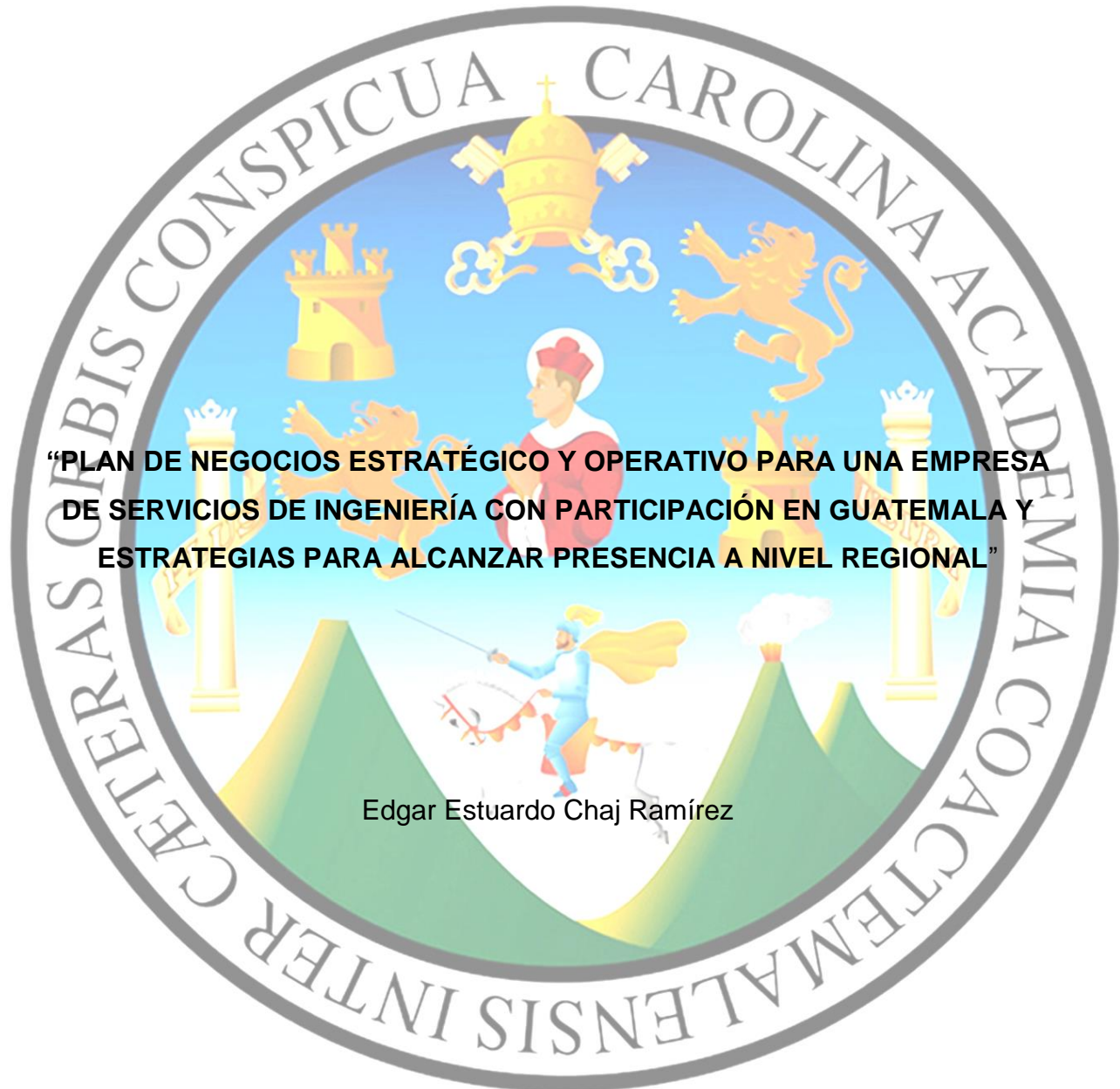


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PLAN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE INGENIERÍA CON PARTICIPACIÓN EN GUATEMALA Y
ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR PRESENCIA A NIVEL REGIONAL”**

Edgar Estuardo Chaj Ramírez

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, mayo de 2018.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PLAN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE INGENIERÍA CON PARTICIPACIÓN EN GUATEMALA Y
ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR PRESENCIA A NIVEL REGIONAL”**

Trabajo de graduación presentado por

Edgar Estuardo Chaj Ramírez

Para optar al grado de Maestro en Artes

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, mayo de 2018.

AUTORIDADES
JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Mirada	DECANO
MA. Elisa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilar BR.	VOCAL III
Br. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
Br. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO ACADEMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

Rubén Dariel Velásquez Mirada, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García Gonzales, MA.

Silvia Maria Morales Cabrera, MSc.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS MI TODO PODEROSO Por ser la esencia de mi vida y darme la bendición de poder optar a un grado académico más, el siempre estuvo en cada día dándome su sabiduría y fortaleza.

A MIS PADRES Por su dedicación, amor y cariño incondicional, que los inspiraron a luchar enormemente para que con mis hermanos tuviéramos la dicha de conocer las ciencias, sin duda todo su esfuerzo fue importante para ser el hombre que hoy soy.

A MIS HERMANOS Por su cariño y admiración en la lucha por seguir adelante y estar ahí para apoyarme siempre que los necesito.

A ELIAN GERARD Por su amor y ser mi motivo todos los días para seguir adelante y ser el mejor ejemplo para Él.

A MIS AMIGOS DE MAIES Por el tiempo que compartimos, en donde hubo sacrificio, lucha, alegrías y agonías para lograr la meta que hoy hemos alcanzado.

A MIS CATEDRATICOS Por compartir su tiempo y conocimiento en las cátedras que agregaron valor a nuestra formación.

A LA USAC Por ser el alma mater del conocimiento académico que he obtenido y compartido.

RESUMEN EJECUTIVO

Planear el futuro de una compañía en un horizonte de tiempo determinado, más allá de ser un acto corporativo responsable, es una acción indispensable para generar una identidad y un trabajo íntegro de todos los que la conforman. El emprendimiento formal ha evolucionado mucho durante los últimos años en el país. Según Richard Ranson, magnate de los negocios, Guatemala se encuentra en el puesto 15 a nivel mundial de los países que más emprenden.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa o corporación. Por lo tanto, el presente estudio hace referencia a ello, para establecer la administración estratégica, con énfasis en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa. También incluye la formulación e implementación de la planificación estrategia con indicadores de evaluación y el control.

Por medio de la presente investigación se lograron resultados que dan un horizonte estratégico para las operaciones comerciales de una empresa de servicios de ingeniería, mediante el uso de herramientas tales como: CANVAS, FODA, MAPA ESTRATEGICO, entre otros, con el fin de establecer el plan de negocios. Se logró concluir que es de gran conveniencia realizar alianzas con fabricantes de productos eléctricos y equipos de pruebas -proveedores- lo que le permitirá a la empresa ser competitiva en costos y soporte técnico. También resulta necesario hacer alianzas con grupos políticos y grupos técnicos con presencia a nivel regional, de esta manera, tener acceso a proyectos y servicios en empresas fuera del ámbito nacional.

Por último, se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre la evolución del negocio, para que la empresa no se quede rezagada en las tendencias del mercado; así como analizar la demanda insatisfecha en otros municipios del país, para ampliar la cobertura de mercado.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
1. Definiciones de modelos de negocio.....	6
1.1. Campos de aplicación de los modelos de negocio.....	6
1.2. Misión:.....	7
1.3. Visión:.....	7
1.4. Valores de la organización:.....	8
1.5. Localización.....	8
1.6. Organigrama.....	8
2. Análisis del mercado.....	9
2.1. El mercado.....	9
2.2. Estimación de la demanda.....	9
2.3. Curva de la demanda.....	10
2.4. Actitud del comprador.....	10
2.5. Elementos que influyen en la compra.....	11
2.6. Análisis de los Clientes.....	11
2.7. Segmentación.....	11
2.8. Análisis de los Competidores.....	12
3. Cómo registrar legalmente una empresa en Guatemala.....	12
3.1. Patente de comercio.....	13
3.2. Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria.....	14
3.3. Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR).....	15
3.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	15
4. Conceptos básicos de administración estratégica.....	16

4.1. Estrategia y táctica.....	16
4.2. Etapas de la administración estratégica.....	18
4.3. Beneficios de la administración estratégica	21
4.4. Formulación de la Estrategia	22
4.5. Cuadro Integral de Mando CMI o Balance Score.....	25
4.6. Mapeo del Servicio Esencial	27
4.7. Identificación de puntos críticos a medir durante la implementación (KPIs).....	28
4.8. Plan de operación	29
4.9. Expansión global, rentabilidad y crecimiento de la utilidad	32
5. Análisis económico.....	33
5.1. Inversión:	33
5.2. Costos de administración.....	33
5.3. Costos de financiación	34
5.4. Los costos de comercialización	34
5.5. Flujo de caja.....	34
III. JUSTIFICACIÓN.....	36
IV. OBJETIVOS.....	37
V. METODOLOGÍA	38
VI. RESULTADOS.....	40
VII. DISCUSION DE RESULTADOS.....	41
VIII. CONCLUSIONES.....	43
IX. RECOMENDACIONES.....	44
X. BIBLIOGRAFIA.....	45
XI. ANEXOS.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1. Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio	6
Figura 2. Etapas para implementar una estrategia	26
Figura 3. Mapa Estratégico para una empresa de servicios	28

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala emprender un negocio implica hacer un proceso que incluye varios trámites engorrosos, pero el planear el futuro de una compañía que sea rentable en un horizonte de tiempo determinado, más allá de ser un acto corporativo responsable, es una acción indispensable y vital para generar una identidad y un trabajo que incluye a todos los individuos que la conforman.

La cantidad de empresas de servicios han incrementado y las oportunidades de negocio siguen creciendo, por lo que una empresa, al iniciar operación comercial debe tener muy en cuenta su entorno competitivo, tanto a nivel local y regional. Todo esto lo podrá realizar mediante la elaboración de un plan de negocios estratégico y operativo.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa o corporación, en el plan elaborado se incluyó la formulación e implementación de la estrategia; así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

En el mes de junio del 2016 se estableció la entidad Sistema de Ingeniera de Centro América, con el fin de realizar negocios de servicios en ingeniería. Al inicio no contaba con un plan de negocios y plan estratégico a detalle, que ayudaran a responder la incógnita de ¿cómo una empresa puede alcanzar el éxito y mantenerlo a largo plazo?

Empresas como General Electric y el Boston Consulting Group, que hoy en día son empresas ejemplares para alcanzar el desarrollo con éxito, se basaron en los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica.

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen, por lo que para emprender hay que tener estructurada la idea mediante un plan de negocios y un plan estratégico, herramientas que se elaboraron en el presente trabajo para una empresa de servicios de ingeniería instalada en Guatemala, con el fin de tener presencia en el mercado local y regional.

Las empresas de servicios a nivel local siguen en aumento y las oportunidades de negocios siguen creciendo, por lo que una empresa al iniciar operación comercial debe tener muy en cuenta su entorno competitivo, tanto a nivel local y regional. Todo esto lo podrá realizar mediante la elaboración de un plan de negocios estratégico y operativo.

II.ANTECEDENTES

En 1997, en Guatemala se estableció la Ley General de Electricidad y su Reglamento, con él se abrió el mercado del sector eléctrico en Guatemala, el cual a la fecha ha tenido evolución por medio de la aplicación de la regulación, el crecimiento natural de la red, interconexiones regionales, sustitución por tiempo de vida útil de varios equipos, nuevas plantas de generación y nuevos usuarios.

El mercado eléctrico del país es uno de los sectores, donde en los últimos 10 años, se ha invertido en nueva infraestructura con costos de grandes cantidades. Lo cual abre oportunidades para establecer nuevos negocios de servicios para este sector en específico.

Guatemala es el país centroamericano con gran potencial en energía y con planes de desarrollo de la energía eléctrica por arriba de los 3.000 millones de dólares en licitaciones, lo que ha atraído a numerosos inversores; ya que se han tenido licitaciones con valores de 2.500 millones de dólares para la producción y otros 500 millones para infraestructura de transmisión de electricidad.

Además, existe un Mercado Eléctrico Regional -MER-, constituido mediante infraestructura de transmisión de energía eléctrica, este mercado constituye no solo un elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo económico de Centroamérica, sino que también una importante fuente de oportunidades de negocios para empresas existentes y nuevas.

El MER constituye de momento un séptimo mercado para los países centroamericanos, el cual cuenta con su propia regulación y estructura física, operado en coordinación con los seis mercados locales existentes", (Leslie, L. 2012).

"...El MER representa una atractiva oportunidad de inversión en distintas actividades del subsector eléctrico, especialmente en generación, ya que ofrece un mayor nivel de certeza jurídica al inversionista, disminuyendo con ello el riesgo relacionado con

las inversiones en instalaciones que requieren un capital considerable para ser ejecutadas".

De lo anterior, donde se exponen que existen grandes inversiones de capital, por ende, se crean oportunidades de negocios de servicios, con la visión de emprender, es necesario realizar un plan de negocios o bussines plan, como lo indica Ceballos, A. (2011), el cual describe un plan de negocios como "un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía. El plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha".

Al establecer la empresa, la meta que se propone, es hacer de su negocio un modelo de emprendimiento; lo que resulta llevar a la empresa a un posicionamiento y nivel de solidez en el mercado (Dorado, A. 2013).

Harmersmesh y Paul Marshal de la Universidad de Negocios de Harvard, definen el modelo de negocio como "el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio". Los modelos de negocio comprenden los siguientes aspectos:

- a) Seleccionar a los clientes.
- b) Segmentar las ofertas de productos/servicios.
- c) Crear Valor para los clientes.
- d) Conseguir y conservar Clientes.
- e) Salir al mercado.
- f) Definir procesos claves
- g) Optimizar recursos.
- h) Asegurar un modelo de ingreso adecuado.

El modelo de negocio evoluciona en función del entorno, que cambia constantemente, debe tener como funciones esenciales lo siguiente:

- Ser la guía de las operaciones de una compañía al prever el futuro de la empresa y ayudar a planear la estrategia para el éxito.
- Atraer a líderes e inversionistas.
- Aterrizar las ideas a la realidad de los emprendedores.

Al afrontar el concepto de Modelo de Negocios, lo primero es “Qué hace realmente”, “Para qué sirve”. Con el fin de dar sentido a esta cuestión, se ha optado por partir desde una perspectiva que considere estos sistemas como herramientas de presentación y evaluación de un proyecto empresarial.

