



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ESTUDIO DE RENTABILIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS
TEGUCIGALPA, MDC**

SUSTENTADO POR:

GERMAN DAVID MENDOZA ORELLANA

JULIA MARÍA GÓMEZ PINEDA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ESTUDIO DE RENTABILIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS
TEGUCIGALPA, MDC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO
ORLANDO VALLADARES VALERIANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ
GUILLERMO FIALLOS**

DEDICATORIA

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado para culminar otra etapa académica de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, Francis Joanne Espinoza, por su incondicional apoyo a lo largo de éste proceso de formación de mi vida.

A mis padres, German Mendoza y María Fe Orellana, por su apoyo y sus consejos valiosos para culminar la maestría.

A mis suegros, Carlos Espinoza y María del Rosario Medina, que han sido una pieza fundamental en mi vida para lograr el éxito.

German Mendoza

A mis padres, Adrián Gómez y Justina Pineda por ser mi ejemplo, por brindarme su apoyo en ésta etapa importante de mi vida.

Agradezco a mis hermanos, Adrián y Clara por consejos y apoyo en mi vida profesional y académica

Julia Gómez

A nuestros asesores Cinthia Cano y Orlando Valladares por sus críticas constructivas para mejorar cada día como profesionales.



ESTUDIO DE RENTABILIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS TEGUCIGALPA, MDC

AUTORES:

GERMAN DAVID MENDOZA ORELLANA

JULIA MARÍA GÓMEZ PINEDA

RESUMEN EJECUTIVO

CAPS es una microempresa que ofrece servicios de soporte técnico, reparaciones y venta de equipo tecnológico. El ambiente externo e interno ha causado dificultades financieras limitándola a expandirse en el mercado nacional. En la actualidad son muchas las MIPYME que se forman sin concretizar un rumbo hacia donde deben encaminarse para competir mejor en su industria. El presente estudio evaluó las estrategias utilizadas por la empresa "Computadoras, Servicios y Suministros" (CAPS) para operar en el mercado de Tegucigalpa. A través de un enfoque mixto y una investigación tipo descriptiva-explicativa, se recopiló información a través de encuestas, entrevistas y observación directa. El estudio analizó a los clientes, los proveedores, la competencia e instituciones bancarias y gubernamentales, para evaluar los factores que han afectado los ingresos y egresos de la empresa. Los resultados obtenidos señalan que la micro y pequeña empresa podrían ser el mercado objetivo debido al posicionamiento competitivo que tiene CAPS en el sector informático. El planteamiento estratégico actual es muy ambiguo, por lo que se toman decisiones incoherentes con las estrategias. A través de una redefinición de ésta y del uso del marketing digital, se plantean los objetivos y las actividades necesarias para rentabilizar las operaciones de CAPS.

Palabras clave: planteamiento estratégico, rentabilidad, competitividad, MIPYME, tecnología.



PROFITABILITY AND POSITIONING STUDY OF COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINITROS TEGUCIGALPA, MDC

AUTHORS:

GERMAN DAVID MENDOZA ORELLANA

JULIA MARÍA GÓMEZ PINEDA

ABSTRACT

CAPS is a small business that sells computer products and provides support and repair services to individuals and companies. Changes in the external environment and internal operational conditions have led the company to financial problems, limiting its opportunities to expand into the domestic market. Currently, many mid and micro-enterprises (MIPYME) are created without concretizing a strategic positioning to improve their competitiveness in their respective industry. The present study evaluated the strategies used by "Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS)" to operate in the market of Tegucigalpa. Through a mixed approach and a descriptive-explanatory research, the team collected data through surveys, interviews and direct observation to explain how the customers, suppliers, competitors, government and banking institutions affected the revenues and expenditures of the company. Analyzing the results, the team tried to define the potential target market and the current position of the company in the industry. The strategic approach used now is very ambiguous therefore the decision making in the company was not consistent with good positioning strategies. Through a redefinition of this and the use of digital marketing, objectives and activities were established to support a potential business profitability.

Keywords: strategic planning, profitability, competitiveness, MIPYME, technology.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	5
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DEL ESTUDIO.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES.....	7
2.2 CADENA DE VALOR.....	10
2.2.1 OPERACIONES DE SERVICIO.....	12
2.3 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO.....	13
2.3.1 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA.....	13
2.3.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE LA COMPETENCIA.....	14
2.3.3 FUERZAS IMPULSORAS DE LA INDUSTRIA.....	15
2.3.4 DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS RIVALES.....	15
2.3.5 FACTORES PRINCIPALES ÉXITO COMPETITIVO.....	16
2.3.6 PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA.....	16
2.4 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y POSICIÓN COMPETITIVA DE CAPS.....	16
2.4.1 ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
2.4.2 ANÁLISIS FODA.....	17
2.4.3 PRECIOS Y COSTOS COMPETITIVOS.....	18
2.4.4 FORTALEZA COMPETITIVA.....	18
2.5 ESTRATEGIAS.....	18
2.5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	18
2.5.2 COMPLEMENTOS A LA ESTRATEGIA.....	19
2.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	20
2.6.1 SERVICIOS DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON EL SECTOR MIPYME.....	20

2.7 CASO GEEK SQUAD.....	22
2.8 EVALUACIÓN ESTADOS FINANCIEROS CAPS	23
2.8.1 BALANCE GENERAL.....	23
2.8.2 ESTADO DE RESULTADOS	24
2.8.3 RAZONES FINANCIERAS	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	28
3.1 TIPO DE ENFOQUE.....	28
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	30
4.1 CLIENTES.....	30
4.1.1 FUNBANHCAFE.....	42
4.2 PROVEEDORES.....	42
4.2.1 GENERALIDADES	42
4.2.2 REGISTRO DE CLIENTES	43
4.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	44
4.2.4 ESTRUCTURA DE PRECIOS.....	44
4.2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS CLIENTES.....	45
4.2.6 PROCESOS PARA SOLICITAR PEDIDOS	46
4.3 CRÉDITOS BANCARIOS.....	48
4.3.1 REQUISITOS PARA OPTAR A PRÉSTAMOS A PYMES.....	48
4.3.2 TENDENCIA DE LOS PRÉSTAMOS A PYME	49
4.4 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.....	49
4.4.1 IMPUESTOS.....	50
4.4.1.1 Impuesto Sobre La Renta ISR	50
4.4.2.2 Impuesto Sobre Ventas ISV	50
4.4.2 PERMISOS O LICENCIAS DE OPERACIÓN	51
4.4.3 OTROS.....	52
4.5 OPERACIONES DE CAPS.....	52
4.5.1 PERSONAL DE TRABAJO	52
4.5.2 ANÁLISIS FODA.....	54
4.6 COMPETENCIA	55
4.6.1 ALCANCE	55
4.6.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	56

4.6.4 CALIDAD, VELOCIDAD Y COSTO DEL SERVICIO.....	56
4.6.5 POSICIÓN COMPETITIVA DE CAPS Y SU COMPETENCIA.....	57
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1 CONCLUSIONES.....	59
5.2 RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	61
6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS"	61
6.2 INTRODUCCIÓN.....	61
6.3 FASE DE IDENTIFICACIÓN	62
6.3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	62
6.3.2 ANÁLISIS EXTERNO	63
6.3.2.1 Características Económicas Predominantes de la Industria	63
6.3.2.2 Fuerzas Impulsoras.....	64
6.3.2.3 Factores Clave de Éxito	64
6.3.2.4 Fuerzas Competitivas de Porter.....	64
6.3.3 ANÁLISIS INTERNO	66
6.4 FASE DE FORMULACIÓN.....	66
6.4.1 OBJETIVOS.....	66
6.4.2 ESTRATEGIAS.....	67
6.5 FASE DE PROGRAMACIÓN	68
6.5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	69
6.5.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	72
6.6 FASE DE APROBACIÓN	74
6.4.1 APROBACIÓN DEL PLAN	74
6.4.2 METODOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	78
ÍNDICE DE FIGURAS.....	82
ÍNDICE DE TABLAS	82
ÍNDICE DE GRÁFICAS	82

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCION

Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS) es una empresa que se creó con el objetivo de brindar servicios de soporte en tecnologías de la información y distribución de equipo informático a sus clientes en Tegucigalpa, Honduras C.A. La empresa surgió con la idea de ofrecer una alternativa diferente pensada en la satisfacción del cliente, a través de asesorías al momento de la compra de equipo, modificaciones en su estructura de red o sencillamente al momento de tener problemas con su equipo.

Actualmente CAPS se encuentra en una situación financiera crítica, causada por una serie de aspectos que van desde malas decisiones de inversión, aumento de la competencia, situaciones políticas y económicas del país, entre otras. Por tal razón, el estudio propuso alternativas rentables, utilizando las fortalezas y oportunidades de la empresa para incrementar los ingresos y mejorar las oportunidades de crecimiento en el futuro.

En el capítulo I se define el planteamiento del problema mostrando una visión general del giro que se le dio a la investigación. En el capítulo II se plantea la base teórica en que se fundamentó el estudio. En el Capítulo III se muestra la metodología utilizada para la recolección de información; seguido por el análisis de los resultados en el capítulo IV. En el capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del caso de estudio. Por último se describe el plan estratégico, como propuesta al problema que vive actualmente CAPS. Este estudio puede ser aplicado no solo a ésta empresa, sino a cualquier otro negocio que tenga problemas financieros. Las propuestas planteadas están diseñadas para captar nuevos clientes y minimizar los costos operativos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La microempresa Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS) se fundó en el 2004 en la ciudad de Tegucigalpa como comerciante individual, con el propósito de ofrecer soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades empresariales y personales de sus clientes. CAPS brinda una variedad de productos de computadoras, software y accesorios, soporte técnico a domicilio y desarrollo de proyectos de red.

Según una entrevista realizada al propietario de CAPS (2013), la compañía comenzó a operar con dos personas para realizar la parte administrativa y operativa del negocio. A inicios del 2007 la empresa contrató otros dos técnicos para apoyar con las actividades de soporte técnico (ver Figura 1). La estructura de los puestos de trabajo tenía un enfoque no especializado, dado que los técnicos a la vez ejercían labores de ventas y el gerente apoyaba en casi un 80% en las operaciones del negocio, además de la toma de decisiones. A finales del 2008 la empresa no estaba preparada para el incremento del salario mínimo que aplicó el gobierno, por lo que tuvo que prescindir de los técnicos y mantenerse con solamente dos personas en la organización.

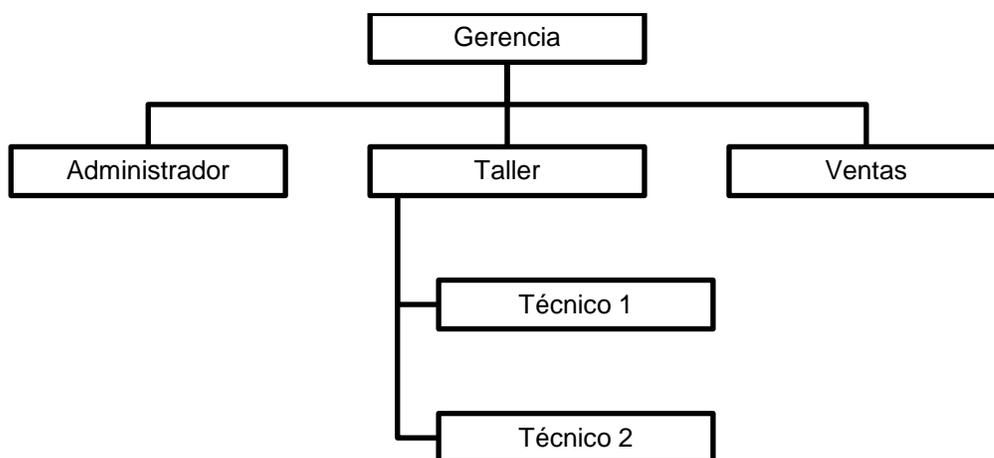


Figura 1. Organigrama de CAPS 2007-2008.

Elaboración Propia

Desde sus inicios, los clientes fueron personas particulares y esporádicas que buscaban servicios de reparaciones y mantenimiento para sus equipos. Según el gerente de CAPS, a través de un mercadeo de boca a boca, la cartera de clientes fue aumentando; atendiendo pequeñas empresas que tenían alrededor de 6 a 10 máquinas y que requerían reparaciones a domicilio. Estas empresas firmaban contratos anuales para recibir un mantenimiento mensual, dejando mayores ingresos para la empresa en comparación con los clientes particulares. El servicio personalizado y precios competitivos permitieron mantener la fidelidad de sus clientes a lo largo de los años.

Según la información recopilada por CAPS, en Tegucigalpa existen varias empresas dedicadas a la comercialización de computadoras y accesorios, tales como: ACOSA, Tecnocomp y COMPUSERV. También existen técnicos en computación que ofrecen servicios de mantenimiento y reparación de equipos pero que no están constituidos como empresa. Entre los años 2006-2007 surgió Caribe Comp con una estrategia agresiva en liderazgo en costos, por lo que muchas empresas tuvieron que bajar sus precios para competir en el mercado. De acuerdo a búsquedas en internet realizadas por los autores de éste estudio, la mayoría de empresas dedicadas a éste rubro cuentan con una página web y participan en redes sociales para promocionar sus productos y servicios.

Los proveedores de materia prima suelen tener un estricto procedimiento para formar buenas relaciones con sus clientes. Compañías tales como: SAT (Surtidora De Alta Tecnología), HCT (Honduras Computer Trading), CAN Computer, y ALC Computadoras ofrecen líneas de crédito y descuentos en los productos vendidos a la mediana y grande empresa. Los microempresarios tales como CAPS, pueden adquirir la materia prima pero pagándolo en efectivo ya que no cuentan con líneas de crédito (CAPS, 2013, entrevista).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los problemas más evidentes de la compañía son los bajos ingresos en los últimos años para cubrir los costos operacionales. Los clientes particulares que conforman el 80% del total de clientes de CAPS son esporádicos y requieren de sus servicios 1 ó 2 veces al año. La empresa no es muy conocida en el entorno por la poca inversión en publicidad para captar nuevos clientes. Por otro lado las condiciones de acceso a líneas de crédito con los proveedores y los incrementos por parte del gobierno, han hecho que los costos de la empresa se incrementen, disminuyendo así la rentabilidad del negocio.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa requiere de una evaluación de su planteamiento estratégico y del ambiente externo e interno de la empresa para mejorar la toma de decisiones en cuanto a la administración del negocio.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el planteamiento estratégico actual de CAPS?
- ¿Qué factores afectan los ingresos y egresos de la empresa?
- ¿Cuál es el mercado meta al que se debe enfocar CAPS para obtener mayores ingresos?
- ¿Cuál es el posicionamiento actual de CAPS en el mercado nacional?
- ¿Qué fuentes de financiamiento podría utilizar CAPS?
- ¿Qué estrategias podría aplicar la empresa para mejorar su competitividad en el mercado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Evaluar el planteamiento estratégico actual de la empresa por medio de una investigación del ambiente externo e interno para determinar si las estrategias son las adecuadas para lograr la rentabilidad en el mercado nacional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer los factores que afectan los ingresos y egresos de la empresa.
- Determinar el mercado meta que genere mayores ingresos a las operaciones de CAPS.
- Definir el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Determinar fuentes de financiamiento para CAPS.
- Definir estrategias que mejoren la competitividad de CAPS en el mercado.

