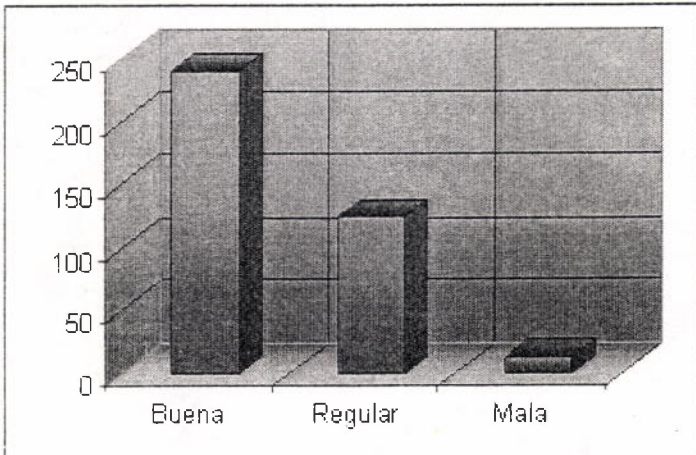
¿Cómo califica el servicio de impresiones que actualmente le ofrece Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 4

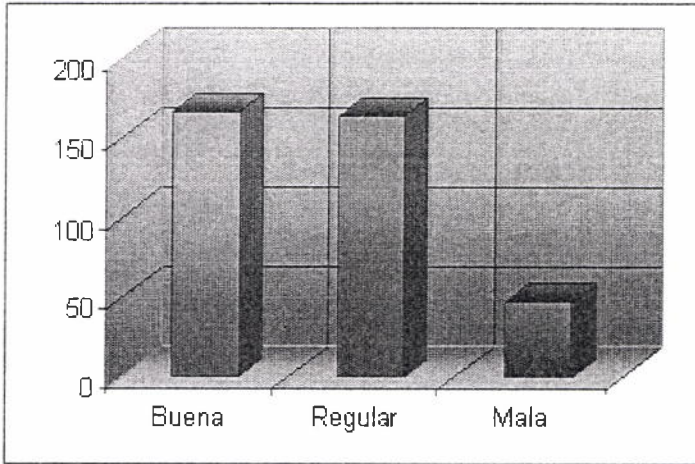
¿Cómo califica el servicio de fotocopias que actualmente le ofrece Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 5

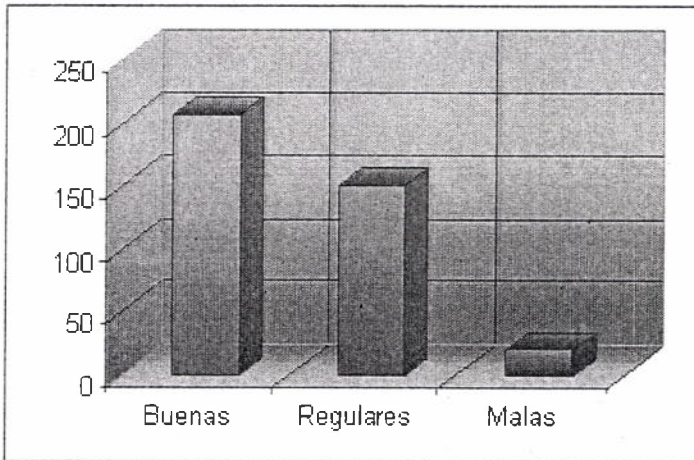
¿Cómo califica la atención de los servicios en Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 6

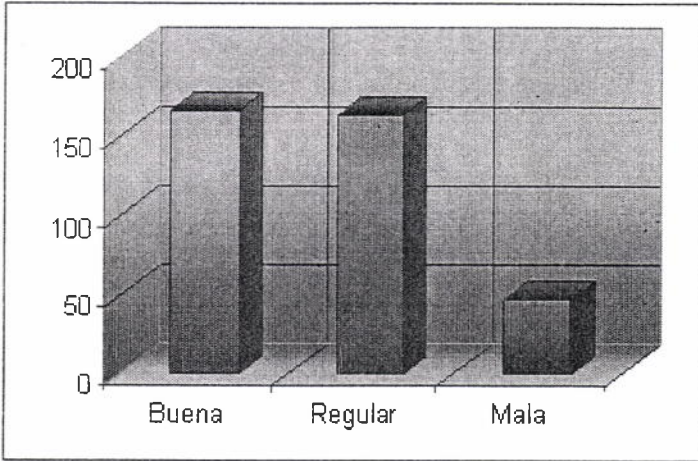
¿Cómo califica las instalaciones que le ofrece Bintexcom?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 7