Razones para elaborar un plan de negocios

Los negocios son iniciados por muchas razones. Algunas de las razones más comunes incluyen (Pinson, L. 2003):

- Construir un negocio propio en lugar de para alguien más.
- Seguir una pasión.
- Ser su propio jefe y el amo de su tiempo.
- Ganar dinero haciendo lo que realmente le gusta hacer (carpintería, artesanías, fotografía y escritura.).
- Capitalizarse de una invención.
- Reemplazar el ingreso de la pérdida de un trabajo.
- Crear capital neto (valuación de capital a largo plazo).

Se sabe que el inversionista profesional -quien maneja el capital especulativo-, requerirá de una estrategia de salida bien planeada como parte del plan de negocios, para cualquier capital especulativo que se planea invertir.

1. Definiciones de modelos de negocios

Como lo mencionan George y Bock (2001), quienes realizan una revisión de la literatura que trata de definir el concepto de modelo de negocios, hasta prácticamente la actualidad. Estudios más reciente hacen referencia a las definiciones de los modelos de negocios desde la puesta en práctica. Esta perspectiva ayuda a evaluar los modelos de negocios desde la metodología del caso de estudio, que se describe y desarrolla en las sucesivas secciones del trabajo de investigación.

1.1. Campos de aplicación de los modelos de negocios

De acuerdo a lo que especifican Shaffer, Smith y Linder, (2005), donde se estudia el concepto de estrategia, parece que no hay realmente consenso universal sobre lo que es un modelo de negocio. Sin embargo, es cada vez más claro que se trata de un concepto multifacético, cuyo significado resulta de su comparación con otros conceptos como la estrategia y su uso en la investigación empírica. Las conceptualizaciones, y por lo tanto definiciones, varían en función de la finalidad para la cual el concepto se está utilizando y la perspectiva teórica de los investigadores.

Figura No.1. Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocios



En el marco de este diagrama se analiza el término “Modelo de Negocios”, partiendo desde la afirmación de que, los negocios se refieren fundamentalmente a la creación de valor y a la rentabilidad que supone la captación de ese valor, y que un modelo no es más que una representación de la realidad. De la combinación de estos conceptos con los resultados que resume el diagrama de afinidad que muestra la Figura No. 1 se define el modelo de negocios como una representación de la lógica central e inferior de la empresa y las opciones estratégicas para la creación y captación de valor dentro de la propia red de valor.

Dentro del trabajo denominado como “Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala” elaborado por Juan Quintanilla (junio 2011), trabajo de investigación donde se evalúan aspectos importantes que deben tenerse en cuenta para una debida operación de la compañía y crecimiento de la misma; como lo es el recurso humano en aspectos de selección de personal, mejoramiento de debilidades de los empleados y el aprovechamiento de la experiencia del personal para tener una ventaja competitiva en el mercado.

1.2. Misión

“Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa” (López, 2008).

1.3. Visión

“Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa, de acuerdo a mi criterio” (López, 2008).

1.4. Valores de la organización

Como lo indica Milton, R. (1968), los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable o guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar, ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan mejores actitudes. Elegir los valores es parte del plan estratégico de la empresa, ya que estos deben ir alineados a la estrategia.

1.5. Localización

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Empresas como Apple, Disney, Google, Nike y Lotus cars son empresas que iniciaron en el lugar menos indicado, pero la historia dice otra cosa, la historia se dedica a contar como muchas empresas como Microsoft y Harley Davison han empezado en un lugar muy inusual, como lo fue en el garaje de la casa de uno de sus socios.

1.6. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que

las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencias de vigor en la organización.

Los posibles inversionistas en un negocio preguntarán: “¿Por qué vamos a confiar nuestro dinero en su grupo de administradores?” Como propietario de un negocio, algunas de sus preguntas serán: “¿Cuáles son las áreas principales de la administración de mi negocio?” “¿Cuál será la estructura de la organización?” “¿Quién dirigirá el negocio?” (Pinson, L. 2003).

2. Análisis del mercado

2.1. El mercado

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como el producto o una zona determinada. (Gonzales, M. 2002).

2.2. Estimación de la demanda.

Una estimación es una forma de medir algo, en Economía se utilizan muchas herramientas para medirla, entre ellas la Econometría. Por tanto, con la estimación de la demanda se pretende conocer qué factores la impactan o la afectan, por ejemplo, la demanda está en función del precio del producto, el precio del bien sustituto, entre otros.

Cuando se tiene la estimación de la demanda se puede decir cómo impacta el precio del producto en la demanda que en teoría debe ser negativo, pues a un precio alto, la demanda del bien baja; y viceversa, y cuál es el impacto del precio del bien sustituto en la demanda por ejemplo, cuando aumenta el precio del bien sustituto la

demanda del bien aumenta, ya que si el producto rival aumenta de precio, los consumidores preferirán el producto a un precio más bajo.

2.3. Curva de la demanda

La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, se supone que el resto de los factores se mantienen constantes. La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos.

“La curva es la representación gráfica de las diferentes alternativas de adquisición de un bien que una familia, o cualquier agente económico se plantea obtener, dados los correspondientes precios” (Gracias, P. 2004).

2.4. Actitud del comprador

El elemento cognitivo es el conocimiento o idea, llamado elemento perceptual, información o estereotipo. Es la concepción que tiene el individuo de los objetos, abarca el conocimiento del objeto, la actitud, las creencias del individuo y otros atributos del producto. No se tiene una actitud de algo que no se conoce, sin conocer el producto no se tiene actitud sobre él. La publicidad nos informa y persuade, enseña al público que el producto existe.

La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de una persona hacia un objeto o idea. Las actitudes preparan mentalmente a una persona para que una cosa le guste o le disguste, para acercarse a ella o alejarse. La decisión del consumidor es resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

2.5. Elementos que influyen en la compra

En las compras de los consumidores influyen marcadamente características culturales, sociales, personales y psicológicas, quienes hacen mercadeo no pueden controlar tales factores, pero deben tenerlo en cuenta (Gary, L. 2004).

2.6. Análisis de los Clientes

Como lo indica Guillermo Moreno Berengue, (2012), los grupos de clientes no suelen ser homogéneos desde el punto de vista estructural, utilizando los bienes de forma muy diversa en el proceso de manufactura. Las necesidades de compra de los clientes también tienen diferencias palpables en aspectos como el servicio al cliente, la durabilidad o la calidad. También difieren en el potencial de crecimiento, ofrecen diversas perspectivas de volumen de compra según el modelo de negocio que practican. Asimismo, el costo de atender a los clientes varía en función de la forma en la que se realizaran los servicios para atender sus necesidades.

2.7. Segmentación

“Dado que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado individual. El vendedor podría diseñar un programa de mercadeo individual para cada comprador. Sin embargo, algunas empresas intentan servir a los compradores individualmente, muchas otras enfrentan a grandes cantidades de compradores pequeños y no es posible practicar una segmentación total. La segmentación del mercado se puede efectuar en niveles numerosos y distintos” (Gary, 2004).

La segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Los mercados consisten en compradores y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra.

2.8. Análisis de los Competidores

El acceso a una información exhaustiva es complejo y de un alto costo, por ello, es conveniente acudir a herramientas al alcance de las posibilidades y a un trabajo de búsqueda realizado mediante consultas a proveedores y personal de la empresa con experiencia, además incluso de opiniones de antiguos trabajadores de las mismas.

3. Cómo registrar legalmente una empresa en Guatemala

A continuación se mencionan los requisitos legales para el establecimiento de una empresa en el país, además de enumerar y explicar los aspectos tributarios más relevantes que rigen a las compañías guatemaltecas.

El primer paso para constituir una empresa en Guatemala es la inscripción de la misma en “el Registro Mercantil que es parte del Ministerio de Economía, tiene como fin primordial la inscripción de los actos y contratos que determina el Código de Comercio”.

Las Operaciones de Registro que lleva a cabo esta Institución son:

- a) Sociedades Mercantiles.
- b) Empresas
- c) Auxiliares de Comercio.
- d) Mandatos.
- e) Autorización de libro de contabilidad.

3.1. Patente de comercio

Para que las empresas puedan operar legalmente necesitan estar respaldadas por la patente de comercio, la cual contienen los derechos para el ejercicio de ciertos comercios o industrias, se concede a una persona natural o jurídica. La patente queda inscrita en el Registro Mercantil y su duración comienza en el momento de la inscripción.

Proceso de creación de una empresa: según información proporcionada por el Registro Mercantil, el procedimiento para obtener la patente de comercio para una sociedad mercantil es el siguiente:

Paso 1: Compra del formulario de solicitud de inscripción en la agencia bancaria que funciona en el Registro Mercantil, el costo de este es de Q2.00.

Paso 2: La firma del propietario o representante legal que se estampa en el formulario debe ser autenticada por abogado.

Paso 3: Presentar certificación contable de Capital en Giro de la empresa a inscribir, extendida, firmada y sellada por un Perito Contador.

Paso 4: Presentar original y fotocopia de toda la cédula de vecindad del representante legal -Sociedad Mercantil- o del propietario de la empresa

Paso 5: Solicitar en la ventanilla de Recepción de documentos, una orden de pago para cancelar la inscripción de la entidad.

Paso 6: Cancelar Q175.00 en la agencia del Banco que presta sus servicios dentro de las instalaciones del Registro Mercantil, por concepto de derecho de inscripción y Q15.00 por concepto de estructuración del edicto que es el documento en el que se da el anuncio de la inscripción de la sociedad para que sea del conocimiento general, debiendo este ser publicado en el diario oficial.

Paso 7: Con la orden de pago ya cancelada, se debe presentar el expediente en las ventanillas receptoras de documentos en un fólder tamaño oficio con pestaña, el

que debe contener: a) Formulario correspondiente autenticado. b) Original y fotocopia simple del testimonio de la escritura de constitución de la sociedad.

Paso 8: El expediente es calificado por el departamento de asesoría jurídica, si todo esta correcto se ordena la inscripción provisional y la emisión del edicto para su publicación.

Paso 9: Ocho días hábiles después de la publicación del edicto en el diario oficial se debe presentar en el registro mercantil: a) Un memorial solicitando la inscripción definitiva de la sociedad. b) La página completa del diario oficial donde aparece la publicación de la inscripción provisional. c) El testimonio original de la escritura. d) Fotocopia simple del nombramiento del Representante Legal, debidamente razonado por el Registro Mercantil.

Paso 10: Luego de realizar los trámites anteriores, se puede recoger la patente de comercio y la de sociedad.

Paso 11: Adherir Q200.00 de timbres fiscales en la patente de comercio de sociedad y Q50.00 a la de comercio.

Paso 12: En un plazo máximo de un (1) año después de inscrita definitivamente la sociedad, debe inscribir el aviso de emisión de acciones.

3.2. Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria

Toda nueva sociedad tiene la obligación dentro de los 30 días siguientes a su inscripción provisional en el Registro Mercantil, de presentarse en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- para fines de inscripción, las personas jurídicas que son las sociedades mercantiles constituidas de acuerdo a las disposiciones del Código de Comercio, sea cual sea su clasificación, deben realizar las siguientes actividades:

1. Solicitar y completar el formulario de Inscripción SAT-0014, valor Q.1.00.

2. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de Documento Personal de Identificación o pasaporte del representante legal.
3. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del testimonio de la escritura de constitución.
4. Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del nombramiento del Representante Legal.

El Formulario SAT-0014 se acompaña de los formularios siguientes:

1. Solicitud de Habilitación de Libros, formulario SAT-0052.
2. Solicitud electrónica para autorización de Impresión y Uso de Documentos y
3. Formularios, a través de BANCASAT.

3.3. Ley del Impuesto sobre la Renta -ISR-

En Guatemala “el Impuesto sobre la Renta es generado por la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique la ley del ISR, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

3.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-

El Impuesto al Valor Agregado es generado por: la venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos, la prestación de servicio en el territorio nacional, las importaciones y otros.

4. Conceptos básicos de administración estratégica

Avanzando un poco en el tiempo y en el desarrollo teórico del concepto, Omar Aktouf, define la estrategia como: “El conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminados a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios. Es el mantenimiento, en cierta forma permanente, de una Visión de futuro realimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo. La planificación estratégica es la que debe establecer las orientaciones y actividades futuras de la empresa”. (Aktouf, 2009).

Uno de los métodos de análisis empresarial más extendido y utilizado es el de las 5 fuerzas Porter que estudia un determinado negocio en función de la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos, así como del poder de negociación de los proveedores y clientes, tiene en cuenta el grado de competencia del sector, lo que proporciona una clara imagen de la situación competitiva de un mercado en concreto.

El análisis DAFO supone un método de diagnóstico situacional relativamente sencillo y muy práctico, que ayuda a perfilar una estrategia adecuada para conseguir un óptimo ajuste entre la capacidad interna empresarial y el entorno competitivo. Su nombre viene de las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

4.1. Estrategia y táctica

En el mundo competitivo actual empresarial, es necesario que las organizaciones se conviertan en entes más eficientes en la ejecución y desarrollo de todos sus procesos, a fin de dar cumplimiento a metas y objetivos planificados, con el objeto de obtener los beneficios económicos que se aspiran.

Las tácticas y estrategias son dos cosas diferentes. Cuando se formula una estrategia de negocios se elige las tácticas que ayudarán a lograr las metas estratégicas.

La dirección de una empresa hace uso de dos herramientas gerenciales para la consecución de los objetivos que aspiran alcanzar, las cuales son: la estrategia y la táctica; la primera, por definición de la real academia, se basa en un arte para trazar y dirigir un asunto, la segunda, la define como el método o sistema para ejecutar o conseguir algo. Partiendo de las definiciones anteriores, podría decirse, que las estrategias se conciben como un tipo de plan más detallado y las tácticas, son por definición más específicas.

Así que, para un administrador es muy importante tener claro todos estos detalles entre estrategia y táctica para evitar errores dentro de sus labores y por eso se trataran estos dos temas en este ensayo a manera de ver como dentro de una empresa se caracterizan cada una de estas dos herramientas.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental tanto externo como interno, la formulación de la estrategia, planificación estratégica o a largo plazo, implementación de la estrategia; así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Valdez, M. 2014).

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Bueno, para

llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.

Asignación de Recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.

Ventajas Competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

4.2. Etapas de la administración estratégica

Como indica Wheelen, Thomas y Hunger, J.David, (2007), empresas como General Electric y el Boston Consulting Group han desarrollado y usado con éxito muchos de los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica. Con el paso del tiempo, los profesionales de negocios y los investigadores académicos han ampliado y perfeccionado estos conceptos. Inicialmente, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil. Jorge Weiman Durango (2014), indica que entender el ecosistema de la organización, analizar el estado actual de todos sus elementos, construir escenarios futuros probables y luego tratar de elegir con prospectiva el más conveniente para los intereses de la compañía, serían los pasos iniciales para dilucidar el futuro deseado al que se quisiera llegar por medio de acciones y esfuerzos conjuntos y

organizados. De aquí en adelante queda el punto de partida de la etapa de ejecución.