1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DEL ESTUDIO

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR
1. Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Conjunto de consumidores a los que se le venden productos y servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Necesidades del cliente• Satisfacción al cliente• Precios
2. Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Son empresas que aportan productos o servicios necesarios para cubrir las necesidades de producción de otras empresas	<ul style="list-style-type: none">• Procesos y Requisitos• Beneficios y Desventajas
3. Créditos Bancarios	<ul style="list-style-type: none">• Es un tipo financiamiento externo que las instituciones financieras otorgan a personas o a empresas para fines de inversión o consumo.	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos empresariales.• Tasas actuales.• Tendencias.
4. Instituciones gubernamentales	<ul style="list-style-type: none">• Es toda aquella institución del Gobierno de Honduras que afecte positiva o negativamente al sector privado.	<ul style="list-style-type: none">• Impuestos y permisos• Regulaciones
5. CAPS	<ul style="list-style-type: none">• La empresa Computadoras, Servicios y Suministros es el objeto principal del estudio.	<ul style="list-style-type: none">• Personal de Trabajo• Operaciones
6. Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Conjunto de empresas dedicada al mismo rubro de nuestra empresa y/o abarca el mismo segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Productos y Servicios• Precios y Atención al cliente

1.6 JUSTIFICACIÓN

Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS) es una microempresa que a lo largo de los años se ha caracterizado por brindar servicio técnico personalizado, diferenciándose de sus competidores al asesorar a sus clientes antes y después de la compra del equipo informático. Esta empresa pertenece a una industria que ofrece un conjunto de oportunidades atractivas y rentables pero que a su vez presenta obstáculos para el crecimiento de la micro y pequeña empresa.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) son considerados el motor de crecimiento de la economía nacional. Según un estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Secretaria de Industria y Comercio (SIC), las MIPYME aportan un 25% del PIB de Honduras y generan el 75% de empleo, representado en unos 400 mil puestos de trabajo en el país (Radio América, 2012). CAPS forma parte del sector formal de las MIPYME que requieren de soluciones para mejorar su permanencia en el mercado.

El presente estudio evalúa el planteamiento estratégico actual de la empresa con el fin de diagnosticar si éste es adecuado para desafiar las condiciones del entorno y a la vez contribuir con una visión a largo plazo para la empresa. La metodología aplicada para la evaluación de CAPS puede servir como modelo para otras empresas que presenten problemas similares y que busquen mayores rentabilidades en sus negocios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En éste apartado se describen los conceptos teóricos acerca de la cadena de valor, la evaluación del ambiente externo e interno de empresas y sus estrategias. Además se realiza un análisis financiero de la empresa y se menciona como referencia el caso de éxito de Geek Squad para fundamentar la evaluación del planteamiento comercial de CAPS. Posteriormente ésta información servirá de base para analizar las variables del estudio.

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

Al hablar de tecnología, se puede observar una gran variedad de equipos (Hardware), programas (software) y medios de comunicación cada vez más elaborados y complejos que mejoran la velocidad y calidad con que se realizan las tareas diarias de cualquier empresa o negocio. Por esta razón, es necesario conocer el significado que tienen algunas palabras y expresiones.

- **Apalancamiento:** Es el resultado del uso de activos o fondos de costo fijo para aumentar los rendimientos para los dueños de la empresa. Existen dos tipos de apalancamientos en la empresa el operativo y el financiero. El apalancamiento operativo es el uso potencial de costos operativos fijos para magnificar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y rendimiento, introducidos a través del uso de financiamiento de costo fijo, como deuda y acciones preferentes; uso potencial los costos financieros fijos para ampliar los efectos de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción de la empresa (Gitman, 2003, sec. G-2).
- **Cable De Par Trenzado:** Medio de transmisión que consiste en cables de cobre trenzado en pares; se utiliza para transmitir conversaciones telefónicas analógicas, pero se puede utilizar para transmisión de datos (Laudon & Laudon, 2008, sec. G-3).

- E-business: Empleo de medios y plataformas electrónicas de una empresa para desarrollar sus negocios (Kotler & Keller, 2006, sec. G-4).
- Estación de Trabajo: El término estación de trabajo tiene dos significados. Se puede referir simplemente a una computadora personal ordinaria que está conectada a una red. Un segundo significado se refiere a potentes computadoras de escritorio que se utilizan para tareas de alto rendimiento, como manejo de imágenes medicas y diseño asistido por computadora que requieren de altas velocidades de procesamiento (Jamsrich Parsons & Oja, 2008, p. 17).
- Fijación de precios en torno al valor: Adquisición de clientes fieles mediante el cobro de un precio relativamente bajo a cambio de una calidad elevada (Kotler & Keller, 2006, sec. G-4).
- Hardware: Son los elementos que componen un sistema informático en su parte física, cuyos recursos tienen como objetivo principal dar respuesta a las necesidades de automatizar el tratamiento de la información y la de establecer una adecuada comunicación para la transmisión de datos y la información por lo que constituye una parte importante de cualquier sistema de información empresarial (De Pablos, López-Hermoso, Martín-Romo, & Medina, 2004, p. 54).
- LAN y WAN: Según sea el tamaño de la red, podemos distinguir entre redes LAN (Local Area Network), y red WAN (Wide Area Network). La red de una oficina, por muy grande que sea, será con toda probabilidad una red LAN. Internet, por el contrario, es un clásico ejemplo de una red WAN extendida alrededor del globo, ya que los servidores de red se encuentran a grandes distancias entres si, repartidos por los cinco continentes (Eggeling & Frater, 2003, p. 597).
- Red Privada Virtual (VPN): Conexión segura para transmitir datos entre dos puntos a través de internet. Proporciona una alternativa de bajo costo a una red privada (Laudon & Laudon, 2008, sec. G-12).

- Servidor: Es el sistema de computo central que posee un software especializado para proveer acceso compartido a todos los usuarios de la red, este debe tener la capacidad de procesamiento suficiente para satisfacer las necesidades de las estaciones de trabajo y un disco duro de gran capacidad para almacenar tanto el sistema operativo de la red como las aplicaciones y los archivos de los usuarios (Herrera Pérez, 2010, p. 69).
- Software: Son los elementos que componen un sistema informático en su parte física, cuyos recursos tienen como objetivo principal dar respuesta a las necesidades de automatizar el tratamiento de la información y la de establecer una adecuada comunicación para la transmisión de datos y la información por lo que constituye una parte importante de cualquier sistema de información empresarial (Ramírez & Weiss, 1986, p. 183).
- Soporte: Por soporte entendemos la ayuda que otra empresa compañía o persona puede prestarnos en caso de fallos o ayuda para otro tipo de problemas. Existen diversos tipos de soporte, siendo los más comunes el telefónico y el del técnico que se traslada hasta donde se encuentra el equipo afectado. Sin embargo, no siempre es necesario que el soporte se preste de una de esas formas. En muchas ocasiones también se puede dar soporte a través de internet, bien sea través de la documentación que solventa el problema o incluso consultando en foros o grupos de interés en los que otras personas nos puedan ayudar con posibles soluciones (Durán Rodríguez, 2007, p. 1217).
- Soporte Remoto: Es el uso de la videoconferencia a través de un ordenador personal, por ejemplo, sistemas de gestión SAP, que permite el trabajo interactivo de la empresa cliente con un consultor a un precio que reduce un 50 por 100 los costes de una consultoría convencional, puesto que se accede sin dificultad a consultores de alto nivel, se evitan gastos de desplazamiento y sólo se paga el tiempo real de trabajo (Jiménez, 1998, p. 168).

- Terminal de Punto de Venta (TPV): El sistema de pago más conocido y posiblemente más extendido sea el pago a través de TPV, es decir terminal de punto de venta (comúnmente llamado datáfono) en comercios afiliados a sistemas de tarjetas de crédito...funciona como una compra en un comercio con tarjeta (Adarve Corporación Jurídica, 2003, p. 150).
- Unidad estratégica de negocios (UEN): Negocio pequeño definido, establecido como una unidad dentro de una compañía mayor, para asegurar que se promocióne un cierto producto o línea de productos y se maneje como si se tratará de un negocio independiente (Koontz & Weihrich, 1998, p. 786).
- Wi-Fi: Significa fidelidad inalámbrica. Un estándar de red que soporta comunicaciones de datos sin el uso de medios basados en cables (Norton, 2006, p. 636).

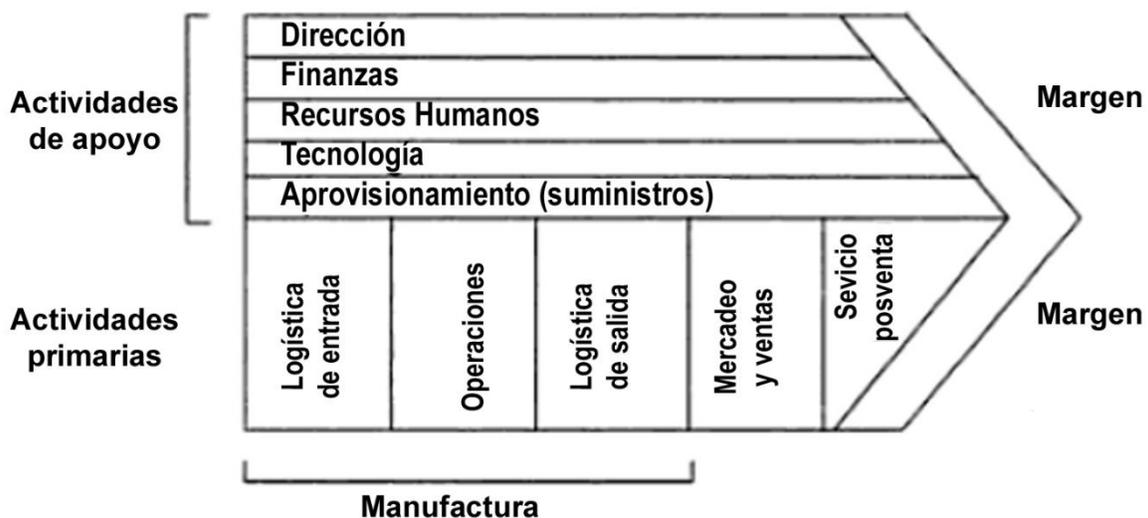
2.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta útil para determinar los factores internos que podrían formar una ventaja competitiva de la empresa (Sosa Flores & Hernández Pérez, 2007, p. 4). Existen muchos estudios que relacionan el modelo de la cadena de valor de Michael Porter con temas de toma de decisiones, eficiencia operacional y generación de valor a clientes.

Muchas MIPYME no le dan importancia a la cadena de valor por falta de conocimiento o información del tema. "La cadena de valor es la serie interrelacionada de procesos que producen un servicio o bien que satisface a los clientes" (Krajewki, Ritzman, & Malhotra, 2008, pp. 8-9). Según el autor, todas las actividades de la empresa deben de producir valor para el cliente, en caso contrario es preferible eliminarlo ya que acarrea costos innecesarios para el negocio.

La información obtenida de los procesos internos de la empresa es útil para la elaboración del cuadro de mando integral (CMI). En base a la visión y estrategia, el CMI proporciona un modelo de medición formado por indicadores financieros y no financieros para la planificación, gestión y control estratégico de la empresa (Fernández, Souto, Gago Rodríguez, & Urrutía de Hoyos, 2003, p. 45). Para los negocios y en especial para las MIPYMES, ésta herramienta es crucial para mejorar la toma de decisiones.

La complejidad de las operaciones varía según la naturaleza y tamaño del negocio. Según Fernández, et al., (2003), los procesos internos de las PYMES son más sencillos y por ende no necesitan de cálculos sofisticados para medir el desempeño de la empresa. Muchas de las empresas de manufactura incorporan el flujo primario de materiales y de servicio. En cambio las empresas de servicio eliminan en su mayoría la logística de entrada/salida y se enfocan más en los servicios (Francés, 2006, pp. 146-150). Las diferencias existentes entre ambos tipos de empresas se pueden observar con más detalle en las figuras 2 y 3 de éste estudio.



Fuente: Basado en Porter (1985). Infraestructura general se desagrega en Dirección y Finanzas.

Figura 2. Cadena de Valor Empresa Manufacturera

Fuente: (Francés, 2006, p. 147).

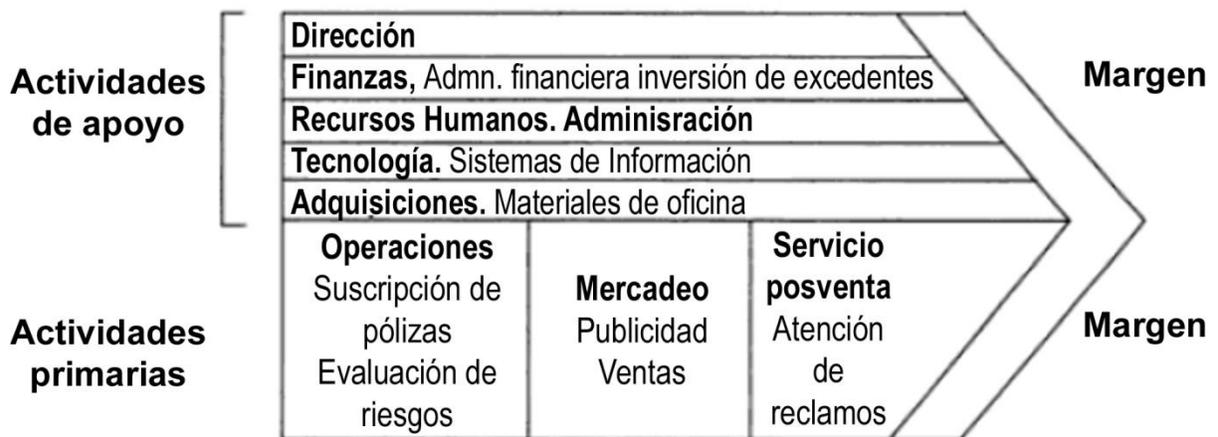


Figura 3. Cadena de Valor para Empresa de Seguros.
Fuente: (Francés, 2006, p. 150).