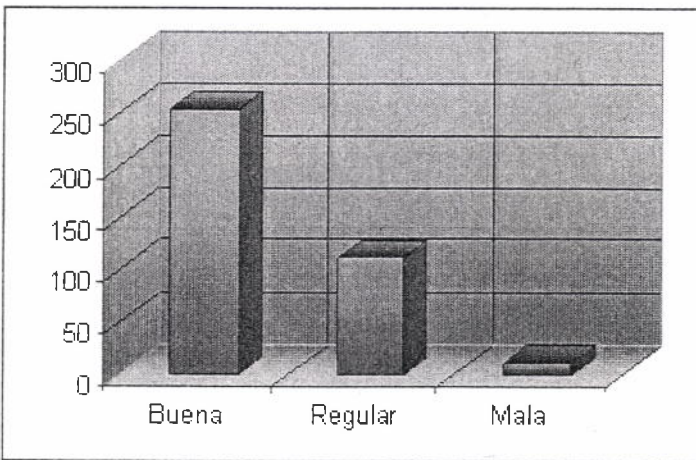
¿Los asistentes de las áreas de Internet y de juegos resuelven sus dudas cuando usted las tiene?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 8

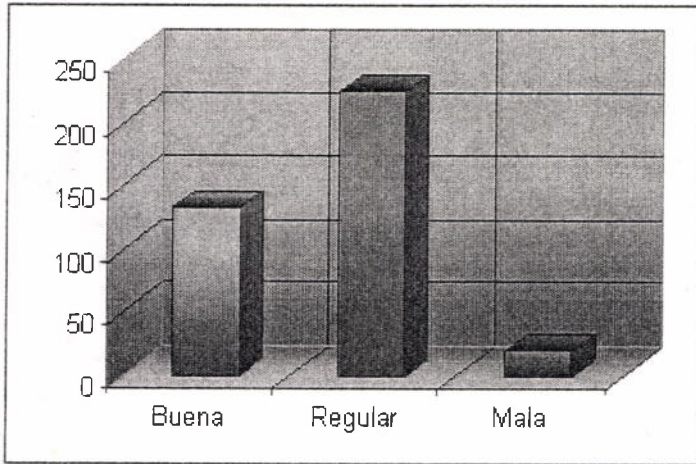
¿Cómo considera la disponibilidad de equipo cuando usted necesita utilizar Internet?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 9

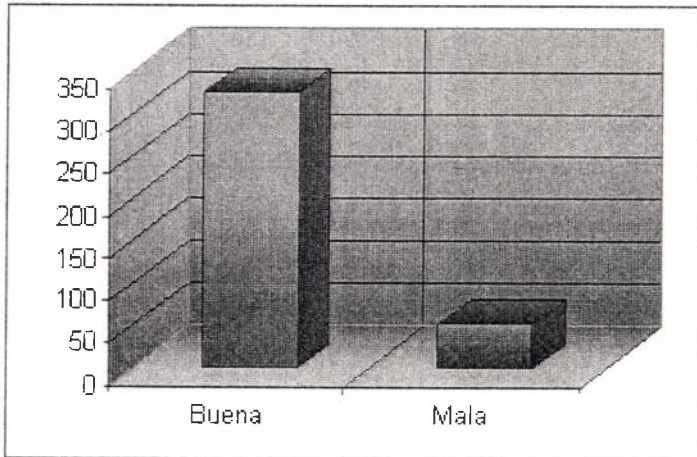
¿Cómo califica los precios que actualmente tiene Bintexcom con respecto a sus servicios?



Fuente: Investigación propia 2006

GRAFICA No. 10

¿Qué opina de la idea de instalar una sala de ventas de suministros y equipo de cómputo?



