



Excelencia que trasciende

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
REESTRUCTURACIÓN PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
LOGRANET, S.A.

Trabajo de graduación presentado por Gabriel Alejandro López Gramajo para optar el
grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Guatemala

2009.

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
REESTRUCTURACIÓN PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
LOGRANET, S.A.



Excelencia que trasciende

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
REESTRUCTURACIÓN PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
LOGRANET, S.A.

Trabajo de graduación presentado por Gabriel Alejandro López Gramajo para optar el
grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Guatemala

2009.

CONTENIDO

	Página
LISTA DE CUADROS.....	vi
ILUSTRACIONES.....	viii
RESUMEN.....	ix
Capítulo	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
V. PLAN DE RESSTRUCTURACIÓN.....	8
A. Plan estratégico	8
a. Análisis FODA.....	8
b. Análisis estratégico de los elementos del FODA.....	9
c. Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	11
d. Áreas estratégicas.....	12
e. Misión y Visión	12
f. Valores.....	12
g. Política de calidad.....	13
h. Estructura organizacional.....	13
i. Funciones organizacionales.....	14
j. Objetivos.....	14
k. Estrategias.....	15
l. Control	17
B. Plan operativo.....	17
VI. IMPLEMENTACIÓN.....	27
VII. ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO.....	28
VIII. CONCLUSIONES.....	31
IX. RECOMENDACIONES.....	32
X. BIBLIOGRAFIA	33
XI. APÉNDICE.....	34

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Análisis FODA	8
2. Análisis estratégico de los elementos del FODA	9
3. Balanced-Scorecard en el área de administración con la estrategia: Reducir los gastos operativos en un 5% respecto al período fiscal 2008	19
4. Balanced-Scorecard en el área de administración con la estrategia: Incrementar las ventas en, por lo menos, un 6% respecto al período fiscal 2008.....	20
5. Balanced-Scorecard en el área de ventas con la estrategia: Se eliminará por completo el negocio de Café Internet	21
6. Balanced-Scorecard en el área de ventas con la estrategia: Se eliminará la oferta de equipo de cómputo, ya que ha demostrado ser un negocio que genera poca rentabilidad y muchos problemas por garantía y soporte técnico.....	22
7. Balanced-Scorecard en el área de mercadeo con la estrategia: Se creará una base de datos de clientes, de forma que se conozca su nivel de satisfacción y hábitos de consumo	23
8. Balanced-Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Para facilitar la forma de pago, se otorgará el servicio de pago a crédito con un límite de 30 días calendario.....	24
9. Balanced-Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Se facilitará el proceso de ordenar productos y servicios agregando la posibilidad de ordenar por medio de una página web	25
10. Balanced-Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Se iniciará un seguimiento post-venta con el cliente por medio de correo electrónico para confirmar la recepción puntual y en buen estado del producto. Existirá un campo para ingresar comentarios o sugerencias.....	26
11. Razones y resultado proyectado final para 2010.....	28
12. Integración costos y gastos 2008.....	44
13. Estado de resultados al 31 de diciembre del 2008	45
14. Balance general al 31 de diciembre del 2008.....	46

15. Integración costos y gastos 2009	47
16. Estado de resultados proyectado 2009.....	48
17. Balance general proyectado 2009	49
18. Flujo de efectivo proyectado 2009	50
19. Integración costos y gastos 2010	51
20. Estado de resultados proyectado 2010	52
21. Balance General proyectado 2010	53
22. Flujo de efectivo proyectado 2010	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Página
1. Modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2. Estructura organizacional	13
3. Modelo y simbología de Balanced-Scorecard	18

RESUMEN

Este documento es un plan de reestructuración para Tecnologías de Información Logranet, S.A. Ésta, es una empresa familiar en el negocio de suministros de oficina, servicio de Café Internet y equipo de cómputo. Luego de nueve años de operación, se ha detectado una falta de rumbo definido y un gran desorden organizacional que han provocado un mal desempeño traducido a pérdidas económicas.

Dadas las condiciones mencionadas anteriormente, surge la necesidad de crear un plan de reestructuración para darle un rumbo definido a la empresa y generar utilidades. Después de un análisis financiero y de la situación competitiva de la empresa se encontraron las áreas estratégicas sobre las que se debía trabajar. Como resultado, se creó un plan estratégico y un plan operativo con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. En él, se propusieron disminuciones en los gastos operativos e incrementos en las ventas, además de un fuerte enfoque en el servicio al cliente.

Durante la implementación, se encontró gran resistencia al cambio, proveniente del apego emocional a la manera previa de operar el negocio. El plan de reestructuración se encuentra en medio de su implementación al momento de la redacción de este documento y ya muestra resultados positivos para la organización.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un plan de reestructuración que ha sido realizado específicamente para Tecnologías de Información Logranet, S.A., una empresa familiar con nueve años de existencia en el mercado de suministros de oficina, servicio de Café Internet y equipo de cómputo.

Dada la informalidad en el inicio de operaciones de la empresa, jamás se trazó una misión y visión definida, de tal forma que la actividad principal de la empresa nunca estuvo clara. Este factor provocó el descuido del área de suministros de oficina y equipo de cómputo concentrando los esfuerzos en el servicio de Café Internet, actividad que tuvo una tendencia a la baja en la demanda durante los últimos cuatro años. El apego emocional al negocio no permitió a los directivos tomar la decisión de retirarse del negocio en el momento adecuado.

Debido a la difícil situación que afrontaba la empresa, fue de suma importancia elaborar e implementar un plan de reestructuración que permitiera darle un rumbo definido y revertiera la fase negativa que el negocio atravesaba.

El primer paso fue hacer un análisis previo en diferentes áreas de la empresa. Un análisis financiero que permitiera dar a conocer la situación económica, de tal forma que al proponer soluciones a los problemas, se tome en cuenta la capacidad de inversión en nuevos proyectos. Luego se llevó a cabo análisis de la posición en el mercado de la empresa por medio del modelo de las 5 Fuerzas de Porter y un análisis FODA.

El análisis realizado, entregó como resultado las áreas estratégicas en las que se enfocó el plan de reestructuración que son: Administración, ventas, servicio al cliente y mercadeo.

La reestructuración de la empresa constó de dos partes principales: Un plan estratégico que se enfocaría en fijar la visión y misión de la empresa en el largo plazo y un plan operativo que apoya, por medio de planes de acción, las estrategias planteadas.

Durante la implementación de la reestructuración de Tecnologías de Información Logranet, S.A., el mayor inconveniente fue el apego emocional al negocio original por parte de los directivos. Una vez la alta gerencia se acopló a las estrategias de la reestructuración, se le comunicó a todo el personal el nuevo rumbo que el negocio tomaría.

La reestructuración fijó un rumbo definido y una visión clara a largo plazo para evitar cometer los errores del pasado. En el área administrativa, se logró la reducción planteada de 5% en gastos operativos y se proyecta un aumento en ventas superior a la meta trazada de 6%.

En el área de ventas, se abandonaron dos negocios que dejaron de ser rentables, el servicio de Café Internet y la venta de equipo de cómputo para poder enfocar todos los esfuerzos a la venta de suministros de oficina, actividad que será el negocio central de Tecnologías de Información Logranet, S.A.

El departamento de servicio al cliente, fue una de las áreas más importantes a tomar en cuenta en el plan de reestructuración, ya que se encontró que esta sería la cualidad por la que la empresa se diferenciará de la competencia. De esta forma se desarrolló un plan de acción para conocer al cliente y servirle forma que se sienta cómodo trabajando con la empresa.

Al momento de la redacción de este documento, el plan de reestructuración se encuentra en proceso de implementación.

II. ANTECEDENTES

Tecnologías de Información Logranet, S.A. es una empresa familiar, fundada en noviembre del año 2000, dedicada a la venta de equipo de cómputo y suministros de oficina, con nueve años de existencia en el mercado. Esta empresa se cataloga como una pequeña empresa, ya que su volumen de facturación es bajo y cuenta con poco personal.

La cartera de clientes está compuesta por organizaciones públicas y privadas con sede en la Ciudad de Guatemala y Antigua Guatemala.

Como negocio secundario, con el fin de aprovechar el espacio libre y generar ingresos extra, se instaló un café Internet con disponibilidad de 15 estaciones de trabajo, en el local que fungió como bodega para los suministros y equipo de cómputo.