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general, las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Etapa 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación estratégica, orientada externamente: la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un "retiro" que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia.

El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la

administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local y redes área extensa entre el personal de toda la organización.

La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

General Electric, una de las empresas pioneras en planificación estratégica, dirigió la transición de la planificación estratégica a la administración estratégica durante la década de los ochenta. Para la década de los noventa, la mayoría de las demás corporaciones de todo el mundo habían iniciado la conversión a la administración estratégica.

4.3. Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. (Wheelen T. y Hunger J, 2007).

El logro de una correspondencia apropiada, o "concordancia", entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No dónde esperamos que esté!)
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

4.4. Formulación de la Estrategia

Si la estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que una organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como están las Estrategias Organizacionales, de Negocios, y Funcionales.

La estrategia organizacional, concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar, se enfoca al alcance y la asignación de recursos principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella.

La estrategia de negocios, establece cómo competir en un mercado y negocio en particular y enfatiza en lo relativo a ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella.

La estrategia funcional, desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, mercadeo o finanzas.

A continuación se describen aquellas estrategias que abarcan todo el contexto de la empresa y que se formulan cuando la empresa decide expandirse más allá de su país de origen.

4.4.1. Estrategias Corporativas

Las Estrategias Corporativas son aquellas que abarcan el actuar de la empresa íntegramente, que en específico pretenden indicar en qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo y de qué manera ingresar y salir de aquellas áreas de negocios, para lo cual una compañía tiene varias opciones, entre las que se destacan: la Integración Vertical, la Diversificación y las Alianzas Estratégicas

Las Estrategias a Nivel Corporativo para darle éxito a la empresa deben permitir que los negocios que la componen agreguen valor, esto es, se desempeñen a un

costo menor o se obtenga diferenciación a un precio superior. Por tanto, la Estrategia Corporativa de una compañía debe ayudar en el proceso de establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a Nivel de Negocios.

- a) Integración Vertical: las compañías que siguen una estrategia de integración vertical producen sus propios insumos o disponen de su propia producción. Para una compañía dedicada a la etapa de ensamblaje, la integración hacia atrás involucra desplazarse hacia la fabricación intermedia y la producción de materias primas. La integración hacia adelante involucra el desplazamiento hacia la distribución. La Integración Vertical permite que la compañía construya barreras de entrada, facilita la especialización, protege la calidad del producto, genera una programación mejorada. Las principales desventajas que presenta, son su elevado costo, los estragos que causaría un vuelco en la demanda o si la tecnología cambia en forma rápida. Dentro de los costos a los que se hizo alusión anteriormente, están los costos burocráticos, los cuales se asocian al volumen de la cartera de negocios de una compañía y el grado de coordinación requerido. Cuanto mayor sea la cantidad de negocios, más difícil será para la gerencia mantenerse informada acerca de las complejidades de cada uno de ellos. Simplemente no posee el tiempo para procesar toda la información necesaria con el fin de evaluar el plan estratégico de cada unidad en forma objetiva.
- b) Alianzas Estratégicas: las compañías que adoptan una alianza estratégica, establecen relaciones de cooperación a largo plazo con sus socios comerciales. Gracias a lo cual, pueden obtener las ganancias vinculadas a la Integración Vertical, sin tener que afrontar sus costos burocráticos. Usualmente en estos acuerdos, una compañía se compromete a proveer a la otra parte, y la organización a su vez se obliga a continuar comprándole a ese proveedor; ambos conviene buscar en conjunto formas de reducir los costos o incrementar la calidad de insumos.
- c) Diversificación: las compañías que siguen una Estrategia de diversificación tienen dos alternativas: que sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada se realiza en una nueva operación de negocios vinculada a la

actividad de una compañía, normalmente, fabricación marketing o tecnológicas. Por ejemplo la diversificación de Phillip Morris en la industria de la cerveza señala cómo se lleva a cabo la diversificación relacionada a través de las relaciones de marketing (negocios de tabaco y alcohol, donde el éxito competitivo depende de las capacidades de posicionamiento de las marcas). En la diversificación no relacionada, se presenta una nueva área de negocios que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la compañía.

Es importante reconocer que las compañías que transfieren actividades distintivas a otros países tratan de obtener mayores ganancias de su ventaja competitiva fundamentada en el bajo costo o la diferenciación. Existen 4 categorías básicas de estrategias que las compañías utilizan con el fin de ingresar y competir en el ambiente cosmopolita: Internacional, Multidoméstica, Global y Transnacional.

- a) Estrategia Internacional: las compañías que siguen una Estrategia Internacional tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos. Ejemplo: McDonald's, IBM, Procter & Gamble. Una Estrategia Internacional tiene sentido si una compañía posee una habilidad distintiva valiosa que no tiene los competidores nativos en mercados extranjeros y si la empresa enfrenta presiones relativamente débiles para lograr capacidad de aceptación local y reducciones en costos.

- b) Estrategia Global: las compañías que siguen una Estrategia Global se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener las reducciones en costos que provienen de los efectos de la Curva de Experiencia y de las Economías de Localización. Como se verá más adelante, la Curva de Experiencia se refiere a la disminución sistemática en los costos. Esta estrategia tiene más sentido en aquellos casos en que existen fuertes presiones para el logro de reducciones en costos y donde las exigencias de capacidad de aceptación local son mínimas. Ejemplo: Motorola, Intel, Texas Instrument.

- c) Estrategia Transnacional: las compañías que siguen una Estrategia Transnacional sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional.
- d) Estrategia Multidomestica: es cuando tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo (I&D), en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios. Una Estrategia Multidoméstica tiene mayor sentido cuando existen altas presiones para el logro de capacidad de aceptación local y bajas presiones para alcanzar reducciones en costos.

Los administradores pueden incrementar la rentabilidad de la empresa mediante estrategias que reduzcan los costos o agreguen valor a los productos que ésta elabora, lo cual permite que la empresa incremente los precios.

Los administradores pueden elevar la tasa a la cual crecen las utilidades con el tiempo, con estrategias para vender más productos en mercados existentes o para ingresar en nuevos mercados, con la expansión internacional, los administradores estimulan la rentabilidad de la empresa y aumentan la tasa de crecimiento de las utilidades a lo largo del tiempo.

4.5. Cuadro Integral de Mando- CMI- o Balance Score

El Cuadro integral de mando -CMI- o Balance Score es una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Con él se facilita la estrategia planeada, control estratégico y medición de resultados.

Para llevar a cabo un plan de estas características, en primer lugar, se considera oportuno detallar una serie de aspectos fundamentales para la consolidación de un proyecto de innovación empresarial. Se debe profundizar en los objetivos y la metodología a seguir para el desarrollo de la estrategia, hay que tener en cuenta dos procedimientos clave para la detección de áreas con potencial innovador: el estudio interno de la organización a través del análisis de la cadena de valor y la evaluación de la capacidad innovadora de la empresa, (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009).

El siguiente paso es la implantación de un cuadro de mando integral para conocer en todo momento si la compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos a través de indicadores que muestran el grado de consecución de los objetivos. Para ello, es necesario tener en cuenta otros aspectos tales como la motivación del personal de la empresa, la demanda de los clientes, los cambios del mercado, entre otros.

Figura No. 2. Etapas para implementar una estrategia.



Fuente: Manual experiencias Plan Estratégico.

En definitiva, se logrará una ventaja competitiva sostenible cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor que sus rivales, siempre teniendo en cuenta el sistema de valor del que forma parte la compañía.

De un modo genérico, los beneficios principales derivados de esta herramienta pueden resumirse en los siguientes:

- Conocer las actividades y estrategias susceptibles de crear una ventaja competitiva en la empresa.
- Mejorar la gestión interna.
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
- Adaptar el precio al valor del producto percibido por el cliente.
- Analizar la evolución de los propios costos de la empresa y de sus competidores, implicando una labor de vigilancia.
- Anticiparse en el mercado, ya que los productos y servicios se adaptan a los atributos que valoran los clientes.

A la hora de definir la estrategia a llevar a cabo en una empresa existen, básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a las necesidades de la empresa pasando por las siguientes etapas.

4.6. Mapeo del Servicio Esencial

Se identifican las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades.

El servicio esencial será la pronta atención de los clientes en el momento que presenten alguna necesidad y se tenga que dar el acompañamiento para definir los requerimientos, generar las propuestas de cotización, seguimiento y la ejecución de los trabajos, aumentando la fidelidad con un soporte post venta que agregue valor.

Figura No.3. Mapa Estratégico para una empresa de servicios



Fuente: Manual experiencias Plan Estratégico.

4.7. Identificación de puntos críticos a medir durante la implementación, KPIs

"Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar". La métrica es muy importante para el funcionamiento de una organización, dado que esta impacta directamente en la actitud y comportamiento de sus miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados.

4.8. Plan de operación

Según la investigación de Juan Carlos Quintanilla Quiñonez, Junio 2011, un plan operativo para una empresa debe considerar lo siguiente:

4.8.1. Descripción de los puestos de trabajo

Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados (Hellriegel, 2002, pp.271).

4.8.2. Aptitudes, formación y antecedentes del personal para cubrir la función a desempeñar.

Las competencias que debe de tener el personal que labora dentro de la empresa son de gran relevancia para poder lograr cumplir con un servicio de calidad, lo cual va de la mano con la formación que se requiere a para el puesto y la experiencia para la función a desempeñar el puesto de trabajo. Dentro de las competencias se pueden establecer: orientación al servicio, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otros.

4.8.3. Línea de autoridad y responsabilidad

Se tiene una línea de autoridad a través de un organigrama institucional donde se definen las áreas dentro de la empresa, los puestos y las líneas de mando, donde cada persona tiene una persona encargada a la que directamente se le tiene que reportar sobre las actividades laborales.

4.8.4. Programa de incentivos

Se refiere a los premios y bonos a cada uno de los empleados de la empresa. Es necesario que la empresa ofrezca compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

a) bonos, b) porcentajes de ganancias por las ventas, c) descuentos en productos y d) Beneficios no monetarios.

4.8.5. Instrumento para estudiar la satisfacción del cliente

Los servicios al ser intangibles y efímeros, no constituyen una posesión, sino una experiencia.

La satisfacción del cliente se mide con la retroalimentación de que si vuelve a contratar o hace referencia con algún otro cliente de la satisfacción con el producto o servicio contratado.

4.8.6. Revisiones particulares

Es necesario realizar reuniones individuales con clientes seleccionados, para conversar sobre los productos o servicios de una manera amistosa con el fin de obtener información sobre una serie de datos, previamente definidos, para poder identificar expectativas reales del cliente.

4.8.7. Retroalimentación de Reclamos

Es necesario llevar el control de los reclamos que se presenten de cada producto o servicio entregado a los clientes, pues son los insumos para poder establecer planes de mejora en la fase post-mortem, si se busca generar fidelidad a mediano y largo plazo por parte de los clientes.

4.8.8. Estrategias de entrega de los servicios

- Naturaleza del contacto entre clientes y proveedor: quién va a quién, lugar y tiempo.
- Secuencia de la distribución de servicios: pasos en el proceso, orden y rapidez.
- Imagen y ambiente.
- Extensión de la delegación: compartir responsabilidad con intermediarios.

- Naturaleza del proceso: atención en grupos, individual o soporte en línea.
- Generar alta fidelidad con los proveedores.
- Crear alto valor percibido por los clientes, trabajos antes de tiempo y con alta calidad.

4.9. Expansión global, rentabilidad y crecimiento de la utilidad

Las empresas que se expanden regionalmente incrementan su rentabilidad y hacen crecer sus utilidades mediante: su ingreso a nuevos mercados, en donde los competidores locales no tienen competencias similares; la reducción de costos y la adición de valor a su oferta de productos o servicios por medio de la adquisición de economías de localización; la exploración de los efectos de la curva de experiencia y la transferencia de capacidades valiosas a su red global de subsidiarias.

La expansión global permite, que las empresas aumenten su rentabilidad y alcancen tasas de utilidad con crecimientos que no se encuentran accesibles para empresas puramente nacionales o locales. Las empresas que operan internacionalmente pueden:

1. Expandir el mercado para sus ofertas de productos nacionales mediante su venta en mercados internacionales.
2. Construir economías de localización mediante la dispersión de las actividades individuales de creación de valor alrededor del mundo, donde se desempeñen en forma más eficiente y eficaz.
3. Lograr mayores economías de costo con base en la experiencia y por medio de la prestación de servicios a un mercado global desde una ubicación central, lo cual reduce los costos de creación de valor.
4. Obtener un rendimiento mayor mediante el apalancamiento de cualquier capacidad valiosa desarrollada en operaciones extranjeras y su transferencia a otras entidades dentro de la red global de operaciones de la empresa.

Sin embargo, la capacidad de una empresa para aumentar la rentabilidad y crecimiento de sus utilidades mediante estas estrategias está limitada por la necesidad de personalizar su oferta de producto, y de crear estrategias de mercadeo y de negocios, de acuerdo con las diferentes condiciones nacionales, es decir, por el imperativo de localización.

5. Análisis económico

5.1. Inversión

En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

5.2. Costos de administración

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- a) Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa.
- b) Honorarios pagados por servicios profesionales.
- c) Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- d) Alquiler de oficina.
- e) Papelería e insumos propios de la administración.

5.3. Costos de financiación

Se refiere, al que corresponde a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

- a) Intereses pagados por préstamos.
- b) Comisiones y otros gastos bancarios.
- c) Impuestos derivados de las transacciones financieras.

5.4. Costos de comercialización

Son todos aquellos que intervienen de una manera directa en el desenvolvimiento normal del negocio y estos son:

- a) Comisiones sobre ventas promedio
- b) Seguros de transporte de la mercadería
- c) Promoción y publicidad
- d) Tele mercadeo
- e) Bodega
- f) Entrega a domicilio

5.5. Flujo de caja

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos ,en inglés cash Flow, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

- Analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

III. JUSTIFICACIÓN

Muchas veces en el mundo de los negocios, las personas pueden tener extraordinarias ideas para proyectos de inversión que van desde la creación, reinención, mejoramiento, expansión, entre otros, de algún producto, bien o servicio; sin embargo, existen diversas razones que dificultan la puesta en marcha de éstas ingeniosas ideas: quizá el temor al fracaso, la falta de capital, la falta de apoyo de financiamiento, el miedo al cambio de la independencia, entre otros. Aquí es donde surge la importancia de un plan de negocios, para darle forma a las ideas y ser conscientes de que a través de la planeación es posible materializarlas, siempre; y cuando sea lógico; real y sobre todo, apegado a la realidad de la sociedad.