Fuente: Investigación propia 2006

Anexo 5

MONITOREO DE INTERNET

Salas de Internet de San Pedro Carchá

1. Milenium
2. Pc sistemas "Los Gemelos"
3. Sky Computación
4. Mouse
5. Santiago
6. Underground
7. 4 Caminos
8. Bintexcom

Anexo 6
CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

| Servicio | Milenium | Pc Sistemas | Sky PC | Mouse | Santiago | Under ground | 4 Caminos | Bintexcom |
|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------|
| Internet | Q 10.00 | Q 8.00 | Q. 8.00 | Q 8.00 | Q 8.00 | No tiene | Q 8.00 | Q 8.00 |
| Fotocopias | No tiene el servicio | No tiene el servicio | No tiene el servicio | No tiene el servicio | No tiene el servicio | No tiene | No tiene el servicio | Q 0.25 |
| Impresiones a color | Q 3.00 | No tiene | Q 3.00 | Q 3.00 | Q 3.00 | No tiene | Q 3.00 | Q 2.50 |
| Impresiones en negro | Q 1.00 | Q 0.75 | Q 0.75 | Q 0.75 | Q 0.75 | No tiene | Q .75 | Q 0.50 |
| Juegos en red | No tiene el servicio | Q 5.00 | No tiene el servicio | No tiene el servicio | No tiene el servicio | Q 5.00 | No tiene el servicio | Q 4.00 |
| Teléfono (x minuto) | No tiene el servicio | Q 1.00 | No tiene el servicio | Q 1.00 | No tiene el servicio | No tiene | Q 1.00 | Q 1.00 |
| Levantado de texto | Q 3.00 | Q 3.00 | Q 3.00 | Q 3.00 | Q 3.00 | No tiene | Q 3.00 | Q 2.00 |
| Número de máquinas al servicio de Internet | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 | No tiene | 3 | 7 |
| Número de máquinas al servicio juegos | No tiene el servicio | 7 | No tiene | No tiene | No tiene | 8 | No tiene | 8 |
| Servicio adicional que no tiene Bintexcom | Academia de computación | | Academia de computación | No tiene | No tiene | No tiene | No tiene | |

Fuente: Investigación propia mayo 2006

Se monitoreó a las empresas con respecto a sus precios y servicios.

Anexo 7

**PRESUPUESTO FINANCIERO INICIAL PARA IMPLEMENTAR UN PLAN
ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE:**

| | GRUPO I SERVICIOS PROFESIONALES | MENSUAL | PERÍODO EN MESES | SUBTOTAL |
|--|---|-----------------|---------------------------------|------------------|
| | <i>Asesoría profesional</i> | <i>4,000.00</i> | <i>2</i> | <i>8,000.00</i> |
| | <i>Asesoría técnica</i> | <i>400.00</i> | <i>6</i> | <i>2,400.00</i> |
| | <i>Cursos Específicos</i> | <i>1,000.00</i> | <i>1</i> | <i>1,000.00</i> |
| GRUPO II MATERIALES Y SUMINISTROS | | | | |
| | <i>Útiles de oficina</i> | <i>200.00</i> | <i>6</i> | <i>1,200.00</i> |
| | GRUPO III MOBILIARIO Y EQUIPO | Unidad | | |
| | <i>1 Escritorio</i> | <i>2,200.00</i> | | <i>2,200.00</i> |
| | <i>5 Sillas con apoya brazos</i> | <i>300.00</i> | | <i>1,500.00</i> |
| | <i>1 Pizarrón</i> | <i>500.00</i> | | <i>500.00</i> |
| | PRESUPUESTO TOTAL INICIAL EN QUETZALES | | | 16,300.00 |

Anexo 8
BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL
BINTEXCOM

DEL 01/01/2006 AL 31/12/2006



| ACTIVO | Q. | |
|----------------------------------|------------|------------|
| <u>Circulante</u> | | |
| <u>Disponible</u> | | |
| Caja y Bancos | | 9,249.00 |
| <u>Exigible</u> | | |
| Cuentas Por Cobrar | | 10,300.00 |
| <u>Realizable</u> | | |
| Mercaderías | | 9,467.00 |
| <u>Fin.</u> | | |
| Equipo de Computo y Programas | 130,000.00 | |
| Muebles y Equipo | 15,000.00 | |
| Herramientas | 1,000.00 | 146,000.00 |
| Suma del Activo | | 175,016.00 |
| PASIVO | | |
| <u>Fin.</u> | | |
| Cuentas Por Pagar | | 10,000.00 |
| Suma del Pasivo | | 10,000.00 |
| CAPITAL | | |
| Cuenta Capital | | 165,016.00 |
| Suma del Pasivo y Capital | Q. | 175,016.00 |