La planeación estratégica fue desordenada y poco clara. No se fijaron objetivos específicos y en ningún momento se evaluó el plan inicial para adaptarlo al contexto cambiante. Debido a la manera en la que se formó y creció la empresa, jamás se documentaron procesos para las tareas a realizarse. Cada colaborador seguía los pasos que mejor le parecían para cumplir con las tareas asignadas. Algunos empleados recibían capacitación verbal otros únicamente usaban su criterio. Además, los niveles de jerarquía no estaban claramente definidos entre los miembros de la familia, quienes en varias ocasiones daban órdenes contradictorias a los empleados, acerca de cómo hacer su trabajo.

Como parte del desorden que imperaba, los gastos administrativos no se controlaron adecuadamente, de forma que sufrieron un alza, afectando la rentabilidad del negocio.

Una cantidad significativa de los ingresos procedía de la parte del Café Internet, convirtiéndose, por épocas, en la actividad principal de la empresa. Esto provocó el descuido del área de suministros y equipo de cómputo.

Con el pasar del tiempo, el negocio de Café Internet decayó fuertemente dado el fácil acceso al Internet residencial para los clientes habituales y otras tecnologías como el Internet móvil y el acceso desde los teléfonos celulares.

Los directivos de la empresa se resistieron al cambio y trataron de “revivir” el negocio, pero las condiciones habían cambiado y dada la ubicación geográfica del local, continuó la tendencia a la baja. Cuando la operación del Café Internet representó pérdidas continuas por más de un año, finalmente se tomó la decisión de dejar de atender al público.

Mientras tanto, se perdió una parte significativa de la cartera de clientes en la parte de suministros de oficina y equipo de cómputo, obligando a invertir tiempo y recursos económicos en tratar de recuperarlos.

Durante sus primeros años de existencia, la empresa presentó ganancias. Sin embargo, sus utilidades han disminuido a partir de los últimos tres años al punto de presentar pérdidas y consumir parte de capital aportado inicialmente para saldar deudas a proveedores.

Al dejar de ser un negocio rentable, la dirección de la empresa ha fijado un plazo para revertir la situación o cerrar las operaciones de la empresa y liquidarla.

III. JUSTIFICACIÓN

Dada la situación actual de la empresa, que ha presentado pérdidas consecutivas por más de tres años, se presenta la necesidad de elaborar e implementar una reestructuración de forma que el negocio vuelva a ser rentable.

Es necesario crear un plan estratégico completo y ordenado, ya que los socios al fundar la empresa, únicamente llevaron a cabo un improvisado estudio económico y luego iniciaron las operaciones sin una visión y misión establecidas.

Esta vez, a diferencia del momento de la creación, se establecerá un plan estratégico claro y conciso que permita a la empresa tener un rumbo definido y una visión en particular.

De esta forma, quedará claro cuál será la actividad principal de la empresa y se evitará caer en la misma situación donde por falta de visión, se perdió el enfoque de la actividad principal, factor que provocó el fracaso de la empresa.

De la mano del plan estratégico, se elaborará un plan operativo que permita listar las acciones requeridas para alcanzar las estrategias planteadas. De esta forma, se fijarán fechas límite y responsables de cada una de las tareas a realizar para facilitar el seguimiento del proyecto de reestructuración.

Es importante implementar un plan estratégico que permita ser evaluado periódicamente para no cometer los errores del pasado y aceptar posibles futuros cambios en el giro del negocio de acuerdo a las exigencias del mercado.

IV. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Previo a la creación del plan de reestructuración, se llevará a cabo un análisis financiero de la situación al último cierre fiscal. De esta forma se obtendrá una perspectiva fundamentada de la situación financiera de la empresa.

Se calcularán distintas razones financieras y se interpretarán los resultados obtenidos, de forma que se tome en cuenta la situación económica de la empresa al momento de la creación del plan de reestructuración (ver ANEXOS).

A. Rentabilidad

La rentabilidad respecto a las ventas se evaluó utilizando las relaciones de utilidad bruta y utilidad neta en ventas. La primera dio como resultado 0.75, mientras que la razón de utilidad neta en ventas fue de 0.02. De estos resultados se observa que a pesar de que existe una utilidad bruta considerable, los gastos de operación disminuyen la utilidad neta de gran manera llevándola casi a cero. Ésta es una señal de que los gastos operativos son demasiado elevados para el tipo de operación de la empresa.

B. Liquidez

La razón de solvencia dio un resultado de 0.78 indicando que la empresa no puede responder ni una vez a sus obligaciones a corto plazo con su activo circulante. Luego se hizo la prueba del ácido y se obtuvo 0.44 como resultado. El hecho de que las razones de liquidez sean menores a uno, indican que la empresa tiene una capacidad de pago reducida.

Esta es una señal de alerta, ya que la empresa puede caer en demoras en sus pagos a proveedores por no contar con el efectivo suficiente para cancelar facturas pendientes.

A pesar de estos resultados, cabe mencionar que la empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores y no ha tenido cuentas atrasadas ni deudas a largo plazo.

C. Endeudamiento

La empresa no tiene pasivo a largo plazo, es decir, no tiene préstamos o compromisos adquiridos con ninguna entidad financiera. Esto es positivo, ya que aunque atraviesa momento difíciles no carga con un pasivo que acumule intereses, únicamente con pasivo a corto plazo (generalmente 30 días), con distintos proveedores.

V. PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

A. Plan estratégico

El plan estratégico tendrá una validez de tres años y será sujeto a modificaciones anualmente, adaptándolo a las nuevas condiciones del contexto empresarial.

1. Análisis FODA. El análisis FODA está orientado a la actividad de venta de suministros de oficina.

Cuadro 1. Análisis FODA

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nueve años de existencia en el mercado. ◦ Cartera de clientes existente. ◦ Buenas relaciones comerciales con los proveedores. ◦ Buena reputación con los clientes existentes. ◦ Amplio surtido de productos ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Resistencia al cambio por apego emocional a la empresa. ◦ Recursos presupuestarios limitados. ◦ Productos poco diferenciables. ◦ Ubicación (geográfica) actual de la empresa. ◦ Poco personal y mal calificado. ◦ Espacio reducido en oficina actual. ◦ Poco o nulo inventario en existencia.
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Tiempos de entrega prolongados de pedidos por parte de los competidores. ◦ Servicio poco personalizado y de mala calidad por parte de la competencia. ◦ Competidores hacen poca publicidad para promocionar sus productos. ◦ Poco reconocimiento a la lealtad de los clientes por parte de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Guerra de precios entre los actuales competidores. ◦ Difícil penetración de mercado. ◦ Competidores con ventas voluminosas obtienen mejores precios por ordenar grandes cantidades de productos.