2.2.1 OPERACIONES DE SERVICIO

En las operaciones de servicio al cliente, los clientes se convierten en productos por su alto grado de inclusión en el proceso operativo de la empresa. El autor plantea que existen diferentes factores que inciden en la satisfacción al cliente. Entre ellos están: la calidad de los servicios, las instalaciones de la empresa, la relación cliente-personal de trabajo, el talento humano y el valor percibido de los clientes (Gaither & Frazier, 2000, pp. 497-498).

CAPS es una empresa que durante años se ha orientado a la satisfacción del cliente. La calidad, atención personalizada y rapidez del servicio son algunas de las características en que la empresa se ha basado para captar nuevos clientes y crear la fidelidad con los mismos. En la actualidad la cadena de valor de la empresa (Figura 4) no cuenta con actividades de apoyo como marketing y finanzas. Estos departamentos podrían ayudar a organizar el negocio e impulsar las ventas.

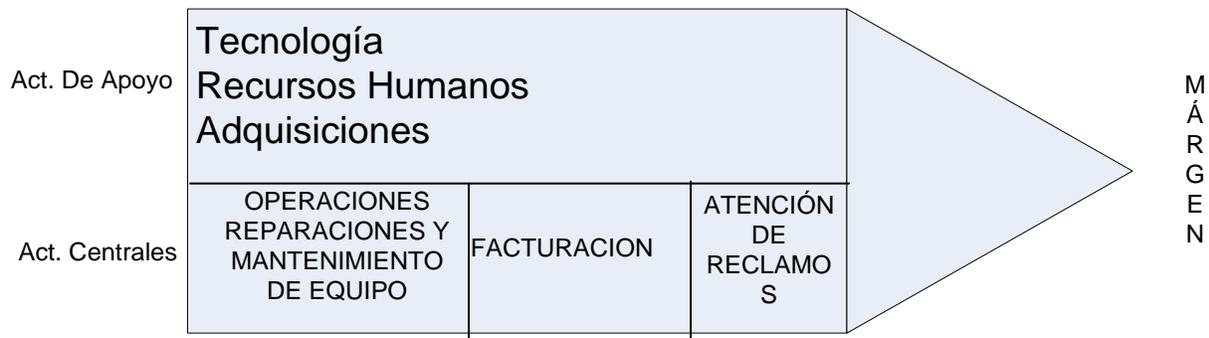


Figura 4. Cadena de Valor de CAPS 2012.

Elaboración Propia.

2.3 EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO

Diversas literaturas (López & Drucker, 2010; Prieto Herrera, 2009; Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008) señalan que el ambiente externo está compuesto de varios factores que ejercen influencia sobre las operaciones y estrategia de la empresa. Éstos factores suelen ser "la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y área competitiva en que opera la empresa" (Thomson et al., 2008, pp. 49-50). Es por ello que la empresa debe monitorear los cambios en el macroambiente para tomar decisiones acertadas en cuanto a la estrategia empresarial.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA

En la industria de la informática el entorno es más cambiante, por la variedad de tecnologías que salen al mercado ya sea como productos o servicios. Las empresas que desean mantenerse estable en el mercado y generar ganancias, deben desarrollar armas competitivas y movimientos de ofensiva y defensiva; intensificando la rivalidad entre vendedores y competidores en el mercado. (Thomson et al., 2008, p. 56). Para identificar las oportunidades y amenazas de la industria a la que pertenece la empresa, es necesario el análisis del ambiente externo. Según el autor al capitalizar las oportunidades, se posibilita lograr una ventaja competitiva y a la vez permite conocer

las amenazas para que la empresa aplique medidas correctivas o preventivas ante alguna condición que pudiera estropear la competitividad y sostenibilidad de la empresa (López & Drucker, 2010, p. 76).

Basado en las recomendaciones que ofrece el autor para evaluar las características económicas de la industria, CAPS podría evaluar el tamaño del mercado, cantidad de rivales, el alcance que tiene la competencia, las condiciones de oferta y demanda, el grado de diferenciación de los servicios y el cambio del ritmo tecnológico (Thomson et al., 2008, p. 53). Con ésta información la compañía puede visualizar el panorama de la industria informática en Tegucigalpa.

2.3.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE LA COMPETENCIA

Para un análisis más profundo de la industria, se evalúan las relaciones que maneja la empresa con el entorno. Michael Porter propuso el 'Modelo de las cinco fuerzas' para determinar la estructura del sector y analizar la forma de generar ventajas competitivas sostenibles (Marketing Publishing, 2007, p. 143). Según este autor las 5 fuerzas competitivas son:

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Las amenazas de los productos sustitutos
- Las amenazas de los competidores potenciales
- El nivel de rivalidad existente en el sector

Es importante medir éstas 5 fuerzas competitivas dándole prioridad aquellas que influyan negativamente en la empresa. Para el caso de CAPS, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad existente en el sector son cruciales para mejorar la competitividad del negocio. Se ha experimentado que los proveedores son quienes determinan las condiciones del mercado y a la vez las empresas con mayor posicionamiento ejercen un alto nivel de rivalidad afectando la rentabilidad de empresas emergentes.

2.3.3 FUERZAS IMPULSORAS DE LA INDUSTRIA

Los gerentes de las organizaciones necesitan hacer conclusiones periódicamente sobre las estrategias y los cambios en las industrias para actuar de manera proactiva. Pensar estratégicamente puede determinar el éxito o el fracaso en las acciones que se tomen dentro de la empresa (Thomson et al., 2008, pp. 80-81). Actualmente existen alternativas capaces de desarrollar y potencializar empresas competitivas, por ejemplo, las fusiones y adquisiciones. Según el autor, si las fusiones se realizan adecuadamente pueden mejorar el rendimiento de la empresa. Históricamente las fusiones y adquisiciones han sido fundamentales para el desarrollo y reestructuración de sectores industriales y aun de toda la economía de Estados Unidos.(McCann & Gilkey, 2007).

2.3.4 DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS RIVALES

El posicionamiento se define como el lugar que ocupa un servicio o producto en la mente de los consumidores ante la oferta de la competencia. Conocer el posicionamiento es necesario para desarrollar las estrategias de marketing de una empresa. Existen diferentes tipos de posicionamiento, entre ellos están: atributos, precio y calidad, uso o aplicación, usuario del producto, clase de producto, competidor y por emoción (Lamb & McDaniel, 2006, pp. 249-251).

El posicionamiento de la competencia se conoce al aplicar la técnica del mapeo de grupos estratégicos. "El mapeo de grupos estratégicos es una técnica para exhibir las posiciones en el mercado o competitivas que ocupan las empresas rivales en la industria" (Thomson et al., 2008, p. 81). El autor señala que para elaborar un mapeo estratégico es necesario saber las características competitivas de las empresas en la misma industria, y la cuota de participación que tengan en el mercado. Ésta información resulta clave para CAPS para saber qué tipo de posicionamiento es el adecuado para competir estratégicamente en el mercado nacional.

2.3.5 FACTORES PRINCIPALES ÉXITO COMPETITIVO

Según la literatura existen factores principales que determinan el éxito competitivo de las empresas. Estos actores conocidos por sus siglas FPE son "atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado". Los tipos más comunes de FPE son los relacionados a la tecnología, fabricación, distribución, marketing, habilidades y capacidades (Thomson et al., 2008, pp. 87-89). Las FPE son de importancia a la gerencia ya que si son fortalecidas se podrían convertir en ventajas competitivas de la empresa. Los FPE de CAPS han sido las habilidades y capacidades pero podrían mejorar los factores relacionados a marketing ya que están más conectados con la satisfacción a clientes.

2.3.6 PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA

Las empresas que participan en una industria deben medir las oportunidades que éstas ofrecen para conocer si se podrá obtener las utilidades esperadas. "...el atractivo de las oportunidades que representa una industria depende en gran medida de las fortalezas de recursos y capacidades competitivas que tenga una empresa para aprovecharlas" (Thomson et al., 2008, p. 90). En Honduras conocer los datos de rendimiento financieros de otras empresas informáticas se dificulta ya que no son datos públicos; pero podría evaluarse la perspectiva de la industria desde el punto de vista de la oferta que está presente en el mercado.

2.4 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y POSICIÓN COMPETITIVA DE CAPS

2.4.1 ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

La estrategia es la determinación del propósito y de los objetivos a largo plazo de una empresa u organización. Los objetivos son parte fundamental de la estrategia ya que son el motor para avanzar en el mejoramiento de la organización y guía en las operaciones al personal de trabajo de la compañía (Koontz & Weihrich, 1998, p. 162). Estas estrategias deben estar encaminadas a incrementar la rentabilidad de la empresa

y la tasa de crecimiento de la utilidad a largo plazo (sostenibilidad en el tiempo), y así maximizar el valor de la empresa... (Rozas Gutiérrez, Corredor Velandia, & Guerra, 2011)

Determinar una estrategia sólida para CAPS, es de suma importancia para lograr la rentabilidad en el corto y largo plazo. La evaluación del desempeño general de la empresa, el planteamiento competitivo, el alcance de la estrategia y las últimas reformas en la estrategia ayudará a la gerencia a determinar el funcionamiento de la estrategia actual de la empresa. En caso de encontrar un desempeño deficiente será necesario re direccionar la estrategia para lograr los objetivos señalados anteriormente (Thomson et al., 2008, pp. 95-97).

2.4.2 ANÁLISIS FODA

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macro-entorno (descrita anteriormente) ya que influyen en su capacidad de generar beneficios y son fuentes de oportunidades y amenazas que marcan las tendencias del mercado actual. Por otro lado en el ambiente interno de la organización, es importante el análisis de las fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades con las fortalezas de la empresa o mejorar las competencias débiles para afrontar las amenazas del mercado. (Kotler & Keller, 2006, pp. 55-56).

La industria informática a la que pertenece CAPS, tiene continuos avances tecnológicos por lo que existen varias oportunidades para hacer negocios (soporte técnico y comercialización de nuevos productos en distintos canales de distribución). Por tal razón es necesario realizar un análisis FODA de la empresa para observar en detalle los aspectos internos y externos que afectan a la organización. La información que se genere será importante para priorizar los puntos que requieran mayor atención de la gerencia.

2.4.3 PRECIOS Y COSTOS COMPETITIVOS

Una de las formas para competir exitosamente en el mercado es mantener los costos de la empresa alineados con sus rivales. Para realizar una comparación se puede analizar los costos de las actividades en la cadena de valor de la empresa, proveedores y distribuidores de la empresa. Posteriormente se utiliza el benchmarking para comparar los costos con otras empresas de la industria. La desventaja de ésta herramienta es la forma de recolectar información ya que muchas veces las empresas no comparten los datos (Thomson et al., 2008, pp. 109-121)

Para nuestro estudio será importante verificar que los precios que actualmente maneja la compañía con similares a los que maneja el resto de la competencia. Analizar la cadena de valor con los proveedores y buscar precios más competitivos por parte de ellos beneficiará a CAPS para captar nuevos clientes y mejorar la rentabilidad del negocio.

2.4.4 FORTALEZA COMPETITIVA

“...La estrategia competitiva de una empresa debe construirse en torno a sus fortalezas competitivas y dedicarse a mejorar las áreas donde es competitivamente más vulnerable” (Thomson et al., 2008, p. 127). Es por ello que los gerentes deben de realizar las evaluaciones del ambiente externo e interno de las empresas para idear estrategias empresariales que aumenten las posibilidades de éxito en su ejecución.

2.5 ESTRATEGIAS

2.5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Una estrategia competitiva es toda aquella que le permita a una empresa competir exitosamente en el mercado con una ventaja competitiva sostenible; con el fin último de ganarle a la competencia ofreciendo un producto/servicio de alto valor a los clientes (Thomson et al., 2008, p. 133). Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición

competitiva en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: Liderazgo en costos , la diferenciación y el enfoque (De la Colina, 2009, p. 4).

Según Sosa y Hernández (2007), Porter decidió enriquecer éstas estrategias genéricas con otros 6 principios ya que los mercados eran más dinámicos y evolucionaban más rápidos. Estos principios fueron:

1. Incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo.
2. La estrategia de la empresa debe transmitir una propuesta de valor.
3. La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distinta a la competencia.
4. La empresa debe contar con procesos, productos o servicios diferentes y descartar aquellos que son fáciles de imitar por la competencia.
5. La estrategia debe tener continuidad de dirección.

2.5.2 COMPLEMENTOS A LA ESTRATEGIA

La estrategia competitiva para que tenga mejores resultados es recomendable asociarla con otras estrategias como: las alianzas y asociaciones, fusiones y adquisiciones, estrategias de integración vertical, estrategias de outsourcing, estrategias ofensivas, defensivas y de internet (e-commerce) (Thomson et al., 2008, p. 195). Es necesario planificar estrategias operacionales que se integren a la visión de la empresa para que los procesos vayan en armonía y permitan una buena ejecución de la estrategia en el futuro.

Para lograr una planificación estratégica exitosa es necesario complementar la estrategia con actividades y programas de apoyo. Por ejemplo si la empresa busca tener liderazgo tecnológico, debe reforzar el departamento de I&D, crear sistemas tecnológicos y desarrollar productos con tecnología de punta, todo ello para realizar una buena ejecución de la estrategia (Kotler & Keller, 2006, p. 61).

2.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

2.6.1 SERVICIOS DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON EL SECTOR MIPYME

El sector financiero de Honduras está conformado por: instituciones financieras del sector formal, del sector cooperativista y del sector no formal. Según el estudio de la CONAMIPYME, la cartera de préstamos para el 2003 fue de 56.4 mil millones de Lempiras, de los cuales sólo el 4.7% (2.7 mil millones de Lempiras) se destinó a las MIPYME. Las instituciones que tenían mayor cartera de préstamos eran los bancos pero solo menos del 1% se dirigían a la micro y pequeña empresa; en cambio las sociedades financieras, las cooperativas de ahorro y crédito y las OPD podían ofrecer un mayor porcentaje al sector MIPYME (CONAMIPYME, 2004, p. 48).

Según CONAMIPYME el 52% de la cartera de préstamos de las sociedades financieras fue destinada a empresas de servicio (CONAMIPYME, 2004, p. 48). Existen nueve sociedades financieras, entre ellas FINSOL (Financiera Solidaria). Esta institución fue fundada con el propósito de apoyar, a través de microcréditos, al sector micro empresarial del país. Actualmente maneja el producto PYME FINSOL que otorga créditos para:

- Financiar el capital de trabajo,
- Compra de activos para la producción
- Construcción.

Los montos otorgados por la institución están en un rango de L. 500,000 hasta L. 2,000,000, con una tasa de interés del 22% y un plazo para pagar hasta 36 meses (Finsol, s. f.).