Muchos clientes desisten de adquirir los servicios que ofrecen algunas empresas, ya que las sugerencias o quejas que son realizadas por los mismos no son tomadas en cuenta o no se tiene una buena retroalimentación, por ejemplo surtido de mercadería, precios accesibles, facilidades de crédito y trámites para tener acceso a los servicios que se vende, mantenimientos y servicios de pobre calidad, mal manejo de pedidos, servicio de soporte deficiente, lo que justifica que sea necesario realizar un plan estratégico de negocios para una empresa de servicios de ingeniería que fue constituida recientemente, con el fin de que tenga una herramienta gerencial que le ayude a establecer estrategias de negocios para agregar valor, al servicio o producto que establezca y así permanecer en el mercado local, donde se desarrolla la empresa.

IV.OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios estratégico y operativo para una empresa de servicios de ingeniería en Guatemala y desarrollar estrategias para tener presencia a nivel local y regional.

4.2. Objetivos Específicos

- Conocer los fundamentos principales para realizar un plan de negocios para desarrollar una empresa en Guatemala y considerar su expansión a nivel regional.
- Determinar la inversión inicial para la constitución de la empresa.
- Elaborar una propuesta para innovar en los mercados de servicios de ingeniería, implementar estrategias para lograr brindar un servicio de calidad que sea reconocido en el mercado local.
- Desarrollar estrategias para alcanzar participación a nivel regional para una empresa de servicios de ingeniería.

V. METODOLOGÍA

1. Unidades de Análisis

- 1.1. Empresas transportistas de energía eléctrica e industriales, grandes usuarios y entidades o personas económicamente activa que cuenten con instalaciones eléctricas en las diferentes zonas de Guatemala.

- 1.2. La obtención de la información y desarrollo de la investigación se definió como unidad de análisis a la población económicamente activa, hombres y mujeres mayores de edad y que cuentan con instalaciones eléctricas industriales o residenciales.

2. Método de recolección de la información

- 2.1. Consulta de fuentes bibliográficas
- 2.2. Referencia a través de tesis anteriormente trabajadas.
- 2.3. Consulta de artículos relacionados al tema.
- 2.4. Planes de negocios de empresas actuales.
- 2.5. Consulta de periódicos.
- 2.6. Revisión y consultas de páginas de Internet.

3. Análisis de la información

El método de análisis ayudó a definir el modelo de negocios, realizar un análisis estratégico, hacer planes funcionales: operaciones, recursos humanos y financieros.

La investigación se llevó a cabo en dos etapas, la primera etapa se desarrolló de forma exploratoria, la cual llevó acabo la búsqueda de conocimiento profundo sobre

la naturaleza general del problema, las posibles alternativas de decisión y la variables pertinentes que se necesitaban considerar, en la primer etapa se buscó acercamiento y ampliación de la información que se tenía relación con lo relacionado a los planes de negocios estratégicos, logrando obtener un panorama más exacto sobre la problemática presentada.

Además, mediante el método inductivo-deductivo se desarrolló el plan de negocios enfocado en el mercado de servicios de ingeniería eléctrica en el área industrial de Guatemala.

VI. RESULTADOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios



Plan de Negocios

“PLAN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA CON PARTICIPACIÓN EN
GUATEMALA Y ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR PRESENCIA A NIVEL
REGIONAL”



Edgar Estuardo Chaj Ramírez

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	OBJETIVOS.....	2
III.	PREMISAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	3
1.	Plan de Negocios para SICA POWER.....	7
1.1.	Misión.....	7
1.2.	Visión:	8
1.3.	Valores:.....	8
1.4.	Concepto del servicio de la empresa	8
1.5.	Característica del Negocio	9
1.6.	Segmentos de Mercado	9
1.7.	Segmentación geográfica.....	11
1.8.	Fase de desarrollo actual de la Empresa	13
1.9.	Análisis DAFO	13
2.	Mapa estratégico	19
3.	Plan de acción	22
3.1.	Mapeo del Servicio Esencial	22
3.2.	Identificación de actividades a realizar para implementar o mejorar la presentación del servicio.....	24
3.3.	Identificación de puntos críticos a medir durante la implementación (KPIs)	24
3.4.	Área financiera	24
3.5.	Clientes:	25

3.6. Desempeño operativo	25
4. Plan de operaciones y administrativo	26
4.1. Localización:	26
4.2. Identificación de recursos necesarios para ejecutar la acción	26
4.3. Período necesario para ejecutar las actividades	27
4.4. Gastos de Funcionamiento	27
4.5. Identificación de organización	28
4.6. Fuente de financiamiento para el plan de negocios	30
5. Estrategia de participación regional y crecimiento.	30

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro 1. Matriz de evaluación de factores positivos FODA	16
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores negativos FODA	17
Cuadro 3. Recursos mínimos para iniciar operaciones	26
Cuadro 4. Recursos operativos	27

ÌNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1. Desarrollo del PIB de Guatemala	4
Figura 2. PIB por ramas de actividad	5
Figura 3. Crecimiento de la Demanda Máxima 1998-2015	5
Figura 4. Participación en la producción de la energía en Guatemala	10
Figura.5 Mapa de Sistema Interconexión Eléctrica de América Central	11
Figura.6 Mapa del Sistema Nacional Interconectado de Guatemala	12
Figura.7. Bloque de Análisis DAFO	14
Figura.8. Estrategia general	19
Figura.9. Mapa de estrategia general	20
Figura.10. Mapa de servicio	23
Figura.11 Organigrama SICA POWER	28

INTRODUCCIÓN

En Guatemala los emprendimientos son motivados por necesidad ante la falta de empleo y no por la búsqueda de oportunidades. Según Richard Ranson, magnate de los negocios, Guatemala se encuentra en el puesto 15 a nivel mundial de los países que más emprenden. El camino al éxito para una nueva empresa se basa en la buena aplicación de una herramienta indispensable para poder desarrollar empresas competitivas y altamente rentables, que es el Plan de Negocios sirve para que los y las emprendedoras desarrollen su idea de negocio y evalúen su viabilidad o no.

En este apartado se presenta el instructivo para elaborar el plan de negocios que permitirá analizar el entorno, los objetivos de la organización y las acciones que se requerirán para alcanzar la funcionalidad y rentabilidad de la nueva empresa. Proporciona información de lo que se requiere para la puesta en marcha del proyecto de la empresa, mediante el análisis estratégico y operativo; es la base para hacer que una empresa sea competitiva, rentable y generadora de empleo.

En el plan de negocios indica los aspectos administrativos, económicos y financieros fundamentales para el desarrollo de la empresa; así como las propuestas estratégicas y operativas.

OBJETIVOS

- Servir como documento fundamental para el empresario, en la implementación de un proyecto o inicio de un negocio, ya sea en una gran compañía o de una pequeña o mediana empresa.

- Determinar las fortalezas y oportunidades del mercado eléctrico guatemalteco en la actualidad.

- Determinar los recursos necesarios y costos que se incurren para iniciar operaciones comerciales de la empresa.

- Implementar estrategias para una empresa de servicios de ingeniería en Guatemala y con posibilidades de tener participación a nivel regional.

III. PREMISAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

El auge de la construcción en infraestructura de red del sistema eléctrico nacional y regional, sumado a los nuevos requerimientos de consumo de energía eléctrica y el dinamismo de los planes de expansión, tanto de generación como de transmisión de electricidad, representan las principales razones que justifican el aumento en la demanda de servicios en ingeniería eléctrica y otras relacionadas con la construcción, tales como: la ingeniería civil, ambiental y mecánica. A su vez, este aumento en la demanda se origina, básicamente, por el crecimiento de la población a nivel nacional y las instalaciones de nuevas industrias.

Los sectores anteriormente mencionados, han propiciado la constitución de empresas dedicadas a la prestación de servicios de ingeniería para satisfacer la demanda de obras de construcción, proyectos de infraestructura, vivienda, ampliación de cobertura de los proveedores de servicios públicos; sin embargo, este trabajo se enfoca específicamente en los proyectos de construcción y mantenimientos de instalaciones eléctricas de media y alta tensión, en los que SICA POWER participa para el desarrollo de estas actividades.

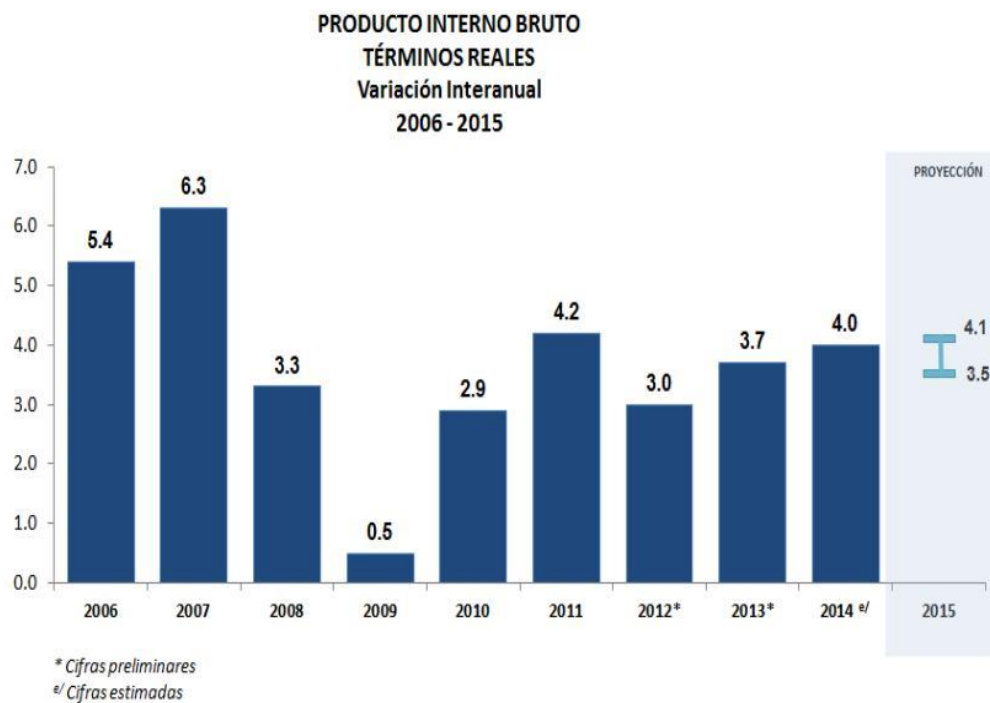
Las empresas de ingeniería no se limitan exclusivamente a un solo sector, sino que ven en la diversificación de sus portafolios una buena manera de asegurarse su permanencia en el tiempo, ampliar sus posibilidades de negocios e incrementar sus utilidades. Asimismo, el flujo constante de proyectos, ya sean civiles, eléctricos o de telecomunicaciones, posibilitan dar continuidad al personal administrativo y operativo, garantizan un empleo estable y no por duración de labor, contratos u obras.

La prestación de los servicios puede realizarse entre los sectores mencionados anteriormente, puesto que las diferencias técnicas son elementales, los montajes no exigen un nivel de tecnología muy alto y permiten trasladar la aplicación del conocimiento adquirido en uno de los sectores hacia los otros.

A pesar de su relativamente poca importancia dentro de la producción global, la energía eléctrica es un insumo clave para muchas de las demás actividades productivas y especialmente de la actividad industrial, y como se sabe, esta última surgió como la principal actividad productiva del país con la modernización de las cuentas nacionales representando casi la quinta parte de la producción y desplazando al sector agrícola que fue por muchos años la principal actividad productiva del país.

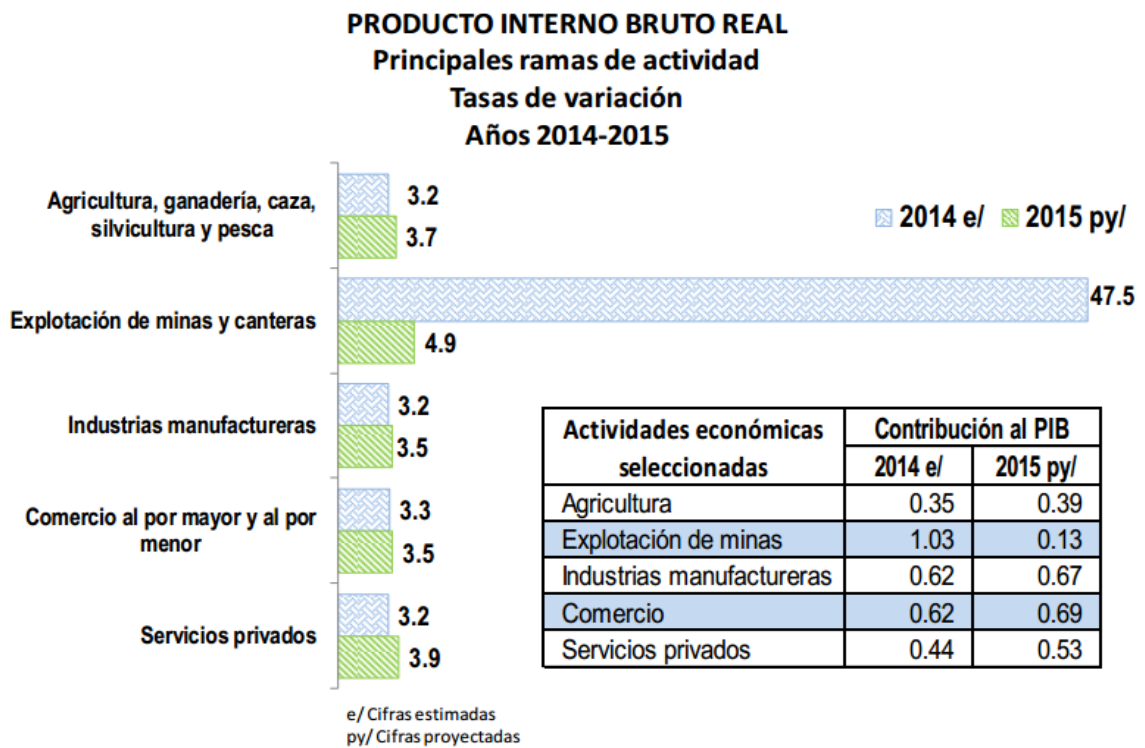
La economía de Guatemala creció en el año 2014 en 4%, lo cual es muy positivo, la cifra está por encima del promedio mundial y de las proyecciones que se tenían para ese año, las cuales fueron del 3.5%. Los sectores productivos más dinámicos fueron agricultura, servicios privados, intermediación financiera, explotación de minas y canteras, y comercio al por mayor y menor.