2. Análisis estratégico de los elementos del FODA

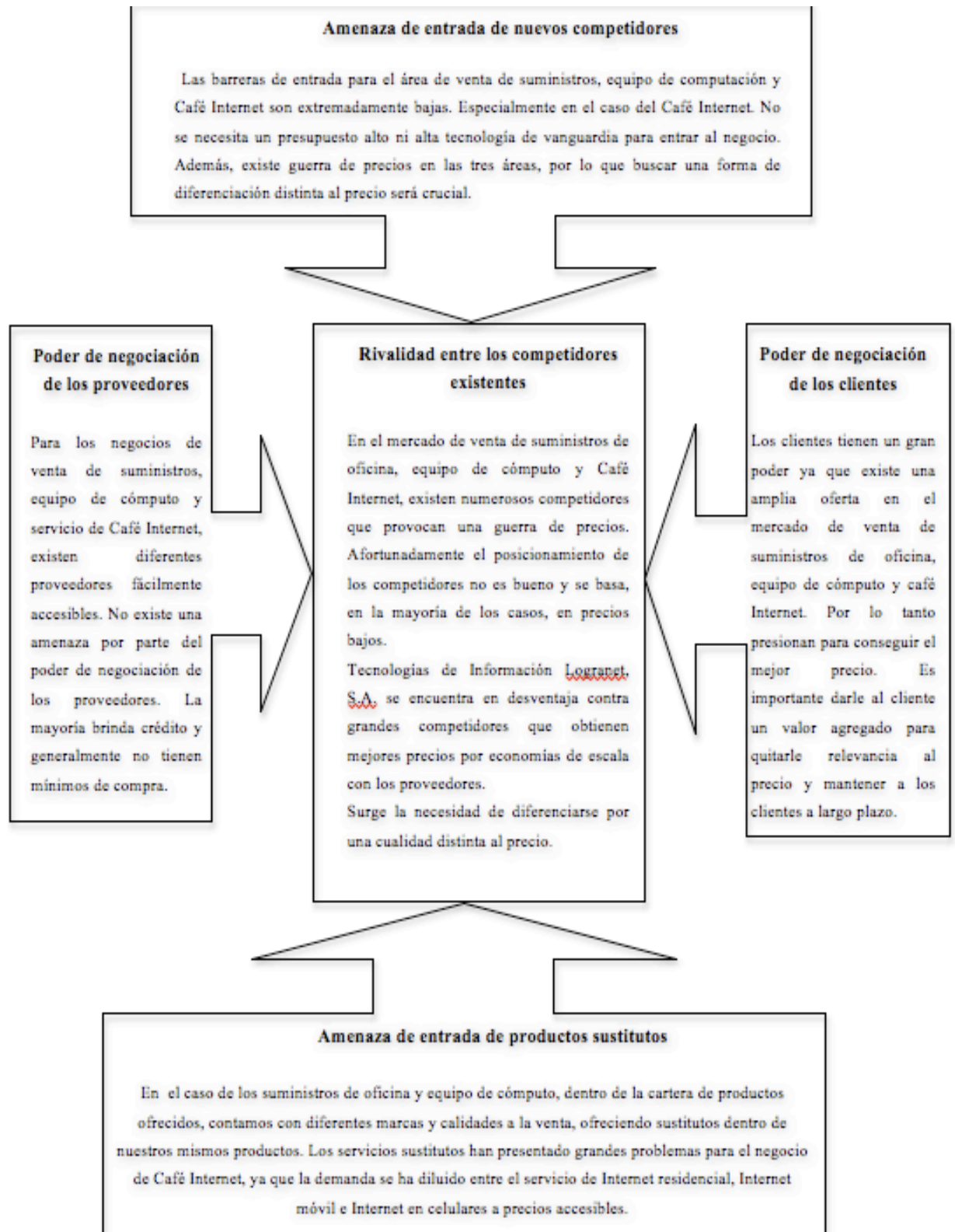
Cuadro 2. Análisis estratégico de los elementos del FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de fortalezas</p> <p>F1 Nueve años de existencia en el mercado</p> <p>F2 Cartera de clientes existente</p> <p>F3 Buenas relaciones comerciales con los proveedores</p> <p>F4 Buena reputación con los clientes existentes</p> <p>F5 Amplio surtido de productos ofrecidos.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de debilidades</p> <p>D1 Resistencia al cambio por apego emocional a la empresa</p> <p>D2 Recursos presupuestarios limitados</p> <p>D3 Productos poco diferenciables</p> <p>D4 Ubicación (geográfica) actual de la empresa</p> <p>D5 Poco personal y mal calificado</p> <p>D6 Espacio reducido en oficina actual</p> <p>D7 Poco o nulo inventario en existencia</p>
<p style="text-align: center;">Lista de oportunidades</p> <p>O1 Tiempos de entrega de pedidos prolongados por parte de los competidores</p> <p>O2 Servicio poco personalizado y de mala calidad por parte de la competencia</p> <p>O3 Competidores hacen poca publicidad para promocionar sus productos</p> <p>O4 Poco reconocimiento a la lealtad de los clientes por parte de la competencia</p>	<p style="text-align: center;">FO (MAXI – MAXI)</p> <p>1. Utilizar la buena reputación con los clientes para hacer ver la rapidez en tiempos de entrega de pedidos a clientes potenciales (recomendaciones).</p> <p>2. Asociar la antigüedad de la empresa con servicio personalizado y de buena calidad.</p>	<p style="text-align: center;">DO (MINI – MAXI)</p> <p>1. Dada la naturaleza poco diferenciable de los productos ofrecidos, diferenciarnos por medio de un servicio personalizado y de buena calidad.</p>

Continuación Cuadro 2		
Lista de amenazas	FA(MAXI – MINI)	DA (MINI – MINI)
<p>A1 Guerra de precios entre los actuales competidores</p> <p>A2 Dificil penetración de mercado</p> <p>A3 Competidores con ventas voluminosas obtienen mejores precios por ordenar grandes cantidades de producto.</p>	<p>1. Buscar negociaciones favorables en precios con los proveedores, apoyándonos en la antigüedad de la empresa.</p>	<p>1. Diferenciarnos por medio del servicio para evitar la guerra de precios con nuestros competidores.</p>

3. Análisis de las 5 fuerzas de porter

Ilustración 1. Modelo del análisis de las 5 fuerzas de porter



d. Áreas estratégicas

- Administración
- Ventas
- Servicio al cliente
- Mercadeo

e. Misión

“ Ser el proveedor nacional de suministros de oficina para establecimientos medianos y grandes a un precio competitivo, brindando la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes “.

Visión

“ Servir eficientemente las necesidades de suministros de oficina de nuestros clientes, diferenciándonos de la competencia por medio de una excelente calidad de servicio, creando valor para nuestros accionistas y otros grupos de interés “.

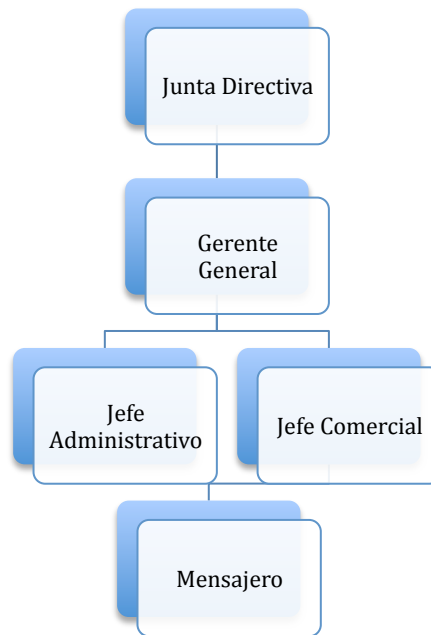
f. Valores

- **Responsabilidad:** Administrar, valorar y reflexionar las consecuencias de nuestros actos.
- **Respeto:** Reconocer el valor de nuestros clientes y compañeros de trabajo.
- **Puntualidad:** Satisfacer las tareas y obligaciones antes o en un plazo anteriormente señalado.
- **Trabajo en equipo:** Cohesión y solidaridad con todos los miembros del equipo de trabajo.
- **Honradez:** Probidad y rectitud en todas nuestras acciones.
- **Servicio al cliente:** Atención a nuestros clientes con conocimiento, vocación y empatía.

g. Política de calidad: Garantizar un servicio personalizado e íntegro fundamentado en los valores de responsabilidad, puntualidad y respeto, brindando respaldo a sus clientes a través de su excelente trabajo en equipo.

h. Estructura organizacional

Ilustración 2. Estructura Organizacional



i. Funciones organizacionales

1. Junta Directiva: Conformada por los socios de la empresa.
2. Gerente General: Es el encargado de analizar la estrategia de la empresa y de las ventas. Coordina al equipo de trabajo y realiza evaluaciones de los resultados financieros y de la empresa en general continuamente. Será el responsable de cualquier actividad que no encaje en la jefatura administrativa o de ventas.
3. Jefe Comercial: Es la persona encargada de abrir y cerrar negocios, es el enlace entre cliente y empresa. Además debe de mantener contacto con clientes del pasado y estar haciendo contacto con futuros clientes. Es necesario una excelente presentación y personalidad. Será el encargado principal de presentarle una excelente atención al cliente.
4. Jefe Administrativo: Deberá ser un contador. Presenta los estados financieros y lleva un control de la liquidez de la empresa. Hace las evaluaciones de proyectos y es el que autoriza cualquier gasto. A su cargo esta la realización de presupuestos y la administración de sueldos.
5. Mensajero: Hacer los pagos respectivos y cualquier mandado que sea solicitado por cualquiera de los empleados. Presentar un informe mensual de los recorridos y trabajos hechos. Además, el mensajero será el encargado de hacer las entregas de pedidos a domicilio.

j. Objetivos

Los siguientes objetivos deben ser llevados a cabo en al término del primer año, luego de la implementación del plan estratégico:

1. Objetivo general

- Crear un plan de reestructuración, que consista de un plan estratégico y un plan operativo, que permita darle un giro al negocio de la empresa creando operaciones rentables.

2. Objetivos específicos

- Generar un rendimiento de, por lo menos, 15% arriba del reportado en el período fiscal 2008.

- Reducir los gastos operativos en, por lo menos, un 5% respecto al período fiscal 2008.
- Incrementar las ventas en un mínimo de 6% respecto al período fiscal 2008.

k. Estrategias

1. Administración

- Reducir los gastos operativos en un 5% respecto al período fiscal 2008.
- Incrementar las ventas en, por lo menos, 6% respecto al período fiscal 2008.

Luego del análisis financiero y la observación de la operación de la empresa, se ha detectado que existen gastos operativos irregulares e innecesarios. Por medio de las estrategias administrativas se pretende reducir o eliminar los gastos para dejar únicamente los indispensables para la operación adecuada de la empresa.