Las OPD (Organizaciones Privadas de Desarrollo) surgieron en el país en la década de los ochenta por influencia de las fuentes externas como: USAID, Unión Europea, BID, Cooperación Holandesa y Suiza, GTZ y ACDI, entre otros. En el país hay alrededor de 56 instituciones que proveen préstamos para el comercio, servicio, agricultura y consumo. Las características generales de crédito son: montos desde 500 hasta

300,000 Lempiras, plazos de pago hasta 36 meses y tasas de interés de 24 hasta 36% (CONAMIPYME, 2004, pp. 63-67).

Las cooperativas de ahorro y crédito apoyan los rubros de construcción, consumo comercio y agricultura, aunque según datos del 2003 también destinaron fondos al sector de servicios. Operan alrededor de 230 cooperativas de ahorro y préstamo en el país y los préstamos que realizan éstas instituciones son de 1,000 hasta 500,000 Lempiras. Los plazos de pago son hasta 36 meses con tasas de interés que varían de 24% y 36%. (CONAMIPYME, 2004, p. 63). Cooperativa Elga ofrece préstamos automáticos (brindan créditos con el monto igual a aportaciones que tiene la persona con la institución), préstamos fiduciarios, con garantías hipotecarias y prendarias (Cooperativa ELGA, s. f.).

Los bancos son el sector que tiene mayor cantidad de cartera crediticia pero en su mayoría apoya a la mediana y grande empresa (CONAMIPYME, 2004). En la actualidad Banco Ficohsa cuenta con el producto Solución Inmediata PYME. Este producto otorga crédito a corto plazo (máx. 24 meses) para financiar el capital de trabajo de empresas con montos de hasta L.300, 000.00 sin necesidad de presentar aval (Banco FICOHSA, 2011).

Banco Atlántida tiene también un área destinada a la BANCA PYME. Entre los productos crediticios esta el Préstamo Micro empresarial Atlántida; el cual está destinado para financiar compra de activos fijos y capital de trabajo. (Banco Atlántida, s. f.). Banco Popular ofrece micro créditos en apoyo al sector MIPYME, con montos desde 6,000 hasta 190,000 Lempiras para financiar el capital de trabajo y compra de activos, con plazos de pago de 6 hasta 36 meses y tasas de intereses desde 2.83% mensual (Banco Popular, s. f.). CAPS hasta el momento ha utilizado el financiamiento a corto plazo a través de tarjetas de créditos con los bancos y préstamos con terceros para financiar la compra de materia prima y activos fijos de la empresa.

2.7 CASO GEEK SQUAD

Existen casos de éxito con empresas que ofrecen servicios de soporte técnico, como ejemplo está Geek Squad. “En tanto haya innovación habrá nuevos tipos de caos” es lo que explica Robert Stephens, fundador de Geek Squad (empresa de soporte tecnológico). Stephens obtuvo su título en ciencias de la computación y mientras fue estudiante se dio cuenta de que muchas personas necesitaban ayuda con la tecnología. Él noto como las personas apreciaban el valor de un servicio puntual y amigable, que hablaran en lenguaje entendible pero sobre todo que resolvieran los problemas (Roger, Hartley, & Rudelius, 2009).

De este modo, en 1994 Stephens fundó Geek Squad con \$200 para brindar ayuda oportuna y eficaz a las necesidades de computación de las personas sin importar marca, modelo, o lugar de compra. Sus servicios tenían un precio fijo, y algo que llamaba la atención de sus clientes es que ofrecían la modalidad de 24 horas, sin tener en cuenta el tiempo requerido para completar el trabajo. Los servicios de atención en el hogar iban desde instalar redes, configuraciones, limpiar de virus una computadora o sencillamente instalar un sistema de entretenimiento. (Roger et al., 2009)

En 2002, Geek Squad fue adquirida por Best Buy por cerca de \$3, 000,000.00. Best Buy había observado que existían muchos compradores frustrados al no obtener soporte técnico con sus productos electrónicos. Estos eran los clientes perfectos para Geek Squad, lo cual trajo beneficios a Best Buy ya que había una importante demanda en el mercado que le traería posteriormente altas tasas de retorno. Esta unión hizo de ambas empresas una sola, teniendo como lema, “Salvamos de inmediato la computadora más importante del mundo, las 24 horas del día, en su casa o en la nuestra”(Roger et al., 2009).

La empresa considera que las nuevas tecnologías son una oportunidad eminente para su negocio ya que pueden brindar diversos tipos de mantenimiento, tales como: administración de contraseñas, limpiezas etc. En la actualidad, los agentes de Geek

Squad realizan asistencia remota a través de un teléfono inteligente para aplicar pruebas de diagnóstico al equipo del cliente. Además logran consultar calendarios de trabajo y registrar sus horas de trabajo. Geek Squad y Best Buy están ensayando la modalidad denominada “ambiente de trabajo donde solo los resultados cuentan”, sin horarios fijos ni reuniones obligatorias (Roger et al., 2009).

2.8 EVALUACIÓN ESTADOS FINANCIEROS CAPS

Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS) es una microempresa y como la mayoría de MIPYMES en el país, una de las debilidades encontradas en la empresa fue la falta de información de registros contables y estados financieros en sus primeros años de operación. El análisis del desempeño financiero de la empresa se realizó con los períodos 2010-2012.

2.8.1 BALANCE GENERAL

La empresa tuvo como único activo corriente, la Cuenta de Caja o Bancos dado que sólo aceptaba pagos en efectivo por parte de sus clientes. En la actualidad, CAPS espera analizar la posibilidad de implementar un Terminal de Punto de Venta (TPV) para ampliar la cartera de clientes con el uso de tarjetas de crédito.

En la Tabla 1. Balance General Comparativo de CAPS Período 2010-2012, se observa el aumento de los pasivos corrientes por préstamos a corto plazo solicitados al banco. En el 2012 el 69% del financiamiento fue a través de deudas a corto plazo, afectando negativamente la liquidez de la empresa. A su vez el capital propio inyectado fue disminuyendo para cubrir el alto endeudamiento. Ahora la empresa se encuentra en una situación difícil ya que en los últimos 3 años no ha logrado obtener resultados positivos.

Balance General Comparativo							
Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS)							
Del 31 de Diciembre del 2010 al 31 de Diciembre del 2012							
	2010	2011	2012		2010	2011	2012
Activo				Pasivos			
Activo Corriente:				Pasivos Corrientes:			
Caja y Bancos	L. 105,056.72	L. 132,720.66	L. 67,047.31	Deudas a Corto Plazo	L. 69,000.00	L. 87,000.00	L. 98,000.00
Total Activo Corriente	L. 105,056.72	L. 132,720.66	L. 67,047.31	Impuestos por Pagar	L. -	L. -	L. 14.76
				Intereses por Pagar	L. 43,856.71	L. 55,297.59	L. 62,289.24
Activo no Corriente:				Total Pasivos Corrientes	L. 112,856.71	L. 142,297.59	L. 160,304.00
Activo Fijo	L. 132,845.17	L. 172,845.17	L. 172,845.17				
Total Activo no Corriente	L. 132,845.17	L. 172,845.17	L. 172,845.17	Pasivos no Corrientes:			
				Deudas a Largo Plazo	L. -	L. 28,000.00	L. 70,960.00
				Total Pasivos no Corrientes	L. -	L. 28,000.00	L. 70,960.00
				Total Pasivos	L. 112,856.71	L. 170,297.59	L. 231,264.00
				Patrimonio:			
				Capital	L. 303,975.88	L. 316,415.88	L. 262,060.96
				Utilidades del período actual	L. -178,930.70	L. -181,147.64	L. -253,432.48
				Total Patrimonio	L. 125,045.18	L. 135,268.24	L. 8,628.48
Total Activo	L. 237,901.89	L. 305,565.83	L. 239,892.48	Total Pasivo y Patrimonio	L. 237,901.89	L. 305,565.83	L. 239,892.48

Tabla 1. Balance General Comparativo de CAPS Período 2010-2012

Elaboración Propia.

2.8.2 ESTADO DE RESULTADOS

En la Tabla 2. Estado de Resultados Comparativo de CAPS Período 2010-2012 se observa que los ingresos de la empresa han disminuido y no han sido suficientes para cubrir los gastos operativos y financieros de la empresa. La administración del efectivo no ha sido el apropiado ya que se invirtió en activos fijos que no generaban tanta liquidez como una cuenta por cobrar o inventarios; además se solicitó mayor financiamiento a corto que a largo plazo.

Para mejorar la rentabilidad del negocio, CAPS requiere de altos ingresos por servicio, la venta de los activos fijos (no utilizados) e inyección de capital para pagar las deudas a corto plazo. En la actualidad la empresa desconoce la cantidad de ventas que debe realizar para evitar pérdidas al final del año. El punto de equilibrio es un método apropiado para conocer la cantidad de servicios que necesita realizar para cubrir todos los gastos operacionales y financieros. Esto dará la pauta a la empresa, para cuantificar metas a corto y largo plazo; así como evaluar su desempeño financiero.

Estado de Resultados Comparativo			
Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS)			
Del 31 de Diciembre del 2010 al 31 de Diciembre del 2012			
	2010	2011	2012
Ingreso por Servicios	L. 105,056.72	L. 132,720.66	L. 67,047.31
Gastos Operativos	L. 240,130.71	L. 258,570.71	L. 258,190.55
Sueldos y Salarios	L. 133,200.00	L. 145,200.00	L. 153,312.00
Alquileres	L. 24,000.00	L. 24,000.00	L. 24,000.00
Materiales	L. 500.00	L. 1,500.00	L. -
Publicidad	L. -	L. -	L. -
Servicios Públicos	L. 3,297.00	L. 3,297.00	L. 3,287.00
Depreciaciones	L. 17,813.63	L. 22,413.63	L. 14,863.63
Seguro Social	L. 9,324.00	L. 10,164.00	L. 10,731.84
Combustible	L. 36,000.00	L. 36,000.00	L. 36,000.00
Internet	L. 8,400.00	L. 8,400.00	L. 8,400.00
Otros	L. 7,596.08	L. 7,596.08	L. 7,596.08
Utilidad de Operación	L. -135,073.99	L. -125,850.05	L. -191,143.24
Gastos Financieros	L. 43,856.71	L. 55,297.59	L. 62,289.24
Intereses	L. 43,856.71	L. 55,297.59	L. 62,289.24
Utilidad antes de Impuesto	L. -178,930.70	L. -181,147.64	L. -253,432.48
ISR	L. -	L. -	L. -
Utilidad neta del ejercicio	L. -178,930.70	L. -181,147.64	L. -253,432.48

Tabla 2. Estado de Resultados Comparativo de CAPS Período 2010-2012

Elaboración Propia.

2.8.3 RAZONES FINANCIERAS

El Balance General y Estado de Resultados son fuentes básicas de datos para el análisis de razones financieras. Éstos son métodos de cálculo e interpretación que ayudan analizar y supervisar el desempeño de la empresa. (Gitman, 2003, p. 44). En Honduras es difícil hacer un análisis seccional (análisis de razones financieras comparadas con empresas de la misma industria); ya que no hay mucha información pública de los estados financieros. En éste estudio las razones financieras de CAPS fueron evaluadas en un análisis de series de tiempo comprendido entre los años 2010 al 2012.

Según Gitman (2003), las razones financieras están divididas en 5 categorías:

- Razones de Liquidez: miden la capacidad que tiene la empresa para satisfacer las obligaciones a corto plazo conforme se vencan.
- Razones de Actividad: miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en efectivo, es decir ingresos o egresos.

- Razones de Deuda: miden la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa.
- Razones de Rentabilidad: son mediciones que facilitan la evaluación de utilidades de la empresa respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión del propietario.
- Razones de Mercado; las primeras 3 razones miden el nivel de riesgo, mientras que las razones de rentabilidad miden el desempeño de la empresa.

En esta investigación no se utilizaron las razones de mercado dado que no es una empresa que participe en la bolsa de valores ni que tenga acciones.

En la Tabla 3. Razones Financieras de CAPS se observan las razones que se aplicaron para el análisis del desempeño financiero. En el análisis de liquidez, el capital de trabajo contable de la empresa es negativo en los períodos evaluados. Tomando en cuenta sólo los pasivos corrientes relacionados directamente a la operación del negocio, el capital de trabajo financiero resultó suficiente para cubrir dichas cuentas. La razón circulante indicó, cuánta liquidez maneja la empresa para cubrir los pasivos corrientes. Según Gitman (2003), entre más alto sea el índice, mayor liquidez presenta la empresa. Lo más común es que las empresas de servicio tengan una razón de 1.0; CAPS estuvo por debajo de este indicador.

Para evaluar que tan eficiente fue la utilización de los activos de la empresa, se analizó la rotación de activos totales y fijos. Esta medida indicó el bajo uso de los activos, impulsando poco o nada las ventas del negocio. CAPS debe pensar en invertir en recursos que impacten positivamente los ingresos para mejorar la liquidez de la empresa.

Razones Financieras	2010	2011	2012
Análisis de Líquidez			
Capital Trabajo Neto	L. -7,799.99	L. -9,576.93	L. -93,256.69
Razón Circulante	0.93	0.93	0.42
Análisis de Actividad			
Rotación de Activos Totales	0.44	0.43	0.28
Rotación de Activos Fijos	0.79	0.77	0.39
Análisis de Deuda			
Razón de Deuda	47%	56%	96%
Razón de Capacidad de Pago de Intereses	-3.08	-2.28	-3.07
Análisis de Rentabilidad			
Margen de Utilidad Neta	-170%	-136%	-378%
Rendimiento sobre los Activos (ROI)	-75%	-59%	-106%
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	-59%	-57%	-97%

Tabla 3. Razones Financieras de CAPS.

Elaboración Propia.

En el 2011 la empresa realizó una compra de activos fijos con financiamiento externo; incrementando el endeudamiento de la empresa con terceros. El grado de apalancamiento se disparó en el 2012, provocando una situación grave de impago. La información financiera estaba disponible pero no se analizó oportunamente los estados financieros y se tomaron decisiones financieras erróneas. Las ventas disminuyeron mientras que los gastos operacionales se incrementaron causando una baja capacidad para cubrir los intereses del banco.