Figura 1. Desarrollo del PIB de Guatemala



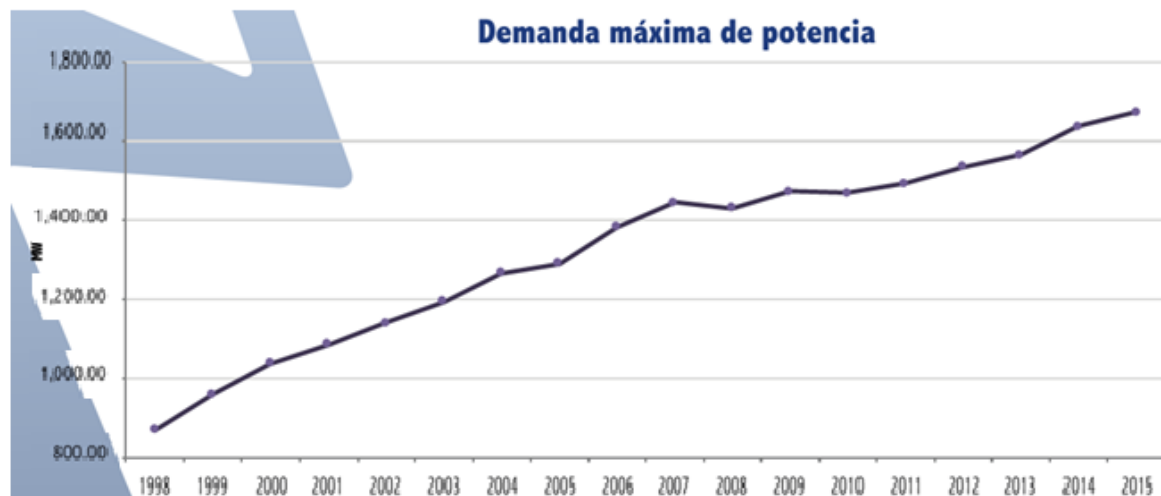
Fuente: Banco de Guatemala, situación actual y expectativas para 2015

Figura 2. PIB por ramas de actividad



Fuente: Banco de Guatemala, situación actual y expectativas para 2015

Figura 3. Crecimiento de la Demanda Máxima 1998-2015



Fuente: Informe Estadístico 2015 del AMM

La demanda de energía eléctrica ha tenido un crecimiento sostenido durante el período de 1998-2007, en promedio 7%, marcándose una disminución de dicho crecimiento durante el período 2008 a 2010, en promedio, 0.7%; por dos factores: primero, la crisis económica mundial que dio inicio en el 2008 y segundo por las tormentas tropicales Agatha, Alex y Frank que afectaron a Guatemala; así como la erupción del Volcán Pacaya, lo que causó un daño en la infraestructura eléctrica de transmisión y distribución. Para los años 2011 al 2014 la tendencia de crecimiento sostenido vuelve a establecerse.

A nivel sectorial, se prevé que los sectores industrial y comercial serán los de mayor crecimiento en la curva de demanda. Otro aspecto importante para tener en cuenta, son los mega-proyectos nacionales que se están ejecutando, tales como los planes de expansión de la transmisión PET - 2008 y el Plan de Expansión de Transmisión Nacional 2014- PETNAC 2014.

Con base en los postulados anteriores, se puede decir que las empresas de ingeniería eléctrica y obras de construcción, a pesar de ser rentables y tener posibilidades de sostenibilidad en el futuro, son bastante informales, puesto que son dirigidas en su gran mayoría por ingenieros sin formación administrativa o por sus fundadores, quienes la han gestionado de manera empírica.

SICA POWER es una empresa que se acaba de constituir en el mercado guatemalteco, la cual no cuenta con un plan de negocios, por lo que se elaboro el mismo con la metodología CANVAS y se describieron los segmentos de clientes y la relación de la empresa con ellos, las alianzas, los procesos, la propuesta de valor, los recursos, canales de distribución, ingresos y costos. Dentro del estudio no se realizaron encuestas, ya que la empresa se encuentra constituida y operando comercialmente.

La metodología que se eligió fue la CANVAS que permite tener una visión rápida del modelo de negocio, respondiendo las preguntas ¿Que?, ¿Quienes?, ¿Cómo?, ¿Con que recursos?, complementándose con otras herramientas que forman parte del plan de negocios.

En el cuadro del Anexo I se observa el modelo de negocio con la metodología CANVAS, que sirvió de insumo para el plan estratégico.

El paso siguiente es identificar el microentorno y el macroentorno, para de ahí hacer un análisis de las condiciones internas y externas que identifican las fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos para la compañía. Identificados los puntos a trabajar y a mejorar, se procedió con la creación de distintas alternativas futuros escenarios para la empresa dentro del sector, para luego fijar la más conveniente, como lo es la Visión empresarial. A partir de la Visión se establecieron objetivos estratégicos para alcanzarla, y se propusieron tácticas, las cuales se espera que al ser implementadas, den cumplimiento a los objetivos estratégicos y, por ende, a la Visión.

1. Plan de Negocios para SICA POWER

1.1. Misión

“Brindar soluciones ágiles, eficientes e integrales por medio de nuestros servicios con calidad y talento e innovación, en las diferentes áreas de la ingeniería, con énfasis particular en sistemas de potencia; generando valor en cada paso y crecimiento colectivo constante, tanto para

1.2. Visión:

“Ser una empresa de servicios de ingeniería con una posición competitiva y de amplio reconocimiento en el medio empresarial e industrial de la región”.

1.3. Valores:

Para la empresa SICA POWER se establecerán como base los siguientes:

- a) Esfuerzo: virtud que vincula a la satisfacción de cada cliente, y la realización personal.
- b) Compromiso: obligación por generar Valor y hacer de cada servicio y producto una solución real y eficiente para nuestros clientes.
- c) Respeto: Los grandes cambios, se generan de adentro hacia afuera, el respeto, intra e interpersonal es la base de nuestra funcionalidad colectiva.
- d) Responsabilidad: valoramos la confianza que se nos otorga en cada proyecto o servicio y el orgullo de llevarlo hasta el éxito.
- e) Innovación: desarrollar nuevas soluciones y ofrecer siempre algo diferente, mejorando nuestros procedimientos.

1.4. Concepto del servicio de la empresa

SICA POWER es una empresa que tiene como prioridad realizar estudios, consultorías, capacitaciones, servicios de mantenimiento relativos a la ingeniería eléctrica en subestaciones de media y alta tensión; así como actividades de planeación, montajes de instalaciones eléctricas, diseño y ejecución de proyectos

públicos y privados, implementando avances tecnológicos, normas legales, procesos de calidad y salud ocupacional. Con la experiencia y capacidad de ejecutar obras con personal idóneo, altamente competente y suministrando material de la más alta calidad, con el fin de fortalecer la satisfacción total de los clientes y contribuir con el bienestar de los empleados y ratificando nuestro compromiso con el desarrollo del país.

1.5. Característica del Negocio

El servicio esencial serán los servicios de mantenimiento de subestaciones eléctricas, diseño, gestión y dirección de proyectos de ingeniería eléctrica, montajes y obras civiles para subestaciones eléctricas y, adicionalmente, asesorías, capacitaciones, importación y venta de equipos y materiales. Además tendrá otros servicio, como la representación para comercializar energía o potencia de algún generador, servicios de mantenimiento en instalaciones de baja tensión e instalaciones de control y automatización.

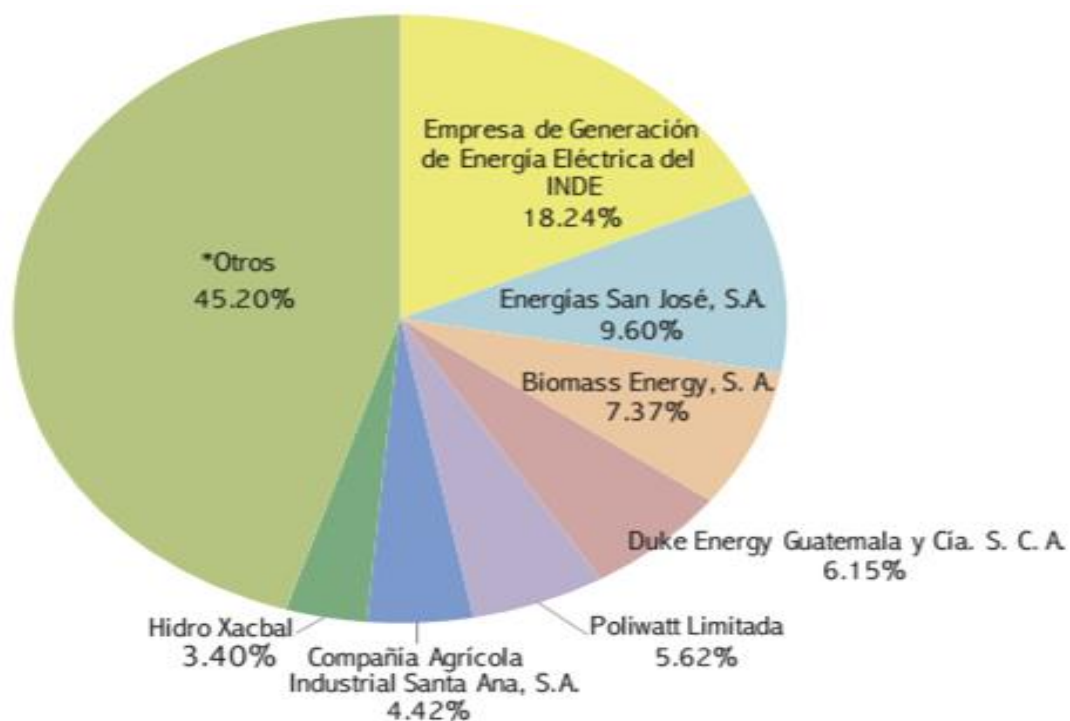
1.6. Segmentos del Mercado

Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Los mercados consisten en compradores y los compradores difieren en uno o más sentidos.

La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o practicas de compra.

SICA POWER contará con tres divisiones: Dirección de Proyectos de Infraestructura, Dirección de Suministros y Dirección de Protecciones de sistemas eléctricos de potencia.

Figura 4. Participación en la producción de la energía en Guatemala



Fuente: Informe estadístico 2015 del AMM

Para SICA POWER la segmentación se orienta al sector que agrupa a los diferentes clientes:

1. Sector Construcción: incluye todas las nuevas plantas de generación de energía eléctrica, subestaciones y líneas en fase de construcción.
2. Sector Industrial: comprende a los clientes que ya cuentan con motores, plantas, subestaciones o líneas de transmisión en operación.
3. Sector Gobierno: entidades como empresas eléctricas municipales, Instituto Nacional de Electrificación-INDE-, Empresa de agua- EMPAGUA-, Municipalidades y Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-.
4. Sector Institucional Privado: Agentes del Mercado Mayorista del sector eléctrico de Guatemala y empresas industriales de la región de Centroamérica.

Nuestros clientes serán aquellas entidades o personas individuales que cuenten con necesidades de servicios y suministros en temas de electricidad en alta y media tensión.

1.7. Segmentación geográfica.

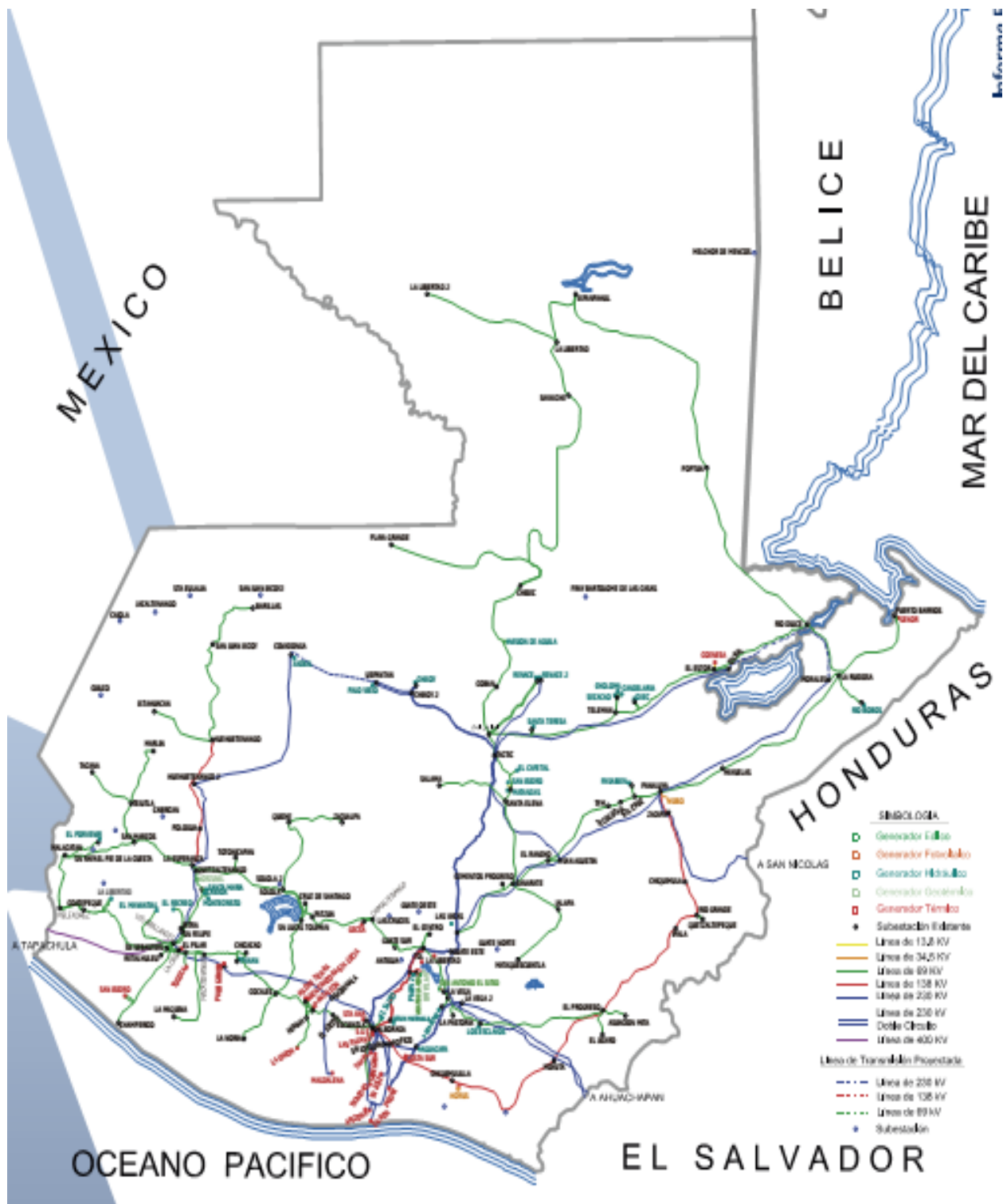
Este tipo de segmentación trata de obtener datos acerca del tamaño y el atractivo del mercado de los diferentes grupos industriales según su repercusión en las distintas zonas geográficas. Se propone que se tomen como segmentos las distintas zonas del país que son cubiertas por la infraestructura de los Transportistas de Electricidad de Guatemala, para saber qué zonas son más interesantes, desde el punto de vista estratégico para cada una de los sectores industriales a los que se centra el negocio de la empresa. A continuación se detalla las líneas de transmisión y su trayecto a nivel regional y nacional.