Además, no se ha ido en busca de nuevos clientes sino el personal se ha dedicado a atender únicamente a los existentes, de tal forma que se espera incrementar las ventas agregando clientes a la cartera. También se han perdido algunos de los clientes por falta de seguimiento de tal forma que como parte de la estrategia de incrementar las ventas, se buscará recobrarlos.

2. Ventas

- Se eliminará por completo el negocio de Café Internet.
- Se eliminará la oferta de equipo de cómputo, ya que ha demostrado ser un negocio que genera poca rentabilidad y muchos problemas por garantía y soporte técnico.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa ha perdido el enfoque y no cuenta con una actividad principal. Por el momento lleva a cabo dos actividades que han dejado de ser rentables. El negocio de Café Internet que presentó pérdidas durante el período fiscal anterior y por otro lado, la venta de equipo de cómputo que conlleva problemas por la gestión de los reclamos de garantías y el soporte técnico.

Las estrategias listadas en el área de ventas buscarán eliminar las dos áreas mencionadas anteriormente para poder enfocarse por completo en la venta de suministros de oficina.

3. Mercadeo

- Se creará una base de datos de clientes, de forma que se conozca su nivel de satisfacción y hábitos de consumo.

La estrategia de mercadeo pretende crear fidelidad con los clientes existentes y monitorear su nivel de satisfacción en cuanto al servicio al cliente y calidad de nuestros productos. Este es un paso importante, pues anteriormente no se consideraba ninguna acción relacionada con mercadeo.

Es deseable llevar a cabo otras acciones relacionadas con el área de mercadeo, pero dada la situación financiera de la empresa y la poca capacidad de invertir recursos, se evaluará su inclusión en próximas ediciones del plan estratégico.

4. Servicio al cliente

- Para facilitar la forma de pago, se otorgará el servicio de pago a crédito con un límite de 30 días calendario.
- Se facilitará el proceso de ordenar productos y servicios agregando la posibilidad de ordenar por medio de una página web.
- Se iniciará un seguimiento post-venta con el cliente por medio de correo electrónico para confirmar la recepción puntual y en buen estado del producto. Existirá un campo para ingresar comentarios o sugerencias.

Las estrategias de servicio al cliente son de suma importancia dentro del plan de reestructuración, como se ha mencionado anteriormente, se buscará diferenciar a la empresa por medio de un excelente servicio al cliente, área en la que se ha detectado una oportunidad ya que la competencia cuenta con deficiencias en este sector.

Al igual que en el área de mercadeo, el servicio al cliente no se consideró

importante en el pasado. De tal forma que se partirá de cero con las estrategias planteadas buscando establecer una relación con el cliente para conocerlo y luego, crear estándares de servicio con los que se sienta cómodo trabajando con nosotros.

1. Control: Como herramienta de control principal se utilizará el “Balanced Scorecard”, con los planes de acción para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas en el paso anterior.

Además, se evaluarán los estados financieros semestralmente y se harán correcciones al plan operativo de forma anual. Se analizará la nueva situación al final de un año, para adaptar el plan operativo al nuevo contexto.

B. Plan Operativo

El plan operativo obedecerá a los objetivos planteados en el plan estratégico y tendrá una vigencia de un año. El nuevo plan operativo se elaborará durante los últimos dos meses del año y tomará en cuenta los resultados de la última evaluación financiera semestral.

Para implementar el plan operativo y darle seguimiento se utilizará como herramienta de control el Balanced Scorecard. De esta forma, se listarán los planes de acción con las actividades necesarias para completar cada una de las estrategias propuestas como parte de la reestructuración de la empresa.

El Balanced Scorecard permite llevar de forma simple un control sobre el avance en cada uno de los planes de acción, de forma que se identifiquen rápidamente deficiencias en el cumplimiento de las actividades.

Cuadro 3. Balanced Scorecard en el área de administración con la estrategia: Reducir los gastos operativos en un 5% respecto al período fiscal 2008

Área: Administración				Cumplimiento		100%	
Estrategia: : Reducir los gastos operativos en un 5% respecto al período fiscal 2008.							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	8-May-09	4-Jun-09		100%
1.1	Fijar la meta (en moneda) de la reducción en gastos operativos	A	7 días	8-May-09	14-May-09	Jefe Administrativo	😊
1.2	Listar específicamente los gastos operativos en los que incurre la empresa	A	10 días	15-May-09	24-May-09	Jefe Administrativo	😊
1.3	Clasificar los gastos operativos por prioridades y presentar una lista de candidatos a reducir o eliminar	A	15 días	15-May-09	29-May-09	Gerente General	😊
1.4	Eliminar o reducir los gastos operativos innecesarios o poco relevantes	A	7 días	29-May-09	4-Jun-09	Gerente General	😊

Cuadro 4. Balanced Scorecard en el área de administración con la estrategia: Incrementar las ventas en, por lo menos, un 6% respecto al período fiscal 2008

Área: Administración					Cumplimiento		100%
Estrategia: :Incrementar las ventas en, por lo menos, un 6% respecto al período fiscal 2008.							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	5-Jun-09	29-Jun-09		100%
1.1	Fijar la meta (moneda) de ventas a facturar en el 2009	A	2 días	5-Jun-09	6-Jun-09	Gerente General	😊
1.2	Conocer la facturación acumulada en los meses pasados del 2009 y encontrar el restante para alcanzar la meta	A	4 días	5-Jun-09	8-Jun-09	Gerente General	😊
1.3	Evaluar la factibilidad de alcanzar la meta de facturación	A	3 días	12-Jun-09	14-Jun-09	Gerente General	😊
1.4	Generar promociones para incentivar mayor consumo en nuestros clientes actuales.	A	4 días	26-Jun-09	29-Jun-09	Jefe Comercial	😊
1.5	Proponer una estrategia publicitaria para captar nuevos clientes	A	3 días	27-Jun-09	29-Jun-09	Jefe Comercial	😊

Cuadro 5. Balanced Scorecard en el área de ventas con la estrategia: Se eliminará por completo el negocio de Café Internet

Área: Ventas				Cumplimiento		100%	
Estrategia: Se eliminará por completo el negocio de Café Internet							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	10-Apr-09	6-Jul-09		100%
1.1	Dejar de atender el negocio	A	10 días	10-Apr-09	19-Apr-09	Gerente General	😊
1.2	Despedir y liquidar personal que atiende el negocio	A	10 días	17-Apr-09	26-Apr-09	Gerente General	😊
1.3	Liquidar equipo de cómputo	A	60 días	8-May-09	6-Jul-09	Gerente General	😊

Cuadro 6. Balanced Scorecard en el área de ventas con la estrategia: Se eliminará la oferta de equipo de cómputo, ya que ha demostrado ser un negocio que genera poca rentabilidad y muchos problemas por garantía y soporte técnico.

Área: Ventas				Cumplimiento		100%	
Estrategia: Se eliminará la oferta de equipo de cómputo, ya que ha demostrado ser un negocio que genera poca rentabilidad y muchos problemas por garantía y soporte técnico.							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	18-Dec-09	15-Feb-10		100%
1.1	Informar a nuestros clientes sobre la gama de productos que dejaremos de ofrecer y brindarles un catálogo de los productos que quedarán a la venta.	A	15 días	18-Dec-09	1-Jan-10	Gerente General	😊
1.2	Liquidar el inventario existente de equipo de cómputo.	A	60 días	18-Dec-09	15-Feb-10	Gerente General	😊
1.3	Terminar relaciones y cancelar membresías con proveedores mayoristas	B	15 días	6-Jan-10	20-Jan-10	Gerente General	😊

Cuadro 7. Balanced Scorecard en el área de mercadeo con la estrategia: Se creará una base de datos de clientes, de forma que se conozca su nivel de satisfacción y hábitos de consumo

Área: Ventas				Cumplimiento		0%	
Estrategia: : Se creará una base de datos de clientes, de forma que se conozca su nivel de satisfacción y hábitos de consumo.							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	10-Sep-09	3-Nov-09		0%
1.1	Crear el formato y campos requeridos de los clientes.	A	7 días	11-Sep-09	17-Sep-09	Jefe Comercial/Administrativo.	☹
1.2	Solicitar la información a cada uno de los clientes.	A	10 días	10-Sep-09	19-Sep-09	Jefe Comercial/Administrativo	☹
1.3	Ingresar la información de frecuencia y montos de consumo.	A	15 días	10-Sep-09	24-Sep-09	Jefe Comercial/Administrativo	☹
1.4	Investigar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (encuesta)	B	10 días	9-Oct-09	18-Oct-09	Jefe Comercial/Administrativo	☹
1.5	Clasificar a los clientes de acuerdo a su relevancia para nuestro negocio.	A	12 días	23-Oct-09	3-Nov-09	Jefe Comercial/Administrativo	☹