San Pedro Carchá, Alta Verapaz, Febrero de 2007


 Melior Giovany Méndez Paay
 Contador


EL INERASCRITO PERITO CONTADOR CON NUMERO DE REGISTRO 67,940 EN LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT): CERTIFICA: QUE LAS CIFRAS QUE SE EXHIBEN EN EL PRESENTE BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL, AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006, DE SU ACTIVO: ASCIENDEN A LA CANTIDAD DE: CIENTO SETENTA Y CINCO MLL DIEZ Y SEIS QUETZALES (Q. 175,016.00) -----


ESTADO DE RESULTADOS
BINTEXCOM

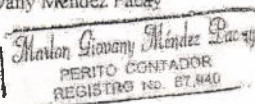
DEL 01/01/2006 AL 31/12/2006



| | | |
|--|-------------------|-------------------------|
| Ventas: | Q. | <u>270,893.00</u> |
| Ventas Brutas | | 270,893.00 |
| Inventario Inicial | 8,943.00 | |
| Compras | <u>196,975.00</u> | |
| Sub Total | | <u>205,918.00</u> |
| (-) Inventario Final | <u>9,467.00</u> | |
| Gosto de Ventas | | <u>196,451.00</u> |
| Utilidad bruta en ventas | | 74,442.00 |
| Ingresos Por Servicios Prestados: | | <u>144,233.00</u> |
| Margen Bruto | | 218,675.00 |
| Gastos de Operación: | | |
| Sueldos y Salarios | 18,000.00 | |
| Alquileres | 36,000.00 | |
| Proveedor Servicio de Internet | 46,800.00 | |
| Papelera y Útiles de Oficina | 12,041.00 | |
| Gastos Generales | <u>24,118.00</u> | 136,959.00 |
| Resultado del Ejercicio: | Q. | <u><u>81,716.00</u></u> |

San Pedro Carchá, Alta Verapaz, Febrero de 2007


Marlon Giovany Méndez Pacay
Contador


Marlon Giovany Méndez Pacay
PERITO CONTADOR
REGISTRO No. 67,940

EL INFRASCRITO PERITO CONTADOR CON NUMERO DE REGISTRO 67,940 EN LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT); CERTIFICA: QUE LAS CIFRAS QUE SE EXHIBEN EN EL PRESENTE ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006, REFLEJAN UNA UTILIDAD DE OCHENTA Y UN MIL SETECIENTOS DIEZ Y SEIS QUETZALES (Q.81,716.00). ----

Anexo 9

FOTOS DE BINTEXCOM

ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE



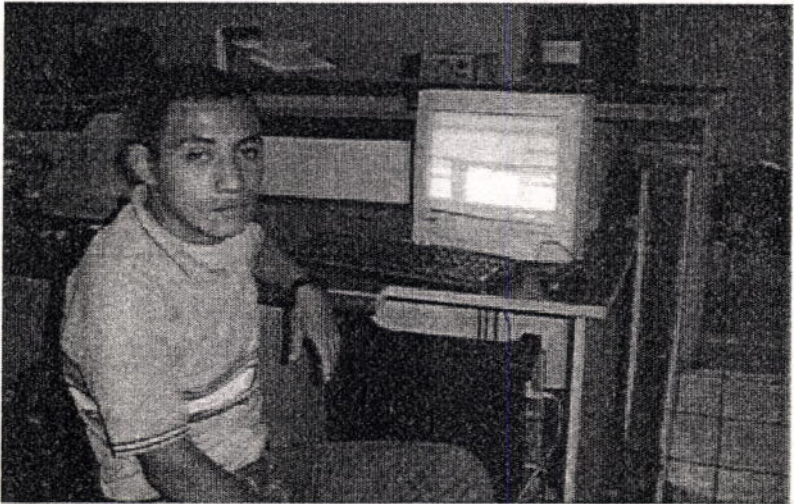
ÁREA DE SERVICIO DE INTERNET



ASISTENTE DEL ÁREA DE INTERNET Y ATENCIÓN AL CLIENTE



ASISTENTE DE JUEGOS VIRTUALES



ÁREA DE SERVICIO DE JUEGOS