Figura 5. Mapa de Sistema Interconexión Eléctrica de América Central



Fuente: Ente Propietaria de la Red –EPR-

Figura 6. Mapa del Sistema Nacional Interconectado de Guatemala



Fuente: Informe estadístico 2015 del AMM

Las zona geográficas, que se pretende que la Empresa puede tener presencia, se delimitara en los departamentos de Guatemala en los que se tiene instalaciones de industrias e instalaciones de transmisión de energía eléctrica, tales como los departamentos de: Guatemala, Escuintla, Retahuleu, Cobán, Quiche, Santa Rosa y Mazatenango, la cual no es limitativa y se podrán expandir los servicios hasta la región centroamericana, tomando como base las instalaciones del Sistema Nacional Interconectado de Guatemala –SIN- y el Sistema de Interconexión Eléctrica de América Central –SIEPAC- que fueron presentadas anteriormente.

1.8. Fase de desarrollo actual de la Empresa

La empresa en estudio fue recientemente constituida en el mes de junio de 2016, como una empresa comercial; cumple con todos los aspectos legales que son requeridos en Guatemala. Se conformó por medio de una Sociedad Anónima con un Consejo de Administración y un pequeño contribuyente. Inicialmente el capital de trabajo fue financiado por sus socios fundadores, cuenta con patente de comercio, página Web en construcción, correos electrónicos, facturas, sello, oficinas temporales para arranque inicial, equipos y experiencia por parte de los fundadores en distintas áreas.

1.9. Análisis DAFO

En el plan de negocios estratégicos, es indispensable realizar un DAFO, para este caso se realizó el método de diagnóstico situacional relativamente sencillo y muy práctico, que ayudó a perfilar una estrategia adecuada para conseguir un óptimo ajuste entre la capacidad interna de la empresa y el entorno competitivo externo a la Empresa.

Figura 7. Bloque de Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

Análisis de Oportunidades

- Incremento en el número de agentes del mercado eléctrico.
- Grandes inversiones en el sector eléctrico.
- Infraestructura de transmisión antigua con necesidades de mantenimiento.
- Poca competencia en el área de potencia de empresas de servicios,
- Mercado eléctrico regional que fortalece la competitividad.

Análisis de Amenazas

- Competencia agresiva con mayor experiencia.
- Nuevos competidores.
- Alta demanda de personal con conocimientos en electricidad.
- Políticas de Estado que desincentiven a los empresarios del sector eléctrico.
- Mercado oligopolizado.

- Nuevas prácticas de mantenimiento.
- Nuevas tecnologías que requieren incremento de capacitación del personal.

Análisis de Fortalezas

- Socios con experiencia en diversas áreas de ingeniería eléctrica.
- Socios con redes de negocios -networking- en diferentes áreas del mercado.
- Conocimiento en sistemas de protecciones.
- Conocimiento en gestión de importación y ventas.
- Conocimiento en gestión de proyectos de alta tensión.
- Habilidades en negociaciones.
- Certificación en termografía y uso de maleta de pruebas.

Análisis de Debilidades

- Falta de personal para delegar actividades.
- Falta de infraestructura.
- Capital de trabajo limitado.
- Cartera de clientes en proceso.
- Poca experiencia de la empresa.
- Homologaciones aun no realizadas.

Una vez elaborada la Matriz DAFO, que enlista cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos-MEFI-

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por etapas, y la diferencia se toma para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Las consideraciones de las calificaciones fueron los siguientes:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Cuadro 1.

Matriz de evaluación de factores positivos FODA

FORTALEZAS	Calificación	Peso	Valor
Socios con experiencia en diversas áreas de ingeniería eléctrica	5	9%	0.45
Socios con networkin en diferentes áreas del mercado	5	10%	0.5
Conocimiento en sistemas de protecciones	4	8%	0.32
Conocimiento en gestión de importación y ventas	4	9%	0.36
Conocimiento en gestión de proyectos de alta tensión	3	9%	0.27
Habilidades en negociaciones	4	8%	0.32
Certificación en uso de equipos	3	7%	0.21

OPORTUNIDADES	Calificación	Peso	Valor
Incremento en el número de agentes del mercado eléctrico	5	10%	0.5
Grandes inversiones en el sector eléctrico	5	10%	0.5
Infraestructura de transmisión antigua.	5	8%	0.4
Poca competencia en el área de potencia en empresas de servicios,	3	7%	0.21
Mercado eléctrico regional fortalece la competitividad	3	5%	0.15
		100%	4.19

Cuadro 2.

Matriz de evaluación de factores negativos FODA

AMENAZA	Calificación	Peso	Valor
Competencia con mayor experiencia y agresiva.	5	9%	0.45
Nuevos competidores	4	9%	0.36
Alta demanda de personal con conocimientos en eléctrica.	5	8%	0.4
Políticas del Estado que desincentive a los empresarios del sector eléctrico.	2	8%	0.16
Mercado oligopolizado	4	7%	0.28
Nuevas prácticas de mantenimiento	3	6%	0.18
Nuevas tecnologías que requiere incremento de capacitación del personal.	2	5%	0.1

DEBILIDADES	Calificación	Peso	Valor
Falta de personal para delegar actividades	3	9%	0.27
Falta de infraestructura	2	8%	0.16
Capital de trabajo limitado	5	9%	0.45
Cartera de clientes pequeña	2	7%	0.14
Poca experiencia de la empresa	2	9%	0.18
Homologaciones aun no realizadas	1	6%	0.06
		100%	3.19

En los dos Cuadros anteriores se presenta la matriz de evaluación de los factores externos e internos, donde se aprecian los resultados ponderados promedios, de 4.19 para los factores positivos y 3.19 para los factores negativos. Se deduce que el proyecto en análisis tiene más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades. Se recomienda tomar en cuenta los factores que fueron calificados como amenazas y debilidades importantes, ya que representan las áreas críticas del proyecto y se deben establecer estrategias para su mitigación.

Con la pretensión de que el modelo diseñado no se convierta en un documento lleno de aspiraciones y vacío de realidades, se hizo uso de la Tarjeta de Control de Mando o bien conocido como Balanced scorecard, herramienta que genera disciplina para la ejecución del plan diseñado, bajo los lineamientos de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Así mismo, proponemos un sistema de compensación por resultados, con el que cerramos las distintas aristas del negocio, buscando con ello mayor garantía de que todos los integrantes de la empresa se estimulen a crear, proporcionar y captar valor.

Dentro del plan estratégico se considera la sostenibilidad y la apertura de nuevas oportunidades de negocio y la generación de demanda con clientes potenciales; así como especializar la administración de los proyectos y servicios de ingeniería combinada con el conocimiento técnico del grupo de ingeniería y técnicos para ser líderes en gestión de proyectos y mantenimientos de instalaciones de infraestructura en alta y media tensión.

2. Mapa estratégico

La empresa se debe adecuar a las demandas de los clientes y brindar una atención personalizada, optimizando al máximo los tiempos de desarrollo de los servicios y proyectos; sin descuidar los detalles, la responsabilidad y el respeto hacia el medio ambiente.

Conceptualmente, la empresa debe de aumentar sus utilidades de forma más rentable, con el fin de establecer un perfil adecuado para captar inversiones, no únicamente de los socios sino también de bancos o inversionistas.

El desarrollo y crecimiento se fortalecerá por medio del aprendizaje y conocimiento de su personal en base a la experiencia, capacitación y fomento de una cultura innovadora.

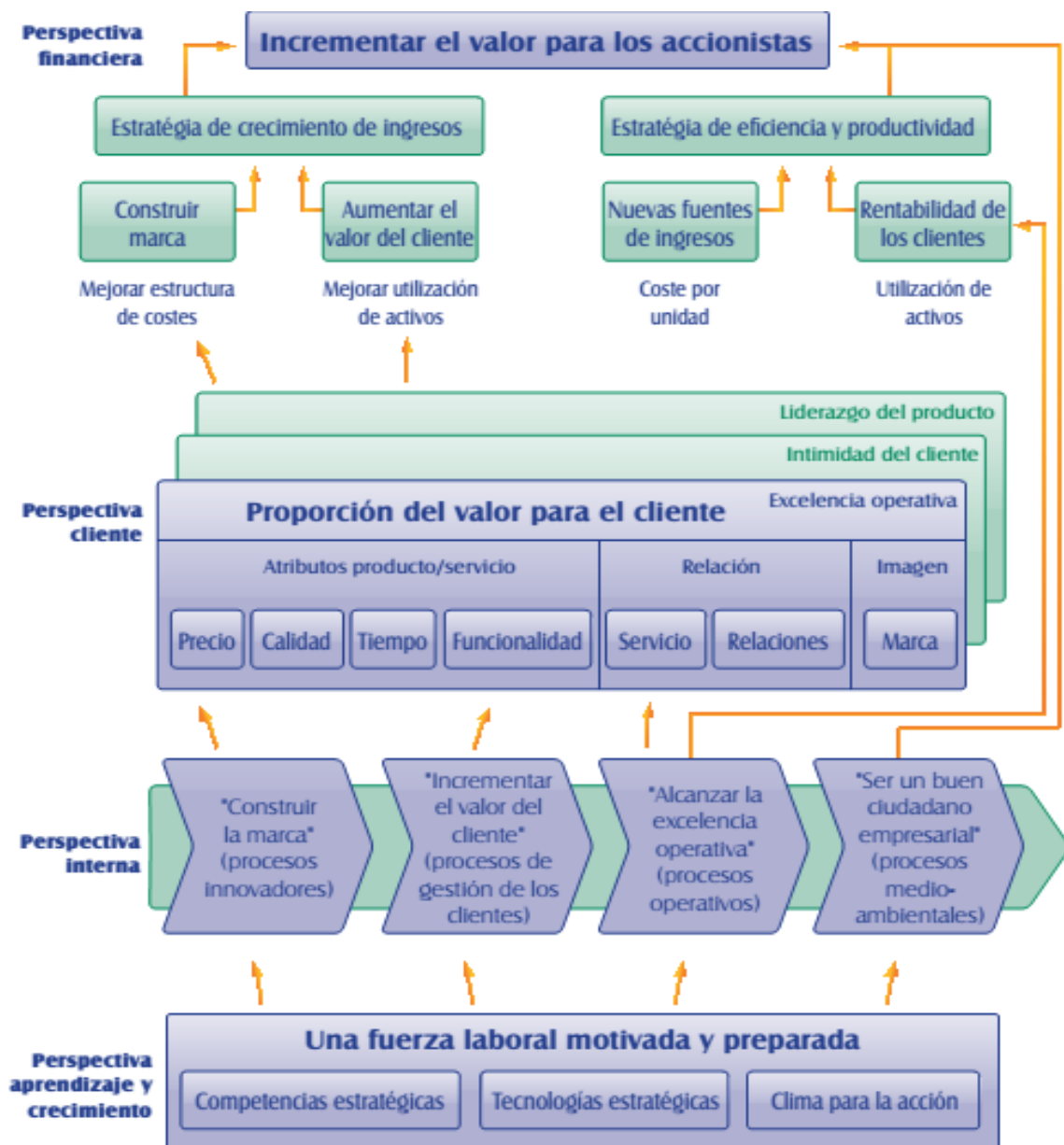
Figura No.8. Estrategia general



Fuente: Elaboración propia

Entender el ecosistema de la organización, analizar el estado actual de todos sus elementos, construir futuros escenarios y tratar de elegir con prospectiva lo más conveniente para los intereses de la compañía, serían los pasos iniciales para dilucidar el futuro deseado al que se quiere llegar por medio de acciones y esfuerzos conjuntos y organizados.

Figura No.9. Mapa de Estrategia general



Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de los Accionistas

Una empresa es un buen negocio para invertir, cuando se es altamente rentable, con crecimiento y estrategias de costos e inversiones. Estos factores podrán ser medidos por medio de los indicadores Kpi's que se mencionan más adelante.

Respecto a la rentabilidad durante el periodo de introducción de los servicios, es probable que se tenga un bajo rendimiento; lo cual no debe tomarse como una mala señal, por el contrario. En la fase de madurez debe de considerar, en los resultados de los ratios, buenos resultados para prevenir el declive del negocio.

Perspectiva del Cliente

El valor clave será dar servicios de calidad y realizar cada uno de los servicios con el mayor detalle posible, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y lograr su fidelización, sin que se perjudiquen las utilidades de la empresa.

El valor para el cliente se basara en las tres dimensiones siguientes:

- Atributos: es decir, aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como: precio, apariencia o calidad.
- Relación con el cliente: la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.
- Imagen: que hace referencia a cuestiones intangibles, como: marca, popularidad del producto o servicio y la experiencia.

Perspectiva del Proceso Interno

En este punto se adecuarán de la mejor forma posible los procesos clave, los cuales son: servicio de mantenimiento y soporte técnico, con la perspectiva del negocio a través de la cadena de valor.

- Liderazgo del servicio: respecto a la competencia en aspectos como: innovación, el desarrollo y servicio post-venta.
- Excelencia operativa: lograr costos eficientes.
- Gestión de relación con los clientes: realizar reuniones constantes para conocer de mejor forma las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento:

Mejorar y aprender en cada uno de los servicios con equipos de vanguardia y personal con experiencia.

Los diferentes procesos internos generan valor en diferentes horizontes a través del tiempo.