Cuadro 8. Balanced Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Para facilitar la forma de pago, se otorgará el servicio de pago a crédito con un límite de 30 días calendario

Área: Servicio al cliente				Cumplimiento		0%	
Estrategia: : Para facilitar la forma de pago, se otorgará el servicio de pago a crédito con un límite de 30 días calendario.							
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status
1			días	5-Feb-10	26-Mar-10		0%
1.1	Desarrollar un formato de acuerdos y contratos de pago	A	10 días	5-Feb-10	14-Feb-10	Jefe Administrativo	☹
1.2	Implementar un sistema de control de pago	A	12 días	26-Feb-10	9-Mar-10	Jefe Administrativo	☹
1.3	Ofrecer distintas formas de pago: pago con tarjeta de crédito, transferencia bancaria y depósito bancario	B	15 días	12-Mar-10	26-Mar-10	Jefe Administrativo	☹

Cuadro 9. Balanced Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Se facilitará el proceso de ordenar productos y servicios agregando la posibilidad de ordenar por medio de una página web

Área: Servicio al cliente				Cumplimiento				0%
Estrategia: Se facilitará el proceso de ordenar productos y servicios agregando la posibilidad de ordenar por medio de una página web.								
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status	
1			días	18-Nov-09	9-Jan-10		0%	
1.1	Crear un catálogo de los productos y servicios.	A	20 días	20-Nov-09	9-Dec-09	Jefe Administrativo	☹	
1.2	Adquirir y supervisar la creación un sistema de información ágil y completo que permita ver en línea los productos ofrecidos.	A	30 días	4-Dec-09	2-Jan-10	Jefe Administrativo	☹	
1.3	Adquirir un sistema capaz de actualizar la disponibilidad de productos y servicios constantemente	C	30 días	11-Dec-09	9-Jan-10	Jefe Administrativo	☹	
1.4	Especificar y detallar el proceso para ordenar los productos y servicios vía web	B	10 días	18-Nov-09	27-Nov-09	Jefe Administrativo	☹	
1.5	Crear un manual de usuario y compartirlo con nuestros clientes, para incentivarlos a usar la nueva vía para poner una orden	B	15 días	18-Nov-09	2-Dec-09	Jefe Administrativo	☹	

Cuadro 10. Balanced Scorecard en el área de servicio al cliente con la estrategia: Se iniciará un seguimiento post-venta con el cliente por medio de correo electrónico para confirmar la recepción puntual y en buen estado del producto. Existirá un campo para ingresar comentarios o sugerencias

Área: Servicio al cliente				Cumplimiento				50%
Estrategia: Se iniciará un seguimiento post-venta con el cliente por medio de correo electrónico para confirmar la recepción puntual y en buen estado del producto. Existirá un campo para ingresar comentarios o sugerencias.								
	Actividad	Ranqueo	Duración	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Participantes	Status	
1			días	7-Aug-09	5-Oct-09		50%	
1.1	Establecer un sistema de seguimiento para conocer el comportamiento del cliente	A	15 días	7-Aug-09	21-Aug-09	Gerente General	😊	
1.2	Crear un formato de reporte para supervisar el paso de las encuestas	B	7 días	7-Aug-09	13-Aug-09	Gerente General	😊	
1.3	Crear un procedimiento para resolver los reclamos que surjan a la brevedad posible	A	12 días	11-Sep-09	22-Sep-09	Gerente General	😐	
1.4	Crear y mantener un registro de los comentarios de los clientes	B	25 días	11-Sep-09	5-Oct-09	Gerente General	😐	

VI. IMPLEMENTACIÓN

La puesta en práctica del plan estratégico y operativo para Tecnologías de Información Logranet, S.A. se encuentra en proceso al momento de la redacción de este documento. Los porcentajes de ejecución para cada uno de los planes de acción se muestran en el paso anterior. El porcentaje global de implementación al 31 de agosto de 2009 es de 56.25%.

La mayor dificultad se dio al inicio de la implementación del plan y fue con los socios de la empresa. El apego emocional al negocio original es grande e interfirió en repetidas ocasiones con la adopción de la nueva visión y misión de la empresa. Dejar fuera el negocio de Café Internet, que se mantuvo durante 8 años fue sumamente difícil para los directivos.

Luego de que los socios finalmente aceptaron poner en práctica el nuevo plan estratégico, se divulgó el plan de reestructuración a todo el personal de la empresa. De tal forma que todos realicen sus actividades alineadas con los nuevos objetivos.

El hecho de utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta de control y seguimiento ha sido sumamente positivo, ya que resulta mucho más fácil supervisar el avance en cada una de las tareas asignadas a diferencia de un seguimiento aleatorio. Además, la casilla de “Participantes” genera un alto grado de compromiso con el responsable de cierta tarea a diferencia de ocasiones anteriores donde algunos de los colaboradores se desentendían de sus responsabilidades aduciendo falta de información o trasladando la responsabilidad a algún colega.

De forma que el personal aceptara con agrado la reestructuración de la empresa, se les convocó a una charla motivacional que buscó inspirar al personal de la mano del nuevo plan de reestructuración. Así, se eliminan posibles actitudes de resistencia al cambio entre los empleados.

VII. ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO

La sección anterior discutió los inconvenientes y acontecimientos que trajo el inicio de la puesta en práctica de la reestructuración en Tecnologías de Información Logranet, S.A. Desde la perspectiva financiera se proyectó un Estado de Resultados y un Balance General para el 2009 y el 2010. Luego se analizó y comparó contra el desempeño anterior de la empresa. (ver ANEXOS, Cuadro 14 y 15).

Cuadro 11. Razones y resultado proyectado final para 2010

Razón	Resultado 2008	Resultado proyectado 2009	Resultado proyectado 2010
De solvencias	0.78	1.64	0.63
Prueba del ácido	0.44	1.43	0.27
De endeudamiento	0.66	0.46	1.59
De patrimonio a activo total	0.34	0.54	0.14
utilidad neta en ventas	0.02	-0.02	-0.06
Retorno sobre activos (ROA)	0.08	-0.20	-1.67
Retorno sobre patrimonio (ROE)	0.23	-0.36	-11.60

Los resultados que arroja el análisis financiero de los estados financieros proyectados muestran una mejora en el desempeño de la empresa para el año 2009. Sin embargo, para el 2010 la empresa continúa perdiendo dinero y da malas señales financieras.

Las ventas aumentan al iniciar contacto con nuevos clientes. Anteriormente, únicamente se atendían pedidos entrantes de la pequeña cartera de clientes existente. El aumento en ventas es de 230% durante los primeros meses de la implementación, de forma que se toma dicho porcentaje para crear la proyección de ventas del 2009. Durante el 2010, se pronostica un aumento en ventas de 5% respecto al año anterior pues ya no se agregan clientes a la cartera sino se enfocan las acciones a atender a los existentes.

Durante el 2008, la empresa logró operar con un costo de ventas promedio de 25% del precio del producto vendido. Estas ventas, se llevaron a cabo bajo condiciones especiales a entidades gubernamentales. Estas condiciones fueron únicas para el 2008 y durante los años siguientes se pronostican ventas con un costo de ventas asociado entre 60%-70%.

De esta manera, el margen bruto de utilidad se ve fuertemente afectado en las proyecciones del año 2009 y 2010. Aún reduciendo gastos al cerrar el servicio de Café Internet y eliminando otros gastos innecesarios, los resultados del período para los años 2009 y 2010 son pérdidas.

Las pérdidas no son tan drásticas en el 2009 por la venta de activos fijos, en este caso, la liquidación del equipo de cómputo utilizado para la operación del Café Internet. Durante el 2010, no habiendo otros ingresos las pérdidas aumentan aproximadamente 4 veces.

Resulta muy importante hacer el análisis con un horizonte de dos años, ya que el año 2009, siendo transitorio, no refleja a cabalidad las nuevas operaciones de la empresa.

En cuanto a la liquidez, al analizar las razones de solvencias y la prueba del ácido, se nota una mejora durante el 2009 respecto al año inicial. Esta mejora se da por la venta de activos fijos que inyecta efectivo a la empresa. Además, existen futuras capitalizaciones por parte de los socios. Para el 2010, la situación se revierte y la empresa cae en problemas de liquidez una vez más, pudiendo provocar problemas para satisfacer sus necesidades de pago a proveedores a corto y mediano plazo.