En el análisis de rentabilidad, se puede observar como la disminución en ventas afectó negativamente las utilidades del negocio. Las posibles causas fueron: los cambios en las necesidades del mercado meta, la inestabilidad económica y política en Honduras después del 2009 y las condiciones de los proveedores para otorgar líneas de crédito.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ENFOQUE

Éste estudio tuvo un enfoque mixto ya que algunas variables se evaluaron matemáticamente para buscar asociaciones entre éstas. A su vez se realizaron mediciones sobre las cualidades, procesos y hechos a través de instrumentos más intuitivos como: la observación y la entrevista. La utilización de instrumentos cuantitativos y cualitativos dio como resultado un panorama más amplio para comprender el entorno de CAPS y su interior.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para éste estudio, se seleccionó la investigación tipo Descriptiva-Explicativa. La investigación tipo descriptiva ayudó a comprender las interacciones entre las variables y a detallar el entorno de la empresa a través de la recopilación de información de las actividades, procesos y personas clave en la cadena de valor. La investigación tipo explicativa, facilitó entender las relaciones de las variables después de analizar las causas y efectos que tuvieron las acciones tomadas dentro y fuera de la empresa.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población que se midió en este estudio se basó en la empresa Computadoras, Servicios y Suministros (CAPS) los proveedores y clientes actuales de la empresa. Ésta población fue pequeña, por lo que se determinó estudiarla toda y obviar la técnica del muestreo. A continuación se detalla cómo se compuso la población del estudio:

- Personal de Trabajo: Por conveniencia se evaluaron dos personas para que describiesen las operaciones de la empresa.

- Clientes actuales: Debido a que los clientes esporádicos no mantienen una relación frecuente con la empresa, únicamente se tomaron en cuenta las doce empresas que tienen contratos con CAPS.
- Proveedores: Son cinco las empresas que suplen de materia prima a CAPS; por lo que se evaluó la relación con los proveedores para valorar el impacto que tienen en la cadena de valor de la empresa.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las fuentes que se utilizaron fueron: primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron de la información de entrevistas y observaciones efectuadas a la población del estudio. Las fuentes secundarias se recopilaron de los brochures, información de internet, noticias e informes relacionados con la investigación.

Los instrumentos a emplear son:

- Encuesta: aplicado a los clientes de CAPS para conocer su percepción de los servicios ofrecidos por CAPS y sobre necesidades latentes,
- Entrevista: aplicado al personal de trabajo y proveedores de la empresa. El fin fue evaluar las operaciones en la cadena de valor para realizar recomendaciones de mejoras en el futuro.
- Observación directa: aplicado a la competencia de CAPS para obtener información de sus servicios y productos y conocer la posición actual de las empresas en la industria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 CLIENTES

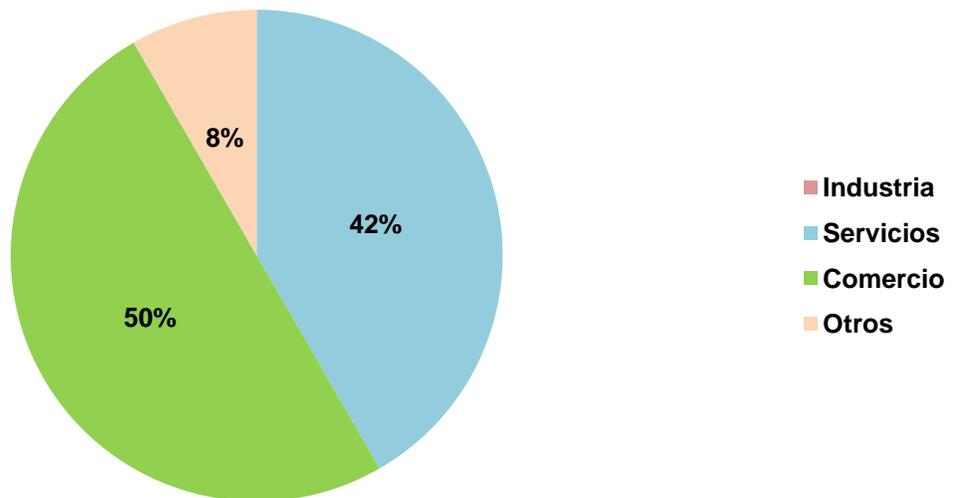
Se encuestó a toda la cartera de clientes (12 empresas) con el propósito de indagar el grado de satisfacción que había con los servicios y otras características de la empresa en general. Así mismo se decidió encuestar a FUNBANHCAFE, una ONG que durante años fue uno de los clientes más importantes para la empresa y que desde hace un año dejó de solicitarle servicios a CAPS.

En ésta sección la mayoría de las relaciones entre los indicadores se midieron en base al tamaño de la empresa, ya que se buscó conocer los diferentes segmentos que CAPS atendía. Para ello se utilizó la definición del tamaño de micro, pequeña, mediana empresa según la Ley de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa aprobada por el Congreso Nacional de la República de Honduras. Según ésta ley, las categorías según el tamaño de la empresa son:

- Microempresas 1- 10 personas
- Pequeña Empresa 11-50 personas
- Mediana Empresa 51-150 personas

1) A qué rubro se dedica la empresa?

Actividad Económica de los clientes de CAPS	
Rubro	# Empresas
Industria	0
Servicios	5
Comercio	6
Otros	1
Total	12

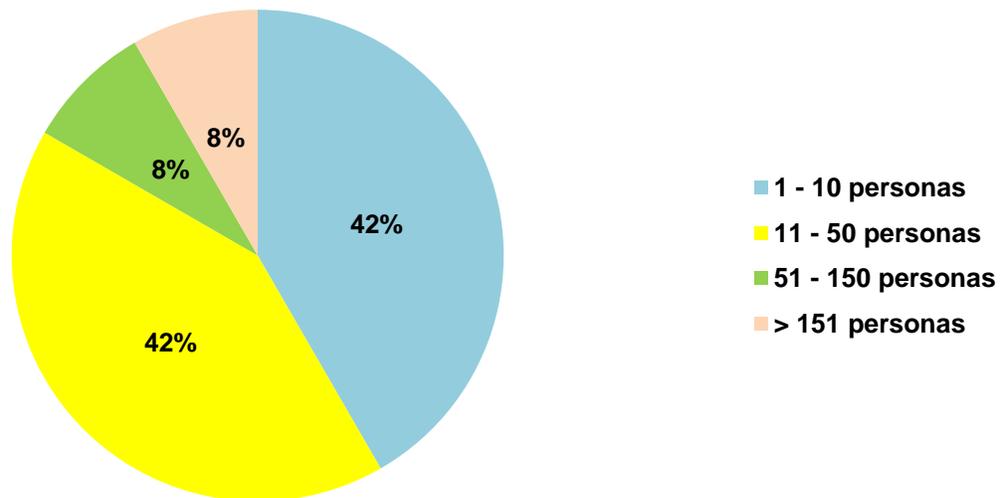


Gráfica 1. Distribución de los rubros a los que se dedican los clientes de CAPS.

Los datos señalados en la Gráfica 1 mostraron la distribución de los rubros a los que se dedican los clientes de CAPS. Como se observó, la mayor parte de las empresas son de comercio y servicio; el restante 8% es una empresa dedicada a la construcción. La mayor parte de las empresas de comercio y servicio utilizaban las computadoras para las actividades operativas del negocio.

2) ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Tamaño de las Empresas Clientes de CAPS	
Número de personas	# Empresas
1 - 10 personas	5
11 - 50 personas	5
51 - 150 personas	1
> 151 personas	1
Total	12

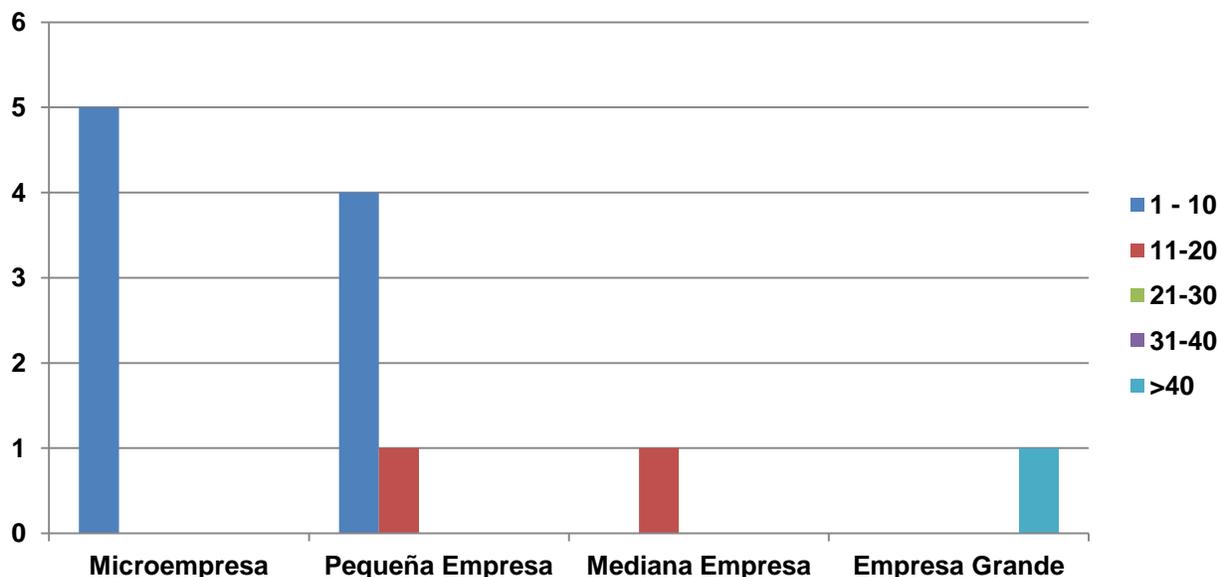


Gráfica 2. Distribución del tamaño de los clientes de CAPS.

Según el número de personas que trabajan en cada empresa, se determinó si eran micro, pequeñas o medianas empresas. En la Gráfica 2 se observó que la mayor parte de las empresas fueron: micro y pequeñas empresas. Estas empresas contactan a CAPS para la instalación de proyectos de red que les ayuden a economizar el uso de recursos en sus negocios.

3) ¿Cuántas computadoras se utilizan en el negocio?

Tamaño de Empresa	# Empresas	¿Cuántas computadoras utilizan en el negocio?				
		1 - 10	11-20	21-30	31-40	>40
Microempresa	5	5	0	0	0	0
Pequeña Empresa	5	4	1	0	0	0
Mediana Empresa	1	0	1	0	0	0
Empresa Grande	1	0	0	0	0	1
Total	12	9	2	0	0	1

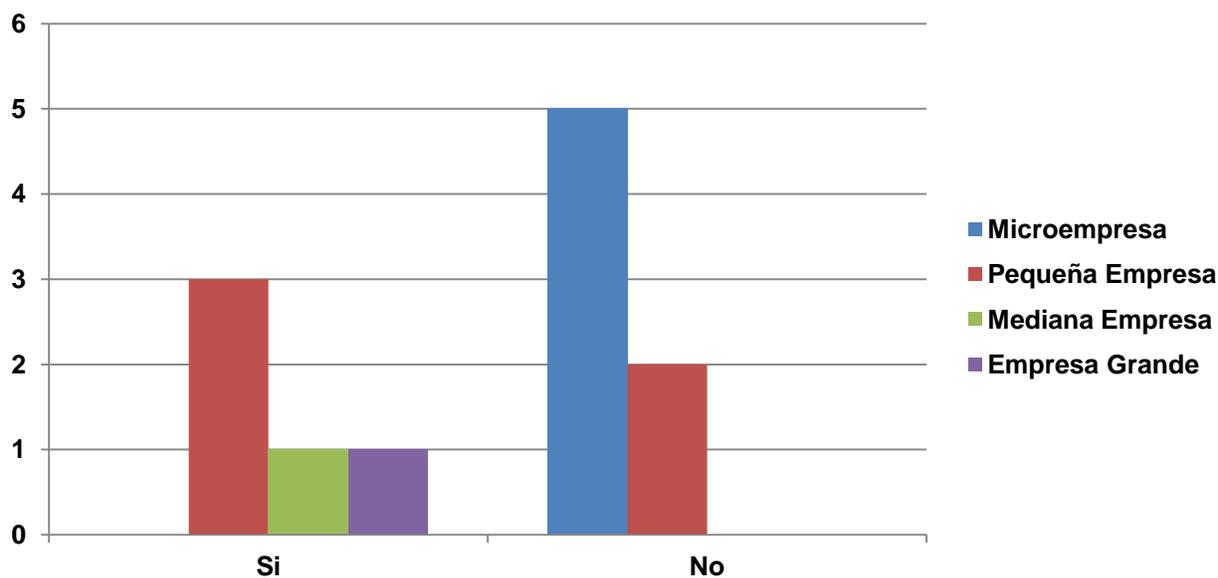


Gráfica 3. Número de computadoras según el tamaño de los clientes de CAPS.

Todas las empresas de CAPS utilizan computadoras para realizar las operaciones de sus negocios. Cuantas más personas laboren en la empresa, mayor es la necesidad de tener más equipo de cómputo en las empresas. Como se observó en la gráfica 3, la empresa "Grande" tuvo mayor cantidad de computadoras/empresa que el resto de las compañías.

4) Existe un departamento de soporte técnico en la empresa?

Tamaño de Empresa	# Empresas	Existe un departamento de soporte técnico en la empresa?	
		Si	No
Microempresa	5	0	5
Pequeña Empresa	5	3	2
Mediana Empresa	1	1	0
Empresa Grande	1	1	0
Total	12	5	7

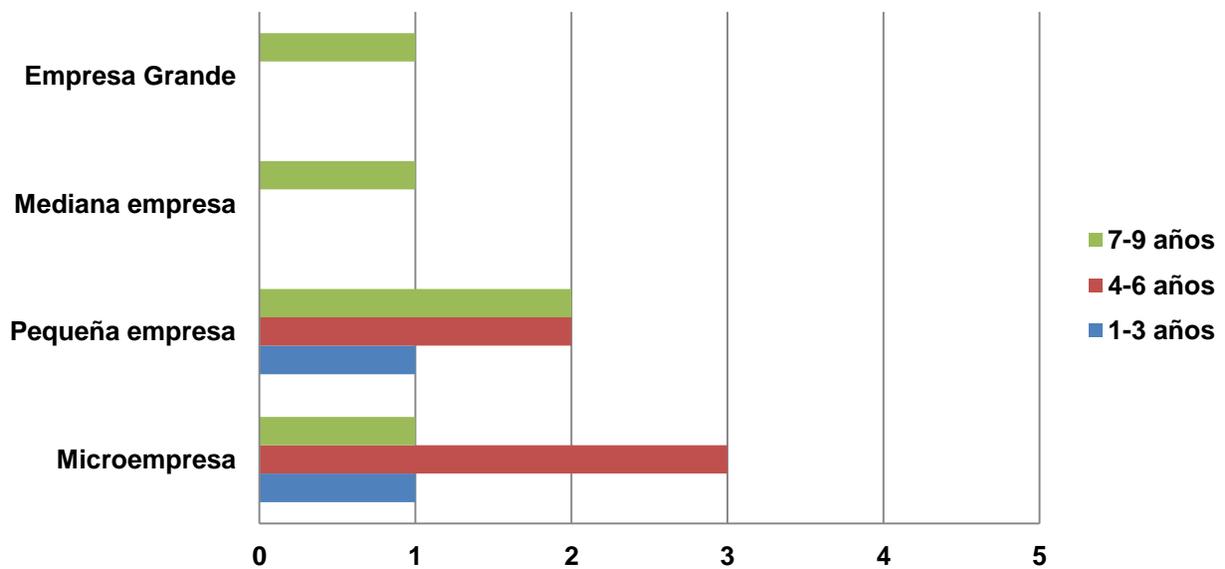


Gráfica 4. Cantidad de empresas con departamentos de soporte técnico.