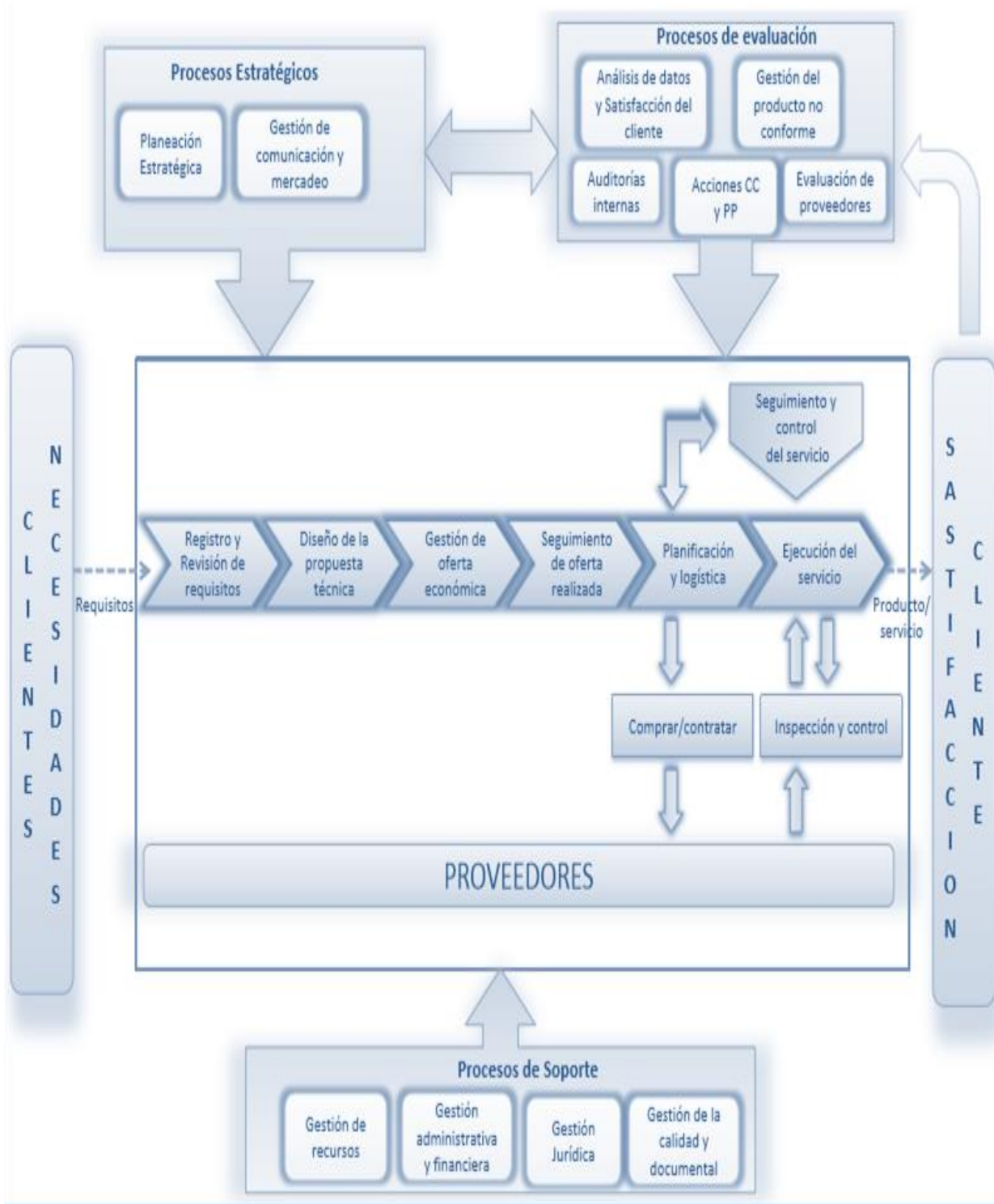
3. Plan de acción

3.1. Mapeo del Servicio Esencial

Se identifican las actividades claves para que la empresa participe en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades, lo cual es importante desde el valor interno de la entidad hacia el cliente.

El servicio esencial será la atención pronta de los clientes en el momento que presenten alguna necesidad y se tenga que dar el acompañamiento para definir los requerimientos, generar las propuestas de cotización, seguimiento y la ejecución de los trabajos; así como un servicio de soporte técnico post-venta y asesorías constantes para la mejora continua, diferenciándose de la competencia por brindar este tipo de servicio.

Figura No.10. Mapa de Servicio para SICA POWER



Fuente: Elaboración propia

3.2. Identificación de actividades a realizar para implementar o mejorar el servicio

- Finalizar la pagina web de la empresa, www.sicapower.com
- Contratar personal que cubra las áreas específicas conforme al plan estratégico.
- Contratar espacios publicitarios en las redes sociales, páginas amarillas, de acuerdo al plan de mercadeo.
- Implementar los procedimientos la mejora continua con el PHVA- Planear, Hacer, Verificar y Actuar-.
- Establecer la cartera de negocios.

3.3. Identificación de puntos críticos a medir durante la implementación de Indicadores de Gestión, KPIs

"Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar". La métrica es muy importante para el funcionamiento de una organización, dado que esta impacta directamente en la actitud y comportamiento de sus miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados.

Tener en cuenta que los Indicadores de gestión, KPIs, de desempeño logísticos que se implementaran se relacionen con la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización. Algunos de ellos son los siguientes:

3.4. Área financiera

- Beneficio neto / Utilidad neta: son los ingresos menos los gastos.
- EBITDA o beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducción de los gastos financieros.
- Índice de Solvencia

- Índice de Liquidez
- Rotación de Inventario de Materias Primas

$$\frac{\text{Coste de los productos vendidos (material, mano de obra y overhead)}}{\text{Stock medio de materia prima}}$$

- Plazo de aprovisionamiento (Lead Time)

$$\text{Fecha de recepción del pedido} - \text{Fecha de emisión del pedido}$$

- Plazo medio de pago

$$\frac{\sum \text{Número de días pasados desde la emisión de factura hasta el pago}}{\text{Número total de facturas}}$$

3.5. Clientes

Tasa de retención de clientes: ¿Cuántos de los clientes vuelven por más? ¿Y en qué medida son leales a la marca, empresa o servicio?

Valor del tiempo de vida del cliente: es el valor generado por un cliente en su relación con la compañía a lo largo del tiempo.

3.6. Desempeño operativo

Cumplimiento de plazos (%)

Tiempo del ciclo de cumplimiento de los pedidos: es el tiempo que pasa desde que el cliente realiza el pedido hasta que recibe el producto o servicio.

Variación en el cronograma del proyecto:

¿Se están cumpliendo los tiempos de realización de los proyectos?

Tiempo de inactividad de la máquina o procesos: ¿Cuánto tiempo se desperdicia por inactividad, fallo técnico o enfermedad personal?

4. Plan de operaciones y administrativo

4.1. Localización

Se planteó que para el inicio de las operaciones comerciales se utilice un local donde reside uno de los socios, el cual está ubicado en la zona 12 de la ciudad de Guatemala; dado que es un lugar céntrico y estratégicamente ubicado con fácil acceso. En función del crecimiento de la empresa se recomienda evaluar la renta de un local más amplio y cercano a esta zona.

4.2. Identificación de recursos necesarios para ejecutar la acción

A continuación los cuadros que describen los requerimientos de equipo de acuerdo a lo planificado.

Cuadro 3.
Recursos mínimos para iniciar operaciones

DESCRIPCION	INVERSION	REALIZADA
Gestión para inscripción de empresa	Q 10,000.00	SI
Computadora portátil	Q 5,000.00	SI
Impresora	Q 500.00	SI
Teléfono	Q 150.00	SI
Equipo de pruebas	Q 100,000.00	NO
Accesorios	Q 20,000.00	SI
Proyector	Q 2,000.00	SI
Licencias informáticas para pcym	Q 100,000.00	NO
Cámara termográfica	Q 30,000.00	SI
Pagina Web	Q 1,500.00	SI
Capacitaciones	Q 35,000.00	No
TOTAL DE INVERSION INICIAL	Q 294,150.00	

4.3. Período necesario para ejecutar las actividades

Las tareas se realizar durante el segundo semestre del año del 2017 y se estiman finalizarlas en el tercer cuatrimestre.

4.4. Gastos de Funcionamiento

Cuadro 4. Recursos operativos

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TOTAL MES	SE CUENTA
Gastos Administrativos				
Gerente administrativo	1	Q 12,000.00	Q 12,000.00	SI
Ingeniero electricista	3	Q 7,000.00	Q 21,000.00	NO
Técnico 1	2	Q 3,200.00	Q 6,400.00	NO
Vendedor	1	Q 3,200.00	Q 3,200.00	NO
Contador	1	Q 150.00	Q 150.00	NO
Mensajero	1	Q 200.00	Q 200.00	NO
gastos generales				
Transporte	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00	SI
Local*	1	Q -	Q -	SI
Energía eléctrica	1	Q 200.00	Q 200.00	SI
Telefonía	1	Q 500.00	Q 500.00	SI
Internet	1	Q 250.00	Q 250.00	SI
Dominio web	1	Q 150.00	Q 150.00	SI
Costos operativos iniciales sin plantilla completa			Q 14,100.00	
Costos operativos al contar con la plantilla completa			Q 45,050.00	

*Nota: * el local inicial será ubicado en un local propiedad de uno de los socios*

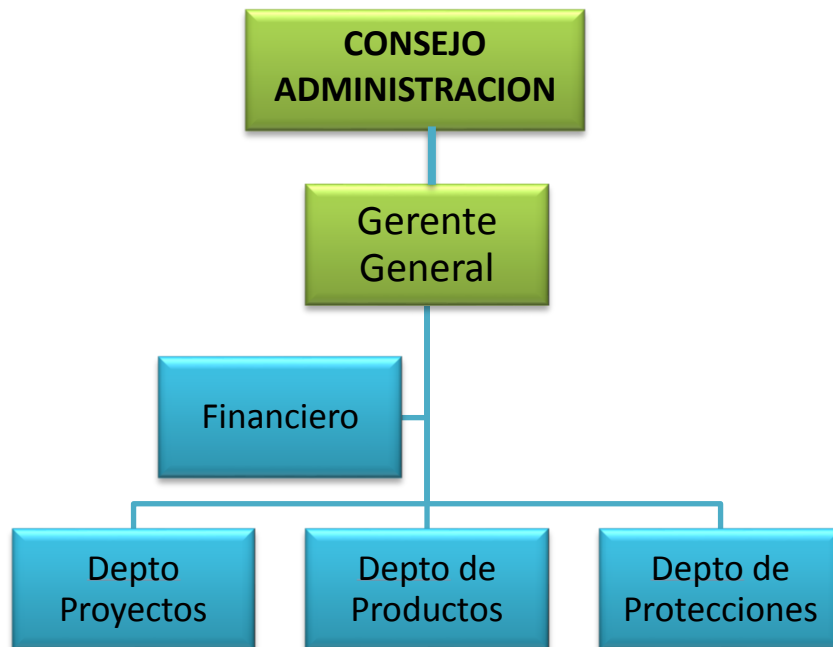
Actualmente, la empresa opera con la participación de los socios, y opera en un local propiedad de uno de ellos, es una buena estrategia continuar con esta plantilla siempre que no se descuide la atención y respuesta a los clientes, y conforme se vaya capitalizando la empresa se podrá ir complementando la planilla de los recursos que se necesiten.

4.5. Identificación de la organización

Actualmente la empresa cuenta con un Consejo de Administración, que conforman la sociedad anónima, Presidente, Vicepresidente y Tesorero.

Se contará con tres unidades para la atención de los negocios, dirigidas por el Gerente General.

Figura 11. Organigrama para SICA POWER



Fuente: Elaboración propia

4.5.1. Consejo de Administración

Sera el órgano superior de la empresa donde se establecerán los planes estratégicos, autorizaciones de contratos, compras de suministros o venta de acciones.

El consejo conocerá, para su aprobación, la firma de contratos de proyectos y compras por arriba de los Q 50,000.00.

4.5.2. Gerente administrativo

Coordinará las áreas administrativas, financieras y técnicas, actualmente está a cargo del presidente del Consejo de Administración, en forma temporal y, en función del avance y desarrollo de la empresa, en un mediano plazo, se recomienda contratar a una persona para que cubra estas actividades.

4.5.3. División de proyectos

En esta área se atenderá lo referente a consultorías en subestaciones eléctricas o líneas de transmisión, diseño, gestión y supervisión de proyectos. Se especializará en la puesta en marcha de la energización del sistema eléctrico en conjunto.

La empresa realiza las funciones de instalación, configuración programación del sistema para la administración de la energía, EMS, así como del equipo primario, aseguran que el sistema opere de manera en que fue diseñado. La puesta en marcha está sujeta a estrictos estándares de calidad y seguridad por parte del equipo de especialistas.

Esta división podrá expandir sus servicios con montaje de subestaciones y líneas de transmisión.

4.5.4. División de productos

Esta área se encargará de atender todo lo referente al área de ventas de equipos, materiales y suministros que requieran los clientes.

Se puede expandir mediante alianzas con nuevos fabricantes de marcas de reconocido prestigio.

4.5.5. División de Servicios de Mantenimiento

Será el área especializada en protecciones de sistemas de transmisión para consultorías en este tema, mantenimientos a relevadores y equipo de medición, estudios de coordinación de protecciones y capacitaciones.

El lema será “Nos aseguramos de que la instalación en las **subestaciones eléctricas** funcione de manera segura y continua por medio del sistema de **protecciones y mediciones**”.

4.6. Fuente de financiamiento para el plan de negocios

La principal fuente de financiamiento serán los aportes de los accionistas y, conforme a la magnitud de los proyectos, podrán obtenerse fondos a través de créditos o transferencias bancarias, otorgadas por personas individuales, financieras o bancarias, de acuerdo con las garantías y plazos convenidos que sean rentables para la empresa.

5. Estrategia de participación regional y crecimiento

Guatemala está siendo pionera en la instalación y uso de tecnología de vanguardia, en el sistema de transmisión de energía eléctrica, a nivel regional, crean nuevos retos en la ingeniería y en el sector eléctrico del país. Ha invertido grandes cantidades en equipos y en servicios de ingeniería para la expansión de su sistema de transmisión de energía eléctrica.

Con el objetivo de expandir el acceso a los mercados internacionales para los productos y servicios guatemaltecos e integrarse activamente al proceso de globalización, Guatemala ha negociado en los últimos años varios acuerdos de libre comercio tales como:

- Tratado de Integración Económica Centroamericana,

- Tratado de Libre Comercio México – Triángulo Norte: Guatemala, El Salvador y Honduras,
- Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica – Estados Unidos,
- Tratado de Libre Comercio Guatemala – Panamá
- Acuerdo de Alcance Parcial Guatemala – Belice.

Los cuales hay que tomar muy en cuenta a la hora de generar una propuesta de negocio en esos países, por los temas de impuestos y tratados: los cuales también impactan al momento de competir a nivel regional para cualquier empresa Guatemalteca.

Las empresas Guatemaltecas que se centran en la ejecución de proyectos de ingeniería eléctrica, son pioneras en el uso de nuevas tecnologías y de mucha referencia y consultoría para empresas de otros países de la región y del Caribe, lo cual abre posibilidades de concretar negocios dentro de la región.

Las empresas que adoptan la estrategia internacional transfieren los productos y servicios derivados de sus competencias clave a los mercados extranjeros, al mismo tiempo que llevan a cabo cierta adaptación local limitada.

Como se mencionó en el capítulo 1, en el tema de la globalización, para obtener un rendimiento mayor mediante el apalancamiento de cualquier capacidad valiosa desarrollada en operaciones extranjeras y su transferencia a otras entidades dentro de la red global de operaciones de la empresa es necesario iniciar con un mercado local y posteriormente expandirse.

La empresa, primero debe realiza servicios para el mercado interno y luego ir incursionando en la oferta de servicios o productos en otros países con una adaptación local mínima. El producto o servicio debe satisfacer las necesidades universales pero que no enfrenta a competidores significativos.