El endeudamiento de la empresa muestra un efecto semejante al caso de la liquidez. Durante el 2009 mejora moderadamente respecto al año anterior. Sin embargo, para el final del 2010 el endeudamiento a corto plazo crece considerablemente. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con obligaciones a largo plazo y el endeudamiento refleja únicamente pagos a proveedores por mercadería adquirida.

En cuanto a la rentabilidad, es clara la tendencia a la baja de la empresa. Durante el 2008, presenta una baja rentabilidad y los dos años siguientes se proyectan pérdidas, obteniendo rentabilidades negativas para los inversionistas.

PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación se calculará el punto de equilibrio para la operación anual de la empresa, tomando en cuenta los estados financieros proyectados para el 2009.

Con un margen de contribución promedio de : 35% y costos fijos anuales de Q.276,902, el punto de equilibrio

Punto de equilibrio en Q = Costos fijos / margen

Punto de equilibrio en Q = 276,902 / 35%

Punto de equilibrio en Q = 791,148.00

Las ventas pronosticadas bajo un escenario positivo fueron de Q.619,053.00, es decir un 22% abajo del punto de equilibrio calculado anteriormente. Estos resultados refuerzan el análisis financiero y dejan claro que la operación de la empresa está lejos de ser rentable.

VIII. CONCLUSIONES

1. El proceso de reestructuración hace que surjan muchas ideas, de las cuales habrá que centrarse en las que sean más factibles, tomando en cuenta la situación actual de la empresa.
2. La planeación estratégica es de suma importancia en una empresa, de tal forma que todo el personal tenga claro el rumbo de la empresa y pueda orientar sus acciones para alcanzar las metas establecidas.
3. En un proceso de reestructuración, es importante siempre tomar en cuenta el factor económico. Existen ideas radicales, que pueden no ser ejecutables dada la capacidad económica de la empresa.
4. Como parte de la reestructuración, se logró hacer una reducción de 5% en los gastos operativos, eliminando gastos superfluos.
5. Se proyecta un aumento en ventas superior a la meta de 6% para los dos años posteriores a la implementación de la reestructuración de la empresa.
6. No se proyectan operaciones rentables para la empresa en los próximos dos años de funcionamiento dadas las nuevas condiciones del mercado.

IX. RECOMENDACIONES

- Ya que no se proyectan operaciones rentables para la empresa en los próximos dos años de funcionamiento, se recomienda finalizar las operaciones de la empresa y cerrarla.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Fred, David. 2003. *Conceptos de administración estratégica*. Edición 9. Pearson Educación. México. 368 páginas.
- Levy. Luis H. 2004. *Reestructuración integral de empresas: como base de la supervivencia*. 2da edición. Ediciones fiscales. México. 273 páginas.
- Pérez-Fardón Martínez J. Javier.. 2005. *La empresa familiar*. Fiscalidad, organización y protocolo familiar. CISS. 418 páginas.
- Trujillo Lopez, Marcelo 2007. *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Editorial Universidad de Caldas. 136 páginas.
- Martínez. Ricardo. 2007. *Balanced Scorecard - Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico* . [Fecha de consulta 13 agosto 2009]
http://www.areas.com/rrhh/balanced_scorecard2.htm
- SINNEXUS. 2007. España. [Fecha de consulta 27 agosto 2009]
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- Balance Scorecard. 2009. [Fecha de consulta 13 agosto 2009]
http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

XI. APÉNDICE

A. Empresa familiar

Se puede denominar empresas familiares las que son propiedad de un grupo familiar o de parentesco en las que, además, interviene activamente en la gestión de la empresa alguno de sus miembros. (Pérez – Fardón, 2005)

Los elementos esenciales que configura la empresa son

- a) Que se desarrolle una actividad económica en sentido amplio.
- b) Actividad organizada o planificada dirigida a un objetivo de acuerdo con un plan racional.
- c) Que la actividad sea realizada con profesionalidad, de forma continuada, sistemática, duradera y, por último, con ánimo de lucro.

Con el tiempo, en épocas de crisis es posible que las empresas pierdan presencia en los mercados, reduzcan la capacidad de generación de efectivo, incurran en incumplimiento de pagos de obligaciones de crédito, incrementen su carga financiera y fiscal, decrezcan las utilidades afectando seriamente el capital de los accionistas y de sus acreedores.

Actualmente, los drásticos y constantes cambios en los mercados globales con una competencia más fuerte, la aplicación incorrecta de estrategias y circunstancias inesperadas en los negocios hacen que las empresas se vean afectadas por retos y crisis importantes que demandan la necesidad urgente de una transformación financiera.

1. Operaciones de reestructuración de la empresa familiar: Las operaciones que haya que efectuar, dependerán de la situación inicial o de partida en que se encuentre organizado el grupo empresarial familiar y en la estructura final a la que se quiera llegar, pero, en cualquier caso, si se modifica la estructura de la empresa familiar dará lugar a cambios patrimoniales entre las diferentes empresas. (Pérez – Fardón, 2005)

a. Reestructuración Financiera

Las empresas que muestran resultados contables (utilidad neta) positivos, o sus razones financieras con atractivos rendimientos aparentan ser altamente productivas; sin embargo, pueden ser empresas inmersas en problemas financieros por falta de liquidez y de cumplimiento de sus obligaciones ante sus acreedores. (Levy, 2004)

Bajo esta perspectiva, y sin restarle importancia al resultado contable, el flujo de efectivo es el indicador que muestra la factibilidad de la empresa en el corto y largo plazo. Una empresa con elevadas utilidades pero sin flujo tendrá enormes dificultades para subsistir; una empresa con reducidos resultados contables, pero con flujos de efectivo elevados podrá consolidarse y crecer rápidamente. (Levy, 2004)

El resultado contable muestra el resultado aritmético producto de la fabricación, compra y venta de productos, pero no la capacidad económica de la organización para enfrentar sus obligaciones y financiar su crecimiento.

Los proyectos de inversión son evaluados por los flujos de efectivo que generarán y su contribución para el desarrollo de la empresa, más que por el resultado contable que pueda estimarse, porque es el flujo, precisamente, el que proporcionará los elementos de crecimiento necesarios.

Por estas razones, es necesario analizar la capacidad que tiene la organización en el presente, y la que tendrá en el futuro, para generar flujos de efectivo que contribuyan a cubrir sus necesidades presentes y apoyen las oportunidades de desarrollo que se le puedan presentar a la organización. (Levy, 2004)

B. Planeación estratégica

1. Estrategia: Son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.

La estrategia debe considerarse en un concepto multidimensional que abarca a toda la organización, otorgándole un sentido de sistema abierto perfectamente delimitada con su entorno, con el que interacciona, en el que los diferentes tipos de procesos, operaciones, información y decisiones son reconocible y orientados.

2. Planeación estratégica: Planeación es organizar una producción, un

servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan, y el plan es una determinada idea. La planeación para concretar la idea, exige conocer todos los recursos necesarios, todos los medios comprometido, la competencia, el mercado, todos los modelos, procesos, todas las posibilidades de variabilidad, la legislación existente del tema, toda la capacidad de las personas, etc. (Levy, 2004)

“ Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos, que realizado de manera sistemática y ordenando constituyen lo que se denomina el proceso de planeación” (Levy, 2004)

La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.

Incorporar pensamiento estratégico a la planeación es importante porque:

- Mantiene concentrada la atención tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en la misión, visión y estrategia
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento holístico.
- Motiva a los directores para que observen la planeación desde un marco perspectivo-prospectivo.
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.
- Transforma la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión e el plan y los resultados proyectados
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.

Las principales razones para que una organización aplique la planeación estratégica son:

- Asegurar la organización
- Transformar la misión y visión en acción
- Mantener la dirección de futuro
- Encontrar lo mejor de la organización

3. Etapas de la dirección estratégica: El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas, la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

a. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa. La determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se debe expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil (Fred, 2003).

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados las estrategias deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un período prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa (Fred, 2003).

b. La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca

objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, y la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (Fred, 2003).

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas (Fred, 2003).

- c. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener más información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia
- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
 - La medición del rendimiento
 - La toma de medidas correctivas.

C. Adaptación al cambio

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica (Fred, 2003).

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que está

transformando a las empresas y a la sociedad actual.

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como : ¿En qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿Qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria? ¿Debemos reestructurar nuestra empresa?, ¿Estamos en las áreas adecuadas? ¿Qué estrategias debemos seguir? ¿Se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado?