Se destacó una relación entre el tamaño de la empresa y la creación de un departamento de soporte técnico dentro de las mismas. En la Gráfica 4, se observó como las empresas medianas y grandes contaban con un departamento de soporte técnico. En cambio una parte de la pequeña empresa y de la micro, carecían de éste personal técnico, requiriendo los servicios de terceros para el mantenimiento adecuado de sus computadoras y demás equipo. A pesar de ello, CAPS ha logrado brindar otros servicios más atractivos a la mediana y grande empresa.

5) Hace cuánto conoce a CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	Hace cuánto conoce a CAPS?		
		1-3 años	4-6 años	7-9 años
Microempresa	5	1	3	1
Pequeña empresa	5	1	2	2
Mediana empresa	1	0	0	1
Empresa Grande	1	0	0	1
Total	12	2	5	5

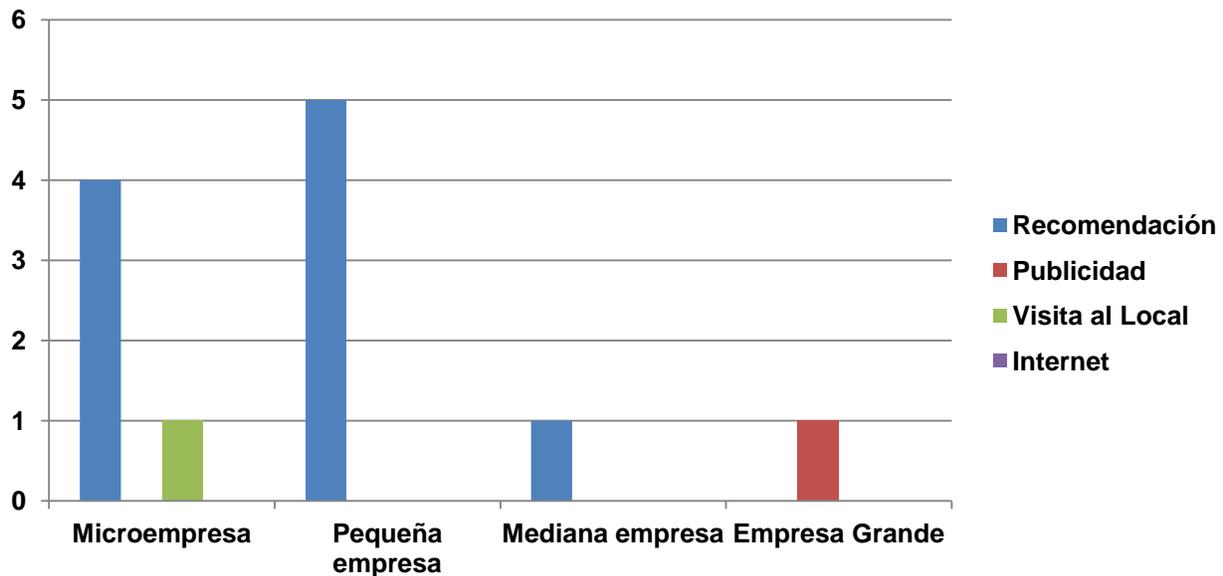


Gráfica 5. Fidelidad de los Clientes según el Tamaño de la Empresa

Una de las características de CAPS es ser una empresa que sabe mantener relaciones estables con sus clientes; logrando así relaciones mayores a 1 año con sus clientes. Se determinó que el nivel de fidelidad de los clientes fue alto y como se muestra en la Gráfica 5, cinco de las empresas han contactado a CAPS desde su fundación.

6) ¿Cómo se dio cuenta de la existencia de CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	Cuál fue el medio por el cual conoció a CAPS?			
		Recomendación	Publicidad	Visita al Local	Internet
Microempresa	5	4	0	1	0
Pequeña empresa	5	5	0	0	0
Mediana empresa	1	1	0	0	0
Empresa Grande	1	0	1	0	0
Total	12	10	1	1	0



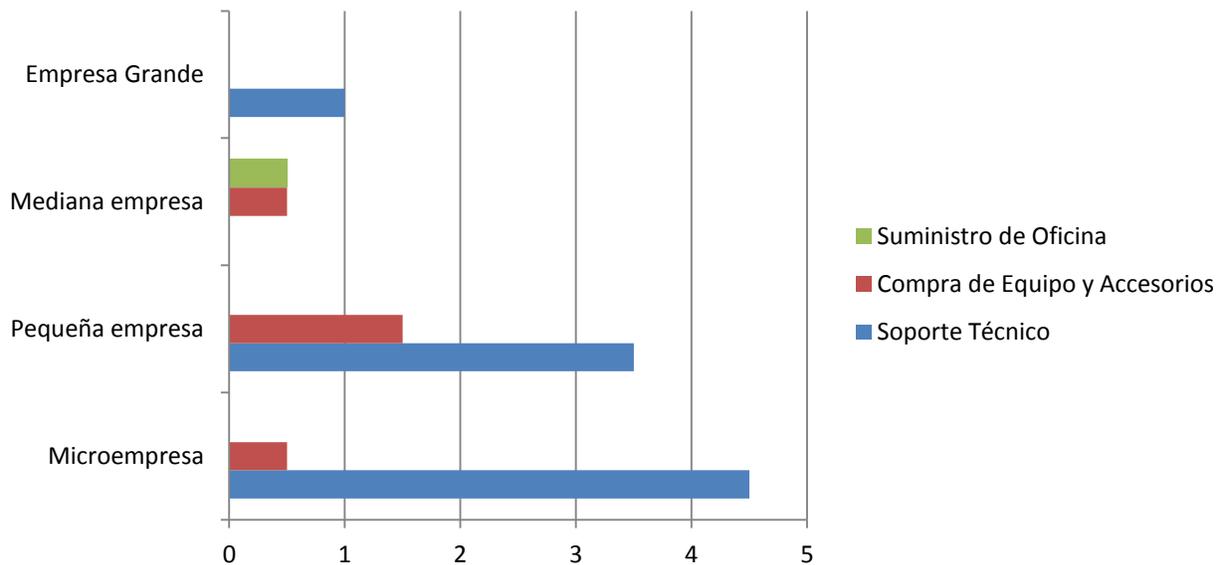
Gráfica 6. Medios por el cual los clientes han conocido a CAPS

Las inversiones en CAPS para publicidad han sido pocas en los últimos años. En la gráfica 6, se observó que la recomendación ha sido el medio más utilizado para captar clientes. Dos empresas han conocido CAPS por medio de: visitas al local y por publicidad escrita. A diferencia de su competencia, CAPS no ha utilizado las redes sociales o páginas web para informar al mercado capitalino sobre sus productos y servicios. Esto es una desventaja para la empresa, ya que el alcance de las redes sociales puede ser mayor para captar nuevos clientes. En cuanto al local, las visitas son

pocas ya que el negocio se ubica dentro de un auto lote y rara vez las personas se dan cuenta de la existencia del mismo.

7) ¿Cuáles son los productos/servicios que más solicitan a CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	¿Cuáles son los productos/servicios que más solicitan a CAPS?		
		Soporte Técnico	Compra de Equipo y Accesorios	Suministro de Oficina
Microempresa	5	4.5	0.5	0
Pequeña empresa	5	3.5	1.5	0
Mediana empresa	1	0	0.5	0.5
Empresa Grande	1	1	0	0
Total	12	9	2.5	0.5



Gráfica 7. Productos y servicios solicitados a CAPS según el tamaño de la **empresa**.

La gráfica 7 ayudó a conocer dos tipos de necesidades entre los clientes de CAPS: soporte técnico, la venta de productos informáticos y suministros de oficina. Como se señaló en la gráfica 4, las empresas con soporte técnico suelen contactar a CAPS principalmente para la compra de equipo y/o suministro de oficinas. La micro y parte de

la pequeña empresa contactan a CAPS para solicitar mantenimiento a sus equipos informáticos.

8) ¿Qué aspectos considera importante en un servicio de soporte técnico?

Tabla 4. Aspectos importantes de un servicio técnico para empresas según su tamaño.

Tamaño de Empresa	# Empresas	Aspectos más importantes de un servicio técnico					
		Integridad Respaldo información	Conocimiento del técnico	Velocidad de respuesta	Costo del servicio	Calidad en el servicio	Servicio a domicilio
Microempresa	5	5	5	4.8	4.6	5	5
Pequeña empresa	5	5	5	5	4.8	5	5
Mediana empresa	1	5	5	5	5	5	5
Empresa Grande	1	5	5	5	5	5	5
Total	12	20	20	19.8	19.4	20	20

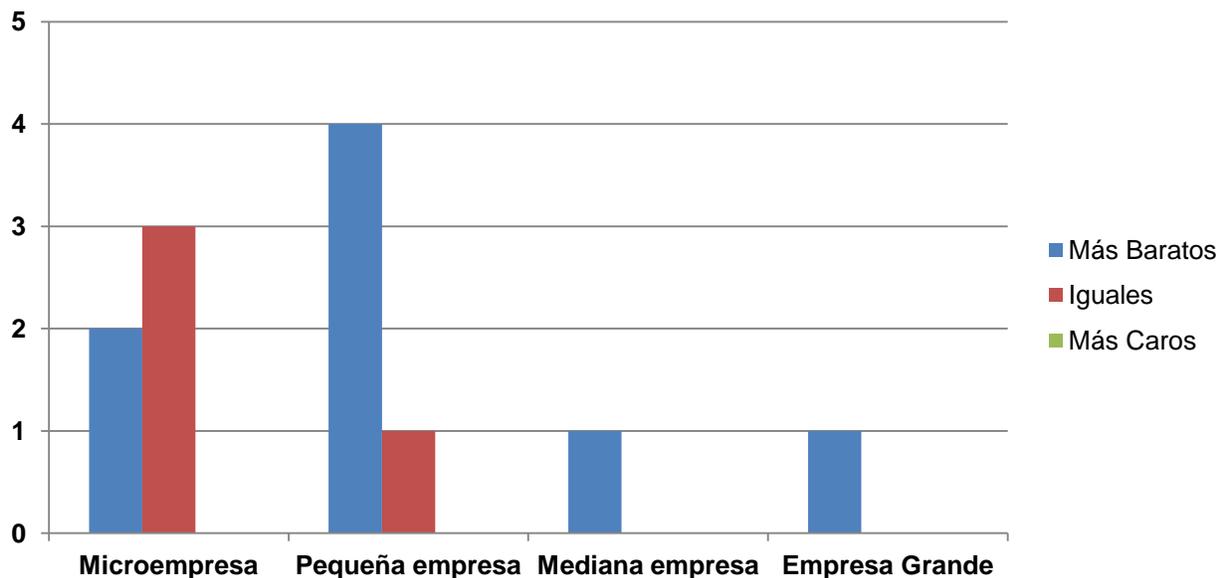
A las empresas se les consultó sobre los aspectos más importantes en soporte técnico, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo. En la Tabla 4 se observó que para el cliente todos tienen un valor importante, entre ellos:

- Integridad del Respaldo de la Información
- Conocimiento del Personal Técnico
- Calidad del Servicio
- Reparaciones a Domicilio

A pesar de tener un menor puntaje, el costo y velocidad del servicio, siguen siendo aspectos importantes que debe brindar la compañía a sus clientes.

9) En comparación con la competencia, como son los precios de CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	En comparación con la competencia, como son los precios de CAPS?		
		Más Baratos	Iguales	Más Caros
Microempresa	5	2	3	0
Pequeña empresa	5	4	1	0
Mediana empresa	1	1	0	0
Empresa Grande	1	1	0	0
Total	12	8	4	0

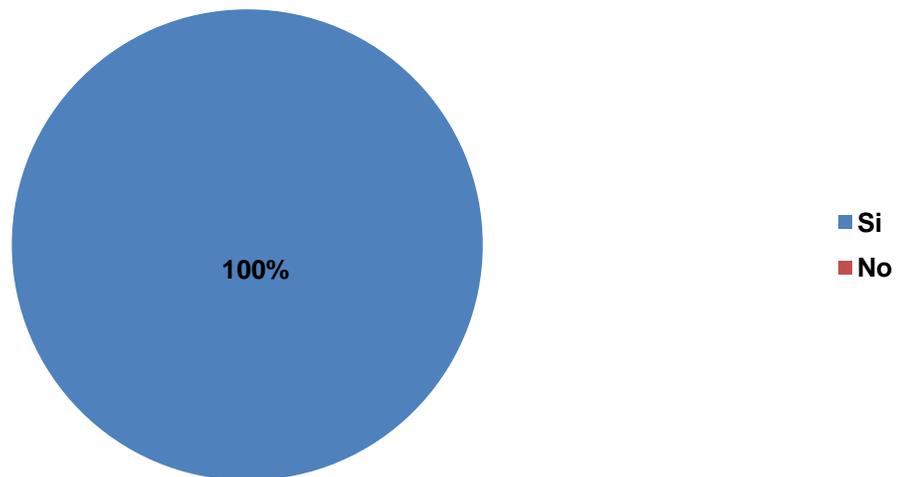


Gráfica 8. Percepción de los Clientes acerca de los Precios de CAPS

En la Gráfica 8 se logró percibir que los clientes consideran los precios de CAPS iguales o menores a la competencia; Ésta podría ser una de las ventajas competitivas de CAPS. A pesar que la micro y pequeña empresa tienen diferentes percepciones acerca de los precios, éstos siguen siendo competitivos en el mercado de Tegucigalpa.