El aumento del valor percibido de los servicios o productos que se generen también podrá atraer más clientes y, con ello, incrementar los ingresos y las utilidades. Más que aumentar los precios para reflejar el alto valor percibido del producto, se pueden optar por mantener los precios bajos para aumentar la participación del mercado regional y lograr mayores economías de escala, en otras palabras, ofrecer a sus consumidores mayor “valor por su dinero”.

Una estrategia de este tipo puede acrecentar aún más el porcentaje de crecimiento de utilidades, pues a los consumidores los atraerán los precios bajos en relación con el valor. La estrategia también hace crecer la rentabilidad si son sustanciales las economías de escala que resultan del aumento de la participación del mercado.

Posteriormente a que se tenga una participación con experiencia interna o local y haber identificado el producto o servicio de apalancamiento, se podrá iniciar la participación en un mercado regional. La estrategia se puede basar en el apalancamiento de la capacidad de los servicios en protecciones y tecnología de vanguardia de SICAPOWER que, haya desarrollado en empresas que cuenten con operaciones extranjeras y estas a la vez hagan su transferencia a otras entidades.

Es decir, la estrategia para la introducción en el mercado regional, inicia desde el aprovechamiento de la capacidad que se está generando en el país con las grandes inversiones y el liderazgo en la adquisición, instalación y operación de nuevos sistemas de protección, Tener la alta fidelidad de los proveedores y llegar hacer el soporte técnico, no solo para el país sino que para la región. Dar un servicio que genere alta fidelidad por parte de los clientes que cuentan con operaciones extranjeras y puedan recomendar los servicios percibidos por SICAPOWER.

El sistema de la estrategia va de adentro de la empresa hacia afuera de ella, tener alta fidelidad en los proveedores y con el valor alto en los servicios contratados por los clientes internacionales o con sedes en otros países se generar alta fidelidad para ser recomendados para poder manejar el soporte de sus marcas o la ejecución de montajes de otros sistemas similares en otros países. La alta fidelidad se creara en el mercado local marcando por el valor alto percibido por el cliente, construyendo

con barreras de alta experiencia con los proveedores y gran confianza con los clientes locales, aprovechando que el tema de los servicios de ingeniería eléctrica es un mercado cerrado.

VII. DISCUSION DE RESULTADOS

El plan de negocios para la empresa estableció como estrategia, que el negocio se desarrolle en el área Metropolitana de Guatemala para estar en un lugar estratégico, de fácil acceso para los clientes y se puedan reducir costos de operaciones al inicio y que las estrategias a implementar se basen en las perspectivas de los accionistas, de los clientes, procesos internos y crecimiento; a fin de incentivar el interés por parte de los accionistas, agregar valor a los clientes y consolidarse en el mercado, mediante la adecuación de sus procesos internos y el crecimiento por medio de la experiencia que adquiera la empresa.

Por medio de los datos que se obtuvieron del modelo Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pickneur, se eligieron y determinaron como prioridades del negocio, la necesidad de generar mecanismos tecnológicos que den visibilidad a los avances de los servicios y/o proyectos con los clientes. También es conveniente realizar alianzas con los influenciadores: contratistas de gran consolidación en el mercado y que tercerizan varias actividades, proveedores y fabricantes de equipos; esto permitirá que la empresa obtenga mayor poder y estar en una situación favorable, ya que estos actores ofrecen las mejores oportunidades de negocios, debido al contacto prematuro con los proyectos y servicios de mantenimiento que ofrecerá la empresa.

Con el análisis FODA se logró identificar las fortalezas de la compañía, tales como; conocimiento que tienen los socios en las diferentes áreas del sector en el que participará la empresa, lo cual ayudará a que al inicio de sus operaciones logre consolidarse conforme a su experiencia y la calidad de sus servicios. También se hallaron oportunidades de mejora como desarrollo del mercado eléctrico que apertura la exigencia de nuevos clientes en servicios de mantenimiento de infraestructura de transmisión de electricidad.

El plan estratégico que se complementó con el Mapa Estratégico y el Mapa de Procesos donde se tendrá que generar valor para los inversionistas, clientes,

procesos internos y perspectiva de aprendizaje y conocimiento; esto tendrá que ser de manera gradual conforme se consolida la empresa y llega a la fase de desarrollo.

Se debe dar seguimiento y tener control, a través de los indicadores propuestos, para medir si las estrategias con los clientes son de beneficio o si se requiere ajustar algún procedimiento interno para seguir generando valor a los servicios que se brinden.

La empresa debe de aumentar las utilidades de forma más rentable, con el fin de establecer el perfil adecuado para captar inversiones, no únicamente de los socios sino también de bancos o inversionistas.

En el organigrama se recomienda establecer tres áreas: Proyectos o Servicios, Productos y Protecciones, las cuales deben ser reforzadas, mediante el crecimiento y experiencia. Varias de las tareas al inicio de la consolidación de la empresa se recomienda que sean subcontratadas, mientras se consolida en el mercado y, posteriormente, ir completando la plantilla de forma gradual, en función de su EBITA.

La empresa, al momento de consolidarse podrá implementar estrategias de diferenciación de servicios y de diversificación con el fin de expandir sus capacidades e incrementar su experiencia en otras áreas del servicio de mantenimiento y proyectos de ingeniería, no solo a nivel local sino regional.

VIII. CONCLUSIONES

- El éxito de todo negocio, depende en gran medida de la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes a partir de las fortalezas corporativas. Es decir, para entregar valor a un cliente se debe tener totalmente claro qué se sabe hacer, qué gusta hacer, en qué se es diferente y qué genera rentabilidad, respondiendo a esto se eligen y se determinan como prioridades del negocio la necesidad de generar mecanismos tecnológicos que den visibilidad de avances a los proyectos de los clientes.
- Se elaboró el plan de negocios para la empresa de servicios de ingeniería en el área metropolitana de Guatemala mediante varias metodologías, entre ellas el modelo CANVAS y FODA con las que se estableció el modelo de negocio y su propuesta de valor. Para desarrollar un servicio de calidad, es conveniente invertir en este proyecto bajo la directriz de este plan de negocios.
- Se determinó que para implementar el plan de negocios la inversión inicial es de Q 294,150.00 + un 3% de imprevistos, el cual podrá ser proporcionado por los mismos socios.
- Para que la empresa sea competitiva en costos y soporte técnico, es necesario hacer alianzas con grupos políticos y técnicos que tengan presencia a nivel regional, para que la empresa tenga acceso a proyectos y servicios en los países de la región centroamericana.

IX. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo el plan de negocios propuesto en este informe, a través de asesoría técnica y administrativa; aplicar la estructura operativa y administrativa para que la empresa se encamine hacia el logro de los resultados esperados.
- Realizar evaluaciones periódicas de la evolución del negocio, para que la empresa no se quede rezagada en las tendencias del mercado. También hacer análisis de la demanda insatisfecha en otros municipios, para ampliar la cobertura de mercado.
- Realizar negociaciones con el proveedor, con el fin de cubrir la porción del mercado propuesto y lograr posicionarse antes que otro inversionista lo haga, y tome la mejor porción del mercado.
- Que la empresa tenga un plan de inversión para renovación y actualización del local, equipos, vehículos y tecnología; con el fin de mantener clientes satisfechos y evitar incumplimientos de acuerdo a los objetivos planteados.
- De de forma gradual, realizar la implementación de estrategias para expandir el negocio de servicios a nivel regional, siempre y cuando ya se haya logrado un grado de consolidación en el mercado local y formar alianzas con una empresa internacional de riesgo compartido.

X. BIBLIOGRAFIA

- Afuah, A. (2003). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Aguilar-Saven, R. (2004). Business process modelling: review and framework. *International Journal of Production Economics*. 90, 129-149.
- Al-Debei, M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19 (No.3), 359-376.
- Baca, U. (1995), *Evaluación de proyectos*. (3ª ed). México: McGraw -Hill.
- Baten, M. (2010). *Plan de negocio para una franquicia de panadería*. (Tesis de Maestría de administración industrial y de empresas de servicio). Universidad San Carlos de Guatemala: Guatemala.
- Blank, L. & Tarquin, J. (1999). *Ingeniería Económica*. (3ª ed). México. McGraw-Hill.
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México. Cengage Learning Editores.
- Brealey, M. (2006) *Principios de Finanzas Corporativas*, (8ª ed), México: Editorial McGraw Hill.
- Cantera H. & Yáñez, J. (2008). Aportaciones del liderazgo positivo (II). *Trabajar en el siglo XXI: reciprocidad y satisfacción*. *Revista Capital Humano*, 221, 40-48.
- Ceballos, A. (2011). *100 Negocios.com*. Recuperado el 5 de julio de 2013, de <http://www.100negocios.com>.
- Centro europeo de empresas e Innovación de ciudad Real, (2009). *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral*. Recuperado el 01 de mayo de 2015, de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf.

- Dessler, G & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- Dorado, A. (2013). Ciclo del emprendimiento. Recuperado 21 julio 2013, de <https://www.emprendices.co/ciclo-del-emprendimiento/>
- Duggan, W. (2007). Intuición estratégica, eco3 colecciones: la elaboración del plan estratégico. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gava, L. & Ubierna, A. (2008). Dirección Financiera: Decisiones de Inversión. España: Editorial Delta.
- Gimbert. (2003). El enfoque estratégico de la empresa. Revista Deusto ,101-190.
- González, C. (1998) Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. México: McGraw-Hill.
- Gracias, J. (2004) Apuntes de Ingeniería Económica II. (3ª ed.), Guatemala: Editorial estudiantil Fénix.
- Henry, A. (2012). Avanza el mercado eléctrico en Centroamérica. Recuperado el 01 de septiembre de 2012, de <http://www.estrategiaynegocios.net/opinion/469668-345/avanza-el-mercado-electrico-en-centroamerica>.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001x2000. Guatemala: INTECAP.
- Iñaki, S. (2016). Nuevos modelos de negocio en la era digital; recuperado el 14 de septiembre 2016, de <http://www.dosdoce.com/2016/09/26/analisis-y-evolucion-de-los-nuevos-modelos-de-negocio-en-liber-2016/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001): "The strategy focused organisation", Boston, Estados Unidos de Norte America: Harvard Business School Press
- Kim, R (2008). La Estrategia del Océano Azul. Barcelona: Verticales de Bolsillo.

- Krajewski, L. & Larry P. (2000) Administración de Operaciones Estrategia y Análisis, (5ª ed.). Colombia: Prentice Hall.
- Medina, C. (2014). Plan de negocios para la comercialización de carne de avestruz en el área metropolitana de Guatemala. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala.
- Peach, R. (1999). Manual de ISO 9000, (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Pinson, L. (2003). Anatomía de un Plan de Negocio, México: OM-IM, M.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Quintanilla, J. (2010). “Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala”, (Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Universidad de Guatemala de San Carlos de Guatemala: Guatemala.
- Robles, M. (2007). El libro del ajedrez. España: Libsa.
- Russell, W. (2007). 50 Cosas que hay que saber sobre management, (1ª edición). Barcelona: Editorial Ariel.
- Sainz, V. (2003). El plan estratégico en la práctica. (2ª Ed.) revisada y actualizada. Madrid: ESIC Editorial
- Seybold, P. (2000). Clientes.com. Washington: Ediciones Granica, S.A,
- Thompson, A. (2004). Administración estratégica: Textos y casos. (13ª ed.). México, McGraw Hill.
- Valdez, M. (2014). Concepto e importancia de la administración estratégica. Recuperado 03 de septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>.

Wheelen, T y Hunger J. (2007). Administración estratégica y políticas de negocios, (10ª ed.). Colombia: Pearson.

Wyatt, S. (2011). Las leyes secretas de los directivos. Barcelona: Ediciones B.

Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. Strategic Management Journal, 29(No.1), 1–26.

XI. ANEXO

PLAN DE NEGOCIO CON CANVAS

<p>Modelo de Negocios Canvas</p> <p>Diseñado para: SICA POWER, S.A. Diseñado por: EDGAR CHAI</p>				
<p>8. Relaciones Clave</p> <p>INNOVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Intranquilidad consolidados en el aire de potencia. * Proveedores y fabricantes de equipos. * Proveedores de México, Colombia, EEUU. * Mantenimiento de equipos y maletas de pruebas. * Proveedores de equipos y maletas de pruebas. * Proveedores internacionales de gran prestigio. 	<p>7. Actividades Clave</p> <p>CATEGORÍAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio de ingeniería en todas sus ramas * Estudios, consultorías, capacitaciones * Asesoría en ejecución de proyectos/obras de transmisión * Soluciones en mantenimientos de protecciones. * Suministros con instalación. 	<p>1. Propuesta de Valor</p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio que incluye desde el suministro hasta la instalación * Servicios con tecnología actualizada y expertos. * Efectividad en respuesta con productos/servicios * Servicios con calidad difícil de compararse. * Marca reconocida por hacer buenos servicios. * Ventaja en costos * Ventaja en expertos. * Asesoría desde el inicio del proyecto hasta el post mortem. * Mejor atención al cliente con servicio * Soporte y disponibilidad de personal. * Ayudar al cliente en la gestión de mantenimientos incluyendo hasta el post-mortem (dando la milla entregada de proyectos y servicios dentro del plazo establecido) 	<p>2. Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contratos de servicios por año a un menor costo. * Asistencia Personalizada * Suministro y servicio de instalación y soporte en el mantenimiento. * Servicios Automatizados * Servicios con alta calidad cuidando los detalles. * Atención mediante correo, app, celular y teléfonos. 	<p>4. Mercado Meta - Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Transportistas y Agentes del Mercado Mayorista * Distribuidores Municipales. * Entidades Privadas y Públicos * Contratistas de gran prestigio * Transportistas de energía eléctrica de la Región Centroamericana. * Ingenieros Asesores * Industrias con instalaciones eléctricas.
<p>6. Recursos Clave</p> <p>TIPOS DE RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Local de oficinas * Recursos humanos calificados * Capital de Trabajo * Página Web 	<p>3. Canales de Distribución</p> <p>Proceso de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencial. 2. Página web, correos electrónicos, telefonía. 3. Mediante solicitud por correo o vía telefónica 4. Volantes, redes sociales. 5. Flota de vehículos. 			
<p>9. Estructura de Costos</p> <p>¿CÓMO ESTA BASADO EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pago de los costos * Valor <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costos Fijos * Costos Variables * Economías de escala * Economías de espectro 	<p>5. Flujos de Ingresos</p> <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pago por uso * Cuota por Suscripción * Préstamo, renta, sub-arrendamiento <p>PRECIO DINÁMICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Negociación * Gestión de Margen * Precio de acuerdo al mercado en tiempo real 			
<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>				



Edgar Estuardo Chaj Ramírez
AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada
DIRECTORA



Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda
DECANO