C. Plan operativo

Para la formulación del Plan Operativo se toman en cuenta las demás operaciones que no se encuentran en el Plan Estratégico y que forman parte de las actividades habituales y que son responsabilidad de la Gerencia.

Esta etapa comienza a en acciones, las cuales representan claramente aquellas actividades que se llevan adelante en cada una de las áreas de la organización.

Por lo tanto, se debe considerar que en principio se encuentran dos tipos de operaciones:

- Las que surgen del Plan Estratégico
- Las que lleva adelante diariamente la organización en el cumplimiento de sus funciones

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos.

Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que sepan que actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

Cualquier ejercicio de planeación operativa debe tomar en cuenta las experiencias precedentes para determinar:

- ¿Qué estuvo bien?
- ¿Qué estuvo mal?
- ¿Por qué?
- ¿Cuáles fueron los costos y dónde se pueden hacer ahorros?
- ¿Qué procedimientos pueden simplificarse?

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

D. Balance Scorecard

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía la visión, y se incluye medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Específicamente, se sugieren cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera:: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir?".

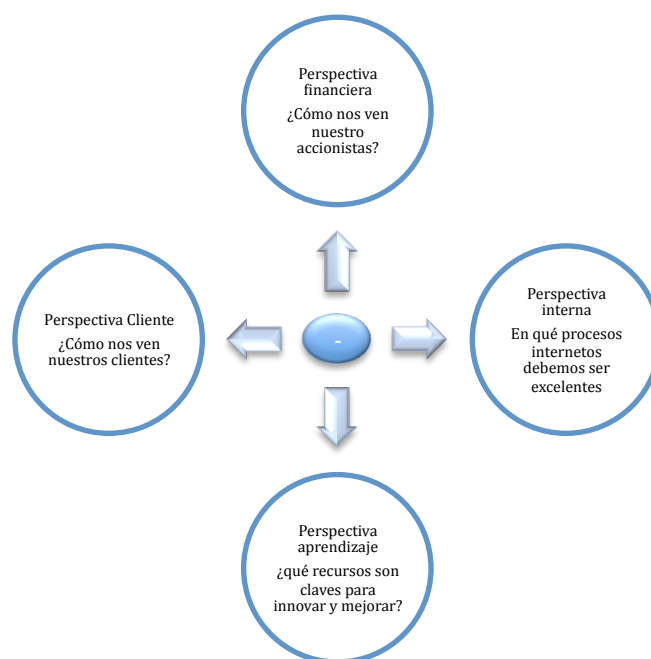
4. Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de

- Objetivos que se desean alcanzar.
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. (Martínez, 2007)



Integrada:

Porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de un año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las cuatro perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Balanceada:

Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard". Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía este balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Estratégica:

Otro concepto novedoso del enfoque del Balanced Scorecard, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más los compartimientos funcionales (Martínez, 2007)

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos (Martínez, 2007).

Cuadro 12. Integración Costos y Gastos 2008 – proporcionado por Tecnologías de Información Logranet, S.A.

LOGRANET, S. A.													
COSTOS Y GASTOS ENERO/DIC. 2008	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
COSTOS Y GASTOS RELACIONADOS CON CAFÉ INTERNET	10,063.33	13,301.77	13,030.94	11,153.45	13,657.32	11,073.49	11,820.01	14,623.49	13,177.02	13,211.57	13,963.66	86,391.55	225,465.60
Sueldos y bonificación	4,308.32	8,146.72	7,968.36	6,510.16	7,960.16	6,400.00	6,758.16	7,389.12	7,857.92	8,244.76	8,323.76	7,778.32	87,645.76
Aguinaldo												2,679.12	2,679.12
Alquileres	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	2,678.57	32,142.84
Mantenimiento	902.61	595.77	307.26	560.05	274.34	573.56	274.34	1,820.17	311.04	885.38	274.34	274.34	7,053.20
Alarma	311.88	312.70	312.29	312.70	311.46	310.64	311.87	311.04	561.78	312.68	312.27	313.50	3,994.81
Energía eléctrica	817.09	510.51	724.28		1,357.79		716.72	1,348.70	691.82		1,297.04	607.89	8,071.84
Servicio Internet	1,042.86	1,057.50	1,040.18	1,091.97	1,075.00	1,110.72	1,080.35	1,075.89	1,075.89	1,090.18	1,077.68	1,081.25	12,899.47
COSTO DE VENTAS SUMINISTROS Y EQUIPO DE COMPUTO												70,978.56	70,978.56
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	2,475.27	3,013.35	4,422.53	9,193.18	9,435.24	1,897.32	7,483.21	3,457.40	1,186.09	3,622.74	5,191.80	12,014.54	63,392.67
Papelería y útiles	318.25	906.85	555.01	1,024.37	669.64	37.50	732.23			745.98			4,989.83
Gastos de oficina	34.82	160.10	61.62	46.91	105.20	209.82	955.48		622.09	158.26	475.00	568.04	3,397.34
Teléfono	1,196.40	1,946.40	1,517.90	1,500.00	1,928.60	1,650.00	1,232.00	950.00	564.00	890.00	966.00	1,230.00	15,571.30
Combustibles y lubricantes	925.80		2,288.00	6,621.90	6,731.80		4,563.50	2,507.40		1,828.50	3,750.80	4,480.20	33,697.90
Depreciaciones												3,382.12	3,382.12
Amortizac.gts. de organización												2,354.18	2,354.18
	12,538.60	16,315.12	17,453.47	20,346.63	23,092.56	12,970.81	19,303.22	18,080.89	14,363.11	16,834.31	19,155.46	98,406.09	288,858.27

Cuadro 13. Estado de resultados al 31 de diciembre de 2008

**TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS**

Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008
(Expresado en Quetzales)

VENTAS Y SERVICIOS		<u>293,135.45</u>
internet	29335.42	
suministros y equipo de cómputo	263800.03	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION		<u>288,858.27</u>
Costo de ventas Internet	12899.47	
Costo de ventas suministros	70978.56	
Sueldos y salarios	90324.88	
Administración oficina	23958.47	
Depreciaciones y amortizaciones	5736.3	
Alquileres	19243.37	
Servicios varios	32019.32	
Varios menores	33697.9	
Utilidad neta		<u>4,277.18</u>

Cuadro 14. Balance General al 31 de diciembre del 2008

TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S. A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
 (Expresado en Quetzales)

ACTIVO			PASIVO Y CAPITAL	
ACTIVO CIRCULANTE		28,283.37	PASIVO A CORTO PLAZO	36,343.53
Caja y bancos	15,952.99		Cuentas por pagar	35,146.26
IVA por cobrar	930.14		Retenciones ISR por pagar	133.93
ISR por cobrar	818.68		IVA por pagar	1,063.34
ISO por cobrar	1,614.29			
Cuentas por cobrar	4,727.50			
Inventarios	4,239.77			
ACTIVO FIJO		10,910.81	CAPITAL	18,621.25
Mobiliario y equipo	12,977.33		Capital suscrito	25,000.00
Dep. acum mob. y equipo	(11,068.51)		Acciones por suscribir	(20,000.00)
Equipo de computación	139,183.94		Futuras capitalizaciones	201,525.61
Dep. acum. equip. computac.	(130,181.95)		Pérdida acumulada	(192,181.54)
			Resultado del período	4,277.18
ACTIVO DIFERIDO		11,926.78		
Gastos de organización	23,541.79			
Amort.acum.gtos.organizac.	(11,615.01)			
Otros activos		3,843.82		
SUMA EL ACTIVO		54,964.78	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	54,964.78

Cuadro 15. Integración costos y gastos 2009 (proyectada)

TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN LOGRANET , S. A.													
Expresado en Quetzales													
COSTOS Y GASTOS ENERO/DIC. 2009	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	21,778	22,118	22,353	21,993	23,547	22,783	23,008	23,463	22,778	22,668	22,813	27,600	276,902
Alquileres	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,148
Energía Eléctrica	550	550	550	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	6,600
Sueldos y bonificación	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	156,000
Comisiones	443	473	503	458	602	473	473	488	583	518	553	623	6,190
Prestaciones laborales	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	37,992
Papelería y útiles	150	250	275	200	300	150	375	550	400	400	500	650	4,200
Gastos de oficina	40	50	80	40	50	65	65	80	50	55	65	80	720
Teléfono	600	650	700	750	1,400	1,100	1,100	1,250	900	800	800	1,350	11,400
Combustibles y lubricantes	1,150	1,300	1,400	1,150	1,800	1,600	1,600	1,700	1,450	1,500	1,500	1,850	18,000
Depreciaciones												1,298	1,298
Amortizac.gts. de organización												2,354	2,354
COSTO DE VENTAS	29,532	31,532	33,532	30,532	36,532	31,532	31,532	32,532	35,532	34,532	33,532	41,532	402,384
TOTAL													679,286