10) Está satisfecho con los productos/servicios de CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	Está satisfecho con los productos/servicios de CAPS?	
		Si	No
Microempresa	5	5	0
Pequeña Empresa	5	5	0
Mediana Empresa	1	1	0
Empresa Grande	1	1	0
Total	12	12	0

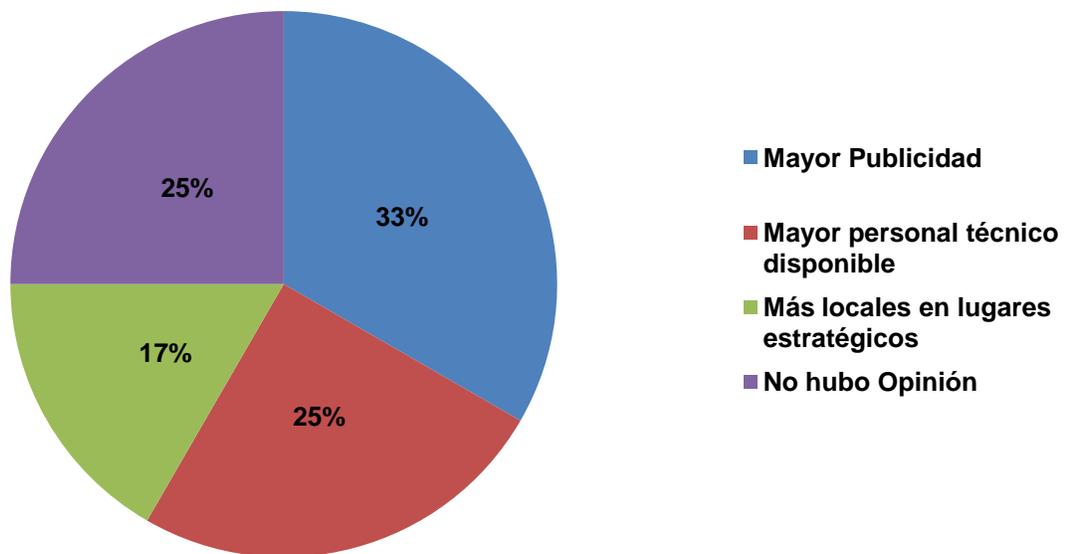


Gráfica 9. Porcentaje de Satisfacción de los clientes de CAPS

En la Tabla 5, se observó que la respuesta fue favorable para CAPS al lograr un 100% de satisfacción con respecto a los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Este es un factor fundamental por lo cual existe un alto grado de fidelidad de los clientes (Gráfica 5) y mayor captación de nuevos clientes a través de las recomendaciones (Gráfica 6).

11) En qué podría mejorar CAPS?

Tamaño de Empresa	# Empresas	En qué aspectos podría mejorar CAPS?			
		Mayor Publicidad	Mayor personal técnico disponible	Más locales en lugares estratégicos	No hubo Opinión
Microempresa	5	4	1	0	0
Pequeña empresa	5	0	1	1	3
Mediana empresa	1	0	0	1	0
Empresa Grande	1	0	1	0	0
Total	12	4	3	2	3



Gráfica 10. Sugerencias de mejora para CAPS por parte de sus clientes.

Según la Gráfica 9, los clientes de CAPS consideran que la empresa debería de invertir más en publicidad para dar a conocer los productos y servicios ya que muchas personas aún no los conocen. Por otra parte sugieren que haya mayor personal técnico disponible en la empresa para agilizar los servicios brindados. Un 17% sugirió la apertura de un local más estratégico para que fuese una forma de recibir más clientes

en su local. Todas estas son sugerencias podrían ayudar a CAPS, captar nuevos clientes en el mercado de Tegucigalpa.

4.1.1 FUNBANHCAFE

En 2005, CAPS inició relación comercial con Fundación BANHCAFE, brindando servicio técnico y mantenimiento preventivo a las estaciones de trabajo de varios de los proyectos que se mantenían en funcionamiento en la organización. Estos proyectos resultaron frecuentes, razón por la que se convirtió en el cliente que generó las mayores ventas.

En 2009, todos los proyectos realizados por la fundación, fueron suspendidos por motivos políticos impactando en los trabajos que mantenían en ese momento con CAPS. En la actualidad el contrato que la empresa tenía con la fundación está terminado.

4.2 PROVEEDORES

En ésta sección se aplicó la entrevista a los proveedores para obtener información acerca de sus procesos y conocer mejor la primera fase de la cadena de valor de CAPS. La empresa en la actualidad tiene relación con 6 proveedores, la mayoría suministran productos informáticos, suministros y materiales para instalación de proyectos de red. Se tuvo dificultad en contactar con el encargado de TELNET quién era la persona clave para obtener la información de la distribución de proyectos de red. Las demás empresas a pesar de no contar con tiempo disponible, se mostraron anuentes para contestar la entrevista.

4.2.1 GENERALIDADES

Entre los proveedores entrevistados están: SAT Corporación, ALC de Honduras, HCT, CAN Computer y Útiles de Honduras. Todos ellos han operado en el mercado nacional por más de 10 años distribuyendo en su mayoría productos tecnológicos; en el caso de Útiles de Honduras, han sido materiales para oficina, escolares y recientemente venta

de equipos de cómputo. Todos los proveedores encuestados atienden de lunes a sábado para despachar los pedidos de sus clientes.

4.2.2 REGISTRO DE CLIENTES

Al entrevistar a los proveedores, la mayoría solicitan la misma documentación para que una empresa sea cliente (ya sea mayorista o de detalle). En la Tabla 5 se realizó un resumen de la documentación necesaria, así como de costos adicionales para formar parte de la base de datos de éstas empresas. Se utilizó el símbolo "☑" para verificar que las empresas requerían el documento señalado y "N/A" cuando el documento no era un requisito por el proveedor.

Tabla 5. Documentación necesaria para afiliarse con un Proveedor

PROVEEDOR	DOCUMENTOS REQUERIDOS						CARNET O CÓDIGO	COSTO
	RTN	Escritura Pública	Copia de la Tarjeta de Identidad	Permiso de Operación	Título de Técnico en Hardware o Software	Otros		
SAT Corporación	☑	☑	☑	☑	No	N/A	Código	N/A
ALC de Honduras	☑	☑	☑	☑	No	N/A	Código	N/A
HCT	☑	☑	☑	☑	☑	Llenar Formulario de la Empresa	Carnet	L. 100 una vez.
CAN Computer	☑	☑	☑	☑	No	Llenar Formulario de la Empresa	Código	N/A
Útiles de Honduras	☑	☑	☑	☑	No	Datos de Contacto	Código	N/A

4.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se entrevistó a los proveedores acerca de sus productos y servicios, entre los más comunes fueron: la venta de equipos de cómputo, partes para reparaciones, y el servicio RMA (Return Material Authorization - Autorización de Devolución de Material). En el caso de Útiles de Honduras, tienen una venta al detalle de equipos de cómputo y accesorios, materiales de oficina escolares y mobiliario. Según sea el volumen de compra en los pedidos las empresas como SAT, CAN Computers y Útiles de Honduras ofrecen la entrega a domicilio del pedido a la empresa cliente.

4.2.4 ESTRUCTURA DE PRECIOS

Estas empresas por tener clientes mayoristas y al detalle, estructuran los precios de sus productos y servicios de acuerdo a volúmenes de venta. Empresas que compran al detalle suelen tener un precio más elevado que los mayoristas. En el caso de ALC Honduras, realizan una revisión cada tres meses de los precios para mayoristas y clientes al detalle, ajustándose a cambios en el mercado.

Todas las empresas ofrecen promociones a sus clientes ya sea según la temporada o si necesitan obtener mayores ventas a final de mes. La forma que notifican a sus clientes es por medio de correo electrónico. En el caso de CAN Computers y Útiles de Honduras contactan además del e-mail, a través de llamadas telefónicas y chats, dándole seguimiento a que sus clientes aprovechen las promociones.

4.2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS CLIENTES

Tabla 6. Ventajas y Desventajas de los Proveedores de CAPS

Proveedores	Ventajas para CAPS	Desventajas para CAPS
SAT Corporación	<p>Atención al Cliente</p> <p>Garantía de Productos (3 meses a 1 año en equipo de cómputo),</p> <p>Pedidos listos el mismo día</p>	<p>Para una empresa de detalle o retailer no obtiene grandes descuentos en sus compras de equipo.</p> <p>Pagos anticipados para realizar pedidos</p> <p>Solicitud de Garantía Bancarias para otorgar línea de crédito.</p>
ALC Honduras	<p>Garantía de Productos</p> <p>Calidad de Productos</p> <p>Sistemas de Devoluciones Rápida</p>	<p>Para una empresa de detalle o retailer no obtiene grandes descuentos en sus compras de equipo.</p> <p>No hay entregas a domicilio</p> <p>No hay líneas de crédito para sus clientes</p> <p>Pagos anticipados para realizar pedidos</p>
HCT	<p>Producto Nuevo y de Fábrica</p> <p>Respaldo y Garantía de Producto</p> <p>Precios Competitivos</p> <p>% Pagos Anticipados es menor que la competencia</p>	<p>Para una empresa de detalle o retailer no obtiene grandes descuentos en sus compras de equipo.</p> <p>Solicitud de Garantía Bancarias para otorgar línea de crédito.</p>
CAN Computer	<p>Atención y Tiempo de Respuesta</p> <p>Personal de Ventas capacitado en Soporte Técnico</p> <p>Mayor canales de comunicación entre cliente y proveedor</p>	<p>Para una empresa de detalle o retailer no obtiene grandes descuentos en sus compras de equipo.</p> <p>Pagos anticipados para realizar pedidos</p>
Útiles de Honduras	<p>Atención al Cliente</p> <p>Variedad de Productos</p> <p>Facilidad de Líneas de Crédito</p> <p>Entregas a domicilio</p>	<p>Para una empresa de detalle o retailer no obtiene grandes descuentos en sus compras de equipo.</p> <p>Pagos anticipados para realizar pedidos</p>

4.2.6 PROCESOS PARA SOLICITAR PEDIDOS

Se entrevistó a los proveedores acerca de las formas de pago en la empresa y se entrevistó que no habían buenas experiencias con las líneas de crédito. La mayoría de los proveedores ofrecen crédito a sus clientes pero han tenido experiencias negativas al darlas; otorgándolas únicamente a clientes conocidos y con garantías bancarias. En el caso de HCT se observó en la entrada a la bodega, la información de 2 clientes que se habían desaparecido y no habían pagado su crédito con la empresa. ALC Honduras comentó que ya han tenido casos en que los clientes se desaparecen; por lo que últimamente han decidido no dar crédito a sus clientes. En la Tabla 7 se observa a detalle la similitud que existe en el proceso para comprar producto en los proveedores y sus formas de pago más utilizadas.

Tabla 7. Tabla Resumen de los Procesos de Compra en las Empresas Proveedoras de CAPS.

Proceso de Compra	PROVEEDORES				
	SAT Corporación	ALC Honduras	HCT	CAN Computer	Útiles de Honduras
Cotización	Teléfono	Teléfono, E-mail, Local	Teléfono, E-mail, Local	Teléfono, E-mail, Local, Chat	Teléfono, E-mail, Local
Confirmar Pedido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solicitud Orden de Compra	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Facturación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Formas de Pago	Efectivo Tarjeta de Crédito Transferencia Electrónica Líneas de Crédito (15 días) 50% Pago Anticipado	Efectivo Tarjeta de Crédito Transferencia Electrónica 50% Pago Anticipado	Efectivo Tarjeta de Crédito Transferencia Electrónica Líneas de Crédito (15-30 días) 25-30% Pago Anticipado	Efectivo Tarjeta de Crédito Transferencia Electrónica Líneas de Crédito (15-30 días) 50% Pago Anticipado	Efectivo Tarjeta de Crédito Transferencia Electrónica Líneas de Crédito (20 días) 50% Pago Anticipado
Entrega del Producto	En la bodega o según el volumen de compra entregas a domicilio	En la bodega	En la bodega o según el volumen de compra entregas a domicilio	En la bodega o según el volumen de compra entregas a domicilio	En la bodega o según el volumen de compra entregas a domicilio
Tiempo Total	Mismo día	Mismo día o 1 día	Mismo día si está en inventario ó hasta 25 días	Mismo día o 1 día	Mismo día o 1 día

4.3 CRÉDITOS BANCARIOS

Para conocer cómo eran los financiamientos con las instituciones financieras se recabó información a través de fuentes secundarias como ser: noticias en periódicos nacionales e investigación en internet. Para resumir los requisitos necesarios para optar a un financiamiento para PYME, se busco información de los bancos más importantes del país.

4.3.1 REQUISITOS PARA OPTAR A PRÉSTAMOS A PYMES

Tabla 8. Tabla Resumen de los Requisitos por parte de algunas fuentes de financiamiento para PYME

Fuentes de Financiamiento	Documentos Requeridos									Garantías	Tasas de Interés	Montos Prestados	Plazo de Pago (Meses)
	Llenar Solicitud de Crédito	Copia Tarjeta de Identidad	Escritura Pública	Permiso de Operación	Antigüedad 2 Años	Estados financieros	RTN	Plan de inversión	Aval				
BANCO FICOHSA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	N/A	-	-	300,000	24
BAC CREDOMATIC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	N/A	Hipotecaria Prendaria	27%	500,000	24
FINSOL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	N/A	Hipotecaria Prendaria	22%	500,000	36
BANCO ATLANTIDA	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	-	-	N/A	36							
BANCO DE OCCIDENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	Hipotecaria Prendaria	N/A	N/A	N/A								

Elaboración Propia con datos de las páginas web de Banco FICOHSA, BAC, FINSOL, Banco Atlántida y Banco Occidente.

4.3.2 TENDENCIA DE LOS PRÉSTAMOS A PYME

Durante años los créditos a PYME han sido el mayor obstáculo para el crecimiento de las MIPYME. Se recabó información de un comunicado de prensa de la página del BID, para conocer la tendencia del otorgamiento de los créditos PYME en América Lantina y Caribe. Según datos de finales del 2012, "la mayoría de las instituciones financieras de América Latina y el Caribe esperan un crecimiento de la cartera de crédito para las pequeñas y medianas empresas en el próximo año". Según una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), "el 89% de las instituciones bancarias tienen la confianza en el segmento de las Pymes, casi las dos terceras partes de los bancos prevén un futuro más próspero para las pequeñas y medianas empresas".

Las MIPYME que tienen operaciones en pro del medio ambiente tienen la oportunidad de participar en líneas de crédito financiadas por el proyecto ARECA. Así mismo éste año FIDE de Honduras con el apoyo de Corporación Interamericana de Inversiones (CII) del Grupo BID presentaron el programa FINPYME que otorga financiamiento a PYME del sector agro, agro-industrial y servicios.

4.4 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

La página web "E-Regulations (www.honduras.eregulations.org), fue la fuente utilizada para investigar los permisos e impuestos en Honduras. Ésta fue la fuente más completa ya que en su página web, contemplan los pasos desde cómo crear una empresa, información de los impuestos que se deben pagar y los permisos requeridos por el Estado para formalizar las operaciones de un negocio.

4.4.1 IMPUESTOS

Según la fuente señalada anteriormente:

“En Honduras existen dos tipos de impuestos, los municipales y los que se pagan al gobierno central. Los impuestos municipales son: el impuesto personal o vecinal y el de industria, comercio y servicios, conocido como impuesto sobre volumen de ventas, el cual es pagado por los comerciantes cuando piden por primera vez o renuevan el permiso de operación.

Los más importantes que se pagan al gobierno central son: el de renta y el de ventas. Los impuestos municipales se declaran en la oficina que designen las alcaldías, y cada municipalidad establecerá en que bancos del sistema financiero nacional recibirán los pagos. El gobierno central ha autorizado a los bancos para ser los encargados de recibir las declaraciones”.

4.4.1.1 Impuesto Sobre La Renta ISR

Según la página de E-Regulations, “los comerciantes deben realizar una declaración anual antes de que termine el mes de abril de cada año. Están exentos de la declaración y pago aquellas personas cuyos ingresos netos no excedan de 110,000 HNL”. Así mismo en ésta página se encuentran los vínculos para descargar: los formularios para hacer las Declaraciones, los bancos en los que puede realizar los pagos y las normas de la DEI en cuánto a éste impuesto.

4.4.2.2 Impuesto Sobre Ventas ISV

Existen 3 categorías en cuanto a quienes están exentos del pago del ISV.

- Los comerciantes que generen menos de L. 60,000 están exentos de pagar el ISV amparados por el art.8 del decreto 135-94 publicado en LA GACETA del 7 de enero de 1995.
- Los comerciantes que tengan ventas entre L. 60,000 y 180,000, tendrán que declarar y pagar una vez al año de acuerdo con el régimen simplificado.

- Los que tengan ventas superiores a L. 180,000, tendrán que declarar y pagar cada mes de acuerdo con el régimen general.

En la página de E-Regulations se puede encontrar los pasos, formularios y leyes que amparan el pago del ISV.

4.4.2 PERMISOS O LICENCIAS DE OPERACIÓN

Existen dos tipos de permisos: los permisos de operación para negocios y los permisos para los vendedores ambulantes estacionarios. El permiso de operación es obligatorio ya que es utilizado para el funcionamiento de los negocios, establecimientos comerciales e instituciones sin fines de lucro que se establecen en la ciudad.

La Alcaldía de Tegucigalpa para agilizar la entrega del permiso de operación agrupa las empresas en e grupos: I, II, III. Al revisar los grupos, CAPS se ubicaría en el Grupo I, al ser una empresa que brinda servicios informáticos y vende a su vez equipo de cómputo. A éste grupo, la Alcaldía le emite inmediatamente el permiso de operación en cuanto la empresa presente su solicitud y pague impuestos.

Existen 3 oficinas en Tegucigalpa que la Alcaldía tiene a su disposición para solicitar y emitir el permiso de operación:

- La oficina principal en el centro histórico de Tegucigalpa
- En el centro comercial Santa Mónica de la colonia Kennedy
- En la ventanilla única de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa

Cuando se solicita el permiso de operación por primera vez, la Alcaldía solicita que se haga una evaluación de la ubicación de su negocio. Ésta evaluación se llama Constancia de Compatibilidad y la emite la Gerencia de Control de la Construcción. Si el negocio está renovando el permiso de operación y no ha cambiado su domicilio se puede omitir éste paso.

4.4.3 OTROS

Todo negocio que se formalice debe contar con el RTN. Según la página web de E-Regulations, "El Registro Tributario Nacional, es su número de identificación ante la Dirección Ejecutiva de Ingresos...". La obtención del RTN es gratis y se obtiene el mismo día.

A su vez para poder realizar los estados financieros, la página informa que en Honduras es obligatorio llevar 3 libros contables (diario, mayor e inventarios), y las alcaldías son responsables de autorizarlos y foliarlos. En un plazo de 2-7 días y con un costo aproximado de L. 300 se puede obtener la autorización de la Alcaldía para utilizar los libros contables.

4.5 OPERACIONES DE CAPS

4.5.1 PERSONAL DE TRABAJO

En el estudio se entrevistó a dos personas que trabajan actualmente en la empresa, al administrador y personal de soporte técnico. El propósito de la entrevista era averiguar si el personal contratado tenía los conocimientos y capacidades para laborar en la empresa, así cómo comprender el funcionamiento de las operaciones diarias de la empresa.

El Administrador lleva 9 años laborando en la empresa y tiene a su cargo las responsabilidades de Contabilidad, realizar la Declaración de Impuestos sobre la Venta y del Impuesto sobre la Renta. A su vez se encarga de la Facturación, realizar cotizaciones y hacer efectivo el pago de salarios. Su profesión es Perito Mercantil y Contador Público y ha recibido capacitaciones en la empresa sobre contabilidad y servicio al cliente. Los gastos más significativos dentro de la empresa ha sido el pago de salarios, servicios públicos y deudas con las emisoras de tarjeta de crédito.

El técnico en la empresa lleva laborando por 2 años con CAPS. Sus responsabilidades diarias es asegurarse de brindar un mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de cómputo, formateos, instalación de redes y de software. Su profesión es Ingeniero en Sistemas y ha recibido capacitación en mantenimientos e instalación de software.

Acerca de las operaciones de la empresa, la administradora del negocio fue la persona clave para lograr ésta información, ya que el personal técnico sólo realiza labores de reparación y mantenimiento de los equipos. En la entrevista se planteó que:

- Los clientes suelen solicitar formas de pago a través de depósitos en alguna cuenta del banco y pagos con cheques certificados (actualmente la empresa sólo recibe pagos en efectivo).
- Los clientes solicitan en mayor cantidad servicios de mantenimiento y reparación de equipos. La venta de equipos normalmente se logra cuando después de brindar un servicio se les notifica de los equipos que están a la venta en el local.
- La empresa no tiene un presupuesto con el que ejecuten las operaciones diarias. No existe una planificación ni control del efectivo dentro de la empresa.
- En cuanto a relaciones con socios comerciales, ésta ha sido muy buena durante años y con clientes igual.
- Los salarios en la empresa son fijos y suman L. 8,000 al mes; a esto se le adiciona un porcentaje de comisión por la venta / reparación de equipo al personal técnico.

4.5.2 ANALÍISIS FODA

Tabla 9. FODA de la Empresa CAPS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones estables con los proveedores, personal de trabajo y clientes • Velocidad de respuesta en sus servicios • Servicio personalizado y a domicilio • Precios competitivos de sus productos y servicios • Pertenece al sector formal de las MIPYME • Personal de trabajo con nivel universitario y capacitado para su rol de trabajo. • El mercadeo de boca a boca es pieza fundamental en la captación de nuevos clientes. • Buena reputación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad financiera afectando el pago de las deudas a corto plazo y la cobertura de otros costos en la empresa. • Planteamiento estratégico no está claro afectando la toma de decisiones. • Falta de mayor personal de trabajo. • Falta de técnicas o uso de herramientas de marketing para segmentar y/o conocer el mercado meta de la empresa. • Falta de planificación presupuestaria para controlar los costos de la empresa. • Falta de efectivo para promocionar los servicios de la empresa en los medios de comunicación tradicionales. • La ubicación del local no es muy atractiva ni concurrida por los clientes actuales y potenciales. • Detrás de los rivales en el uso de internet para promocionar productos y servicios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las mayoría de las micro y pequeñas empresas de la capital no tienen un departamento de soporte técnico. • Nuevas tecnologías crean la necesidad de dar mayor soporte técnico y a la vez amplían los servicios que pueda brindar la empresa. • Redes sociales es un medio de bajo costo para promocionar los servicios de la empresa y captar nuevos clientes. • Nuevos programas de financiamiento en apoyo a la MIPYME por medio de fondos de organismos internacionales. • Establecer alianzas con socios para impulsar el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico del país desafiante para el desarrollo de la MIPYME en Honduras. • Alto índice de inseguridad en el país. • Nuevos impuestos del gobierno. • Surgimiento de nuevos competidores • Empresas del sector informático presentan productos y servicios poco diferenciados. • Cantidad de competidores del sector informal es incontable. • La demanda de los servicios por parte de las empresas ha bajado en parte por las condiciones económicas que afectan al país. • Condiciones estrictas de los proveedores para las microempresas.

A pesar de las dificultades que la empresa ha encontrado en el entorno, CAPS ha logrado destacarse de sus competidores por el servicio personalizado y a domicilio, creando vínculos fuertes con los clientes y manteniendo fuerte su reputación por años. La debilidad financiera es grave en la empresa, limitándola a emplear más personas y expandir el alcance de sus servicios en Tegucigalpa.

Existen nichos de mercado como son: las micro y pequeñas empresas a las que CAPS podría enfocarse debido a su necesidad en obtener soporte técnico de sus equipos. Con una inyección de capital y una visión más clara de sus estrategias, CAPS puede atender una mayor cantidad de clientes contratando más técnicos y solventando las deudas a corto plazo para mejorar su récord crediticio. La situación de la empresa es grave pero al solventar la parte financiera y ejecutando las estrategias adecuadas, CAPS puede especializarse en éste nicho e impulsar las operaciones para salir del estancamiento que vive actualmente.

4.6 COMPETENCIA

La información de la competencia fue importante para el estudio ya que permitió la visualización del posicionamiento de los productos y servicios de CAPS en el mercado. Uno de los servicios más solicitados a la empresa fueron los formateos de computadoras, ya sea para cliente particular y empresarial. En ésta sección se utilizó la ficha de observación para visitar la competencia y la búsqueda de información en sus sitios web.

4.6.1 ALCANCE

Todas las empresas observadas tienen sus operaciones en Tegucigalpa; negocios con mayor trayectoria y tamaño, abarcan los mercados de: San Pedro Sula, El Progreso y La Ceiba. En la Figura 5, se destacaron las diferentes regiones en las que CAPS y la competencia operan. System Mart y CAPS operan únicamente en Tegucigalpa, pero System Mart está estratégicamente mejor ubicada; por su visibilidad y porque su publicidad captura mejor la atención de nuevos clientes.

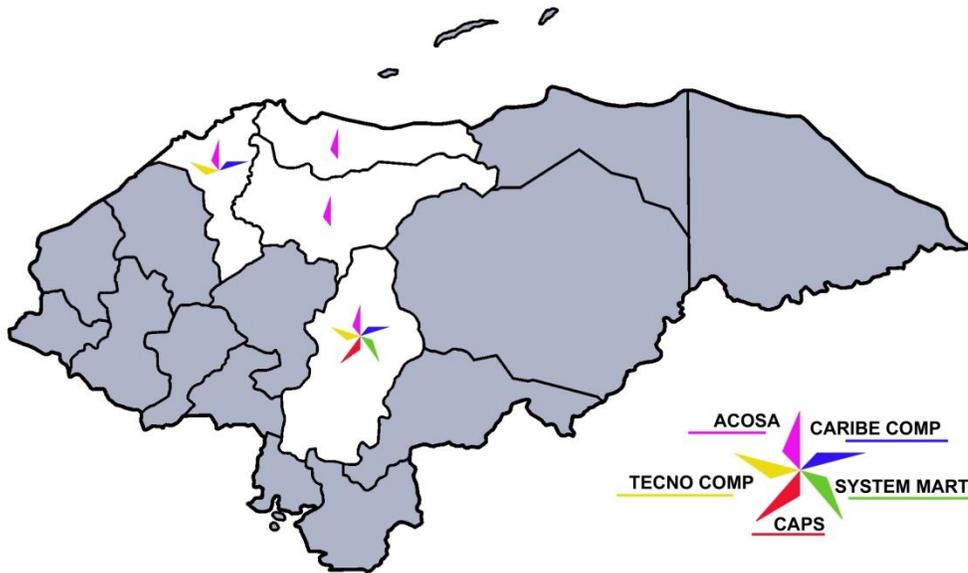


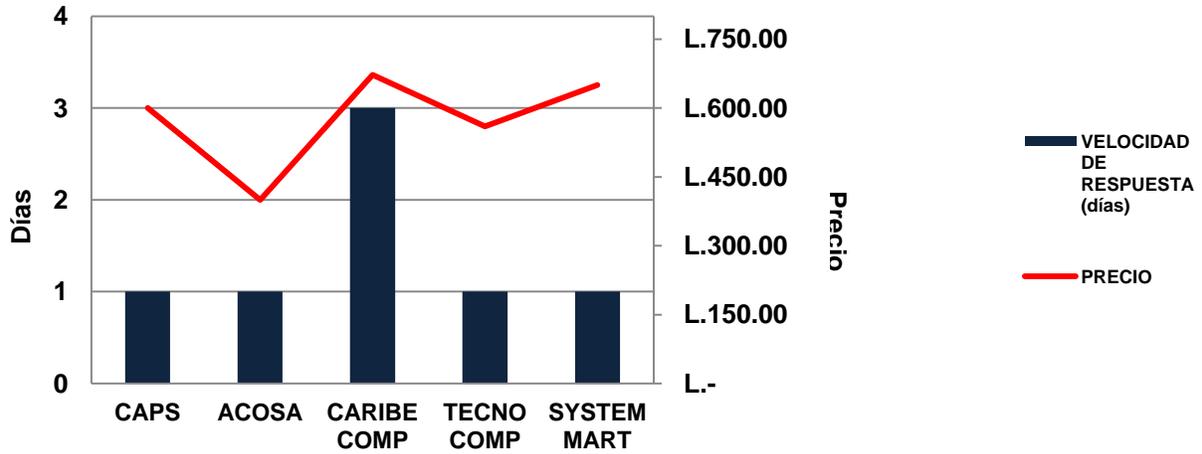
Figura 5. Regiones en que opera CAPS y su Competencia en Honduras

4.6.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Todas las empresas tienen venta de: equipo de cómputo, accesorios, partes de computadoras y ofrecen soporte técnico. La diferencia con respecto a CAPS es que ellos enfocan más sus ingresos en la venta de equipos y no en el soporte técnico. ACOSA, Caribe Comp y Tecno Comp son empresas fuertes, con alta variedad de productos y marcas convirtiéndolas en grandes competidoras para CAPS. Por otro lado se puede deducir que dada las similitudes en tamaño y modelo de negocio, System Mart podría ser uno de los competidores más cercanos a CAPS.

4.6.4 CALIDAD, VELOCIDAD Y COSTO DEL SERVICIO

La atención al cliente en general es buena en todas las empresas de la competencia, pero se destaca el personal de trabajo de System Mart. En ésta empresa la experiencia fue sobresaliente, al ser bien atendido desde el personal de vigilancia hasta el técnico. En cuanto a la velocidad y precios del servicio de formateo, los datos fueron muy similares entre todas las empresas (Gráfica 6.). En ésta etapa es donde la diferenciación es importante y CAPS podría fortalecer su servicio a domicilio para captar nuevos clientes y destacarse entre la competencia.



Gráfica 11. Relación de Velocidad y Precios del Servicio de Formateo de Computadoras de CAPS y su Competencia

4.6.5 POSICIÓN COMPETITIVA DE CAPS Y SU COMPETENCIA