Cuadro 16. Estado de Resultados proyectado 2009

TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009			
(Expresado en Quetzales)			
VENTAS Y SERVICIOS			619,053
suministros de oficina		<u>619,053</u>	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION			679,287
Costo de ventas		402,384	
Sueldos y salarios		156,000	
Gerente General	6,000	72,000	
Jefe de comercialización	2,000	24,000	
Jefe administrativo	3,000	36,000	
Mensajero	2,000	<u>24,000</u>	
Comisiones		6,190	
Prestaciones laborales		37,992	
Energía Eléctrica		6,600	
Alquiler local		32,148	
Combustibles y lubricantes		18,000	
Teléfono		11,400	
Papelería y útiles		4,200	
Gastos de oficina		720	
Depreciaciones		1,298	
Amortización gastos de organización		<u>2,354</u>	
OTROS INGRESOS			49,000
Liquidación equipo de Café Internet (venta de activos fijos)		<u>49,000</u>	
Pérdida neta			<u>-11,234</u>

Cuadro 17. Balance general proyectado 2009

TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S. A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009
 (Expresado en Quetzales)

ACTIVO			PASIVO Y CAPITAL	
ACTIVO CIRCULANTE		43,170.39	PASIVO A CORTO PLAZO	26,336.26
Caja y bancos	18,399.86		Cuentas por pagar	20,146.26
IVA por cobrar	793.00			
ISR por cobrar	818.68		IVA por pagar	6,190.00
ISO por cobrar	2,931.35			
Cuentas por cobrar	11,727.50			
Inventarios	8,500.00			
			CAPITAL	30,861.64
			Capital suscrito	25,000.00
ACTIVO FIJO		611.09	Acciones por suscribir	(20,000.00)
Mobiliario y equipo	12,977.33		Futuras capitalizaciones	225,000.00
Dep. acum mob. y equipo	(12,366.24)		Pérdida acumulada	(187,904.36)
			Resultado del período	(11,234.00)
ACTIVO DIFERIDO		9,572.60		
Gastos de organización	23,541.79			
Amort.acum.gtos.organizac.	(13,969.19)			
Otros activos		3,843.82		
SUMA EL ACTIVO		57,197.90	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	57,197.90

Cuadro 18. Flujo de efectivo proyectado 2009

TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN LOGRANET , S. A.												
Expresado en Quetzales												
FLUJO DE CAJA ENERO/DIC. 2009	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	15953	13243	6770	2508	20595	13558	3176	37318	33694	24036	23128	21537
Ingresos	45434	48511	48457	46972	49876	45767	48511	49205	47986	53126	51588	58675
Futuras Capitalizaciones				23474			49000					
COSTO DE VENTAS	29532	31532	33532	30532	36532	31532	31532	32532	35532	34532	33532	41532
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	18612	23452	19187	21827	20381	24617	31837	20297	22112	19502	19647	32777
Alquileres	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679	2679
Energía Eléctrica	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Sueldos y bonificación	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Comisiones	443	473	503	458	602	473	473	488	583	518	553	623
Prestaciones laborales	0	0	0	0	0	0	11995	0	0	0	0	11995
Papelería y útiles	150	250	275	200	300	150	375	550	400	400	500	650
Gastos de oficina	40	50	80	40	50	65	65	80	50	55	65	80
Teléfono	600	650	700	750	1400	1100	1100	1250	900	800	800	1350
Combustibles y lubricantes	1150	1300	1400	1150	1800	1600	1600	1700	1450	1500	1500	1850
Cuentas pagadas		4500		3000		5000			2500			
Disponibile	13243	6770	2508	20595	13558	3176	37318	33694	24036	23128	21537	5903

Cuadro 19. Integración costos y gastos 2010 (proyectada)

COSTOS Y GASTOS ENERO/DIC. 2009	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	21,809	22,093	22,489	21,951	23,690	23,583	22,906	22,882	22,432	22,923	22,723	26,433	275,914
Alquileres	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,148
Energía Eléctrica	550	550	550	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	6,600
Sueldos y bonificación	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	156,000
Comisiones	434	508	494	476	565	568	551	587	487	598	588	644	6,500
Prestaciones laborales	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	3,166	37,992
Papelería y útiles	200	250	300	150	500	450	400	450	300	350	350	500	4,200
Gastos de oficina	30	40	50	30	80	70	60	50	40	80	90	100	720
Teléfono	550	600	750	700	1,350	1,450	950	700	750	900	1,200	1,500	11,400
Combustibles y lubricantes	1,200	1,300	1,500	1,200	1,800	1,650	1,550	1,700	1,460	1,600	1,100	1,940	18,000
Amortizac.gts. de organización												2,354	2,354
COSTO DE VENTAS	28,930	33,898	32,922	30,920	35,544	37,892	36,748	35,544	32,446	35,544	39,213	42,903	422,504
													0
													698,418

Cuadro 20. Estado de resultados proyectado 2010

**TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS**

Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
(Expresado en Quetzales)

VENTAS Y SERVICIOS		656,196
suministros y equipo de cómputo	656,196	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION		698,418
Costo de ventas	422,504	
Sueldos y salarios	156,000	
Gerente General	6,000 72,000	
Jefe de comercialización	2,000 24,000	
Jefe administrativo	3,000 36,000	
Mensajero	2,000 24,000	
Comisiones	6,500	
Prestaciones laborales	37,992	
Energía Eléctrica	6,600	
Alquiler local	32,148	
Combustibles y lubricantes	18,000	
Teléfono	11,400	
Papelería y útiles	4,200	
Gastos de oficina	720	
Amortización gastos de organización	2,354	
Pérdida neta		-42,222

Cuadro 21. Balance General proyectado 2010

TECNOLOGIAS DE INFORMACION LOGRANET, S. A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
 (Expresado en Quetzales)

ACTIVO			PASIVO Y CAPITAL		
ACTIVO CIRCULANTE		13,673.57	PASIVO A CORTO PLAZO		21,707.26
Caja y bancos	5,903.04		Cuentas por pagar	15,146.26	
IVA por cobrar	793.00		IVA por pagar	<u>6,561.00</u>	
ISR por cobrar	818.68				
ISO por cobrar	2,931.35				
Cuentas por cobrar	1,727.50				
Inventarios	<u>1,500.00</u>				
			CAPITAL		3,639.64
			Capital suscrito	25,000.00	
ACTIVO FIJO		611.09	Acciones por suscribir	(20,000.00)	
Mobiliario y equipo	12,977.33		Futuras capitalizaciones	240,000.00	
Dep. acum mob. y equipo	<u>(12,366.24)</u>		Pérdida acumulada	(199,138.36)	
			Resultado del período	<u>(42,222.00)</u>	
ACTIVO DIFERIDO		7,218.42			
Gastos de organización	23,541.79				
Amort.acum.gtos.organizac.	<u>(16,323.37)</u>				
Otros activos		3,843.82			
SUMA EL ACTIVO		25,346.90	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL		25,346.90

Cuadro 22. Flujo de efectivo proyectado 2010

FLUJO DE CAJA ENERO/DIC. 2009	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	5903	5954	4057	5957	5534	8528	16208	0	0	5657	6221	1690
Ingresos	47706	50936	54167	49321	59013	50936	50936	52552	57398	55783	54167	67090
Futuras Capitalizaciones						15000						
COSTO DE VENTAS	28,930	33,898	32,922	30,920	35,544	37,892	36,748	35,544	32,446	35,544	39,213	42,903
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	18,725	18,935	19,345	18,825	20,475	20,365	31,700	19,645	19,295	19,675	19,485	32,780
Alquileres	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679
Energía Eléctrica	550	550	550	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00
Sueldos y bonificación	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Comisiones	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Prestaciones laborales	0	0	0	0	0	0	11,995	0	0	0	0	11,995
Papelería y útiles	200	250	300	150	500	450	400	450	300	350	350	500
Gastos de oficina	30	40	50	30	80	70	60	50	40	80	90	100
Teléfono	550	600	750	700	1,350	1,450	950	700	750	900	1,200	1,500
Combustibles y lubricantes	1,200	1,300	1,500	1,200	1,800	1,650	1,550	1,700	1,460	1,600	1,100	1,940
Cuentas por pagar												
Disponible	5,954	4,057	5,957	5,534	8,528	16,208	0	0	5,657	6,221	1,690	-6,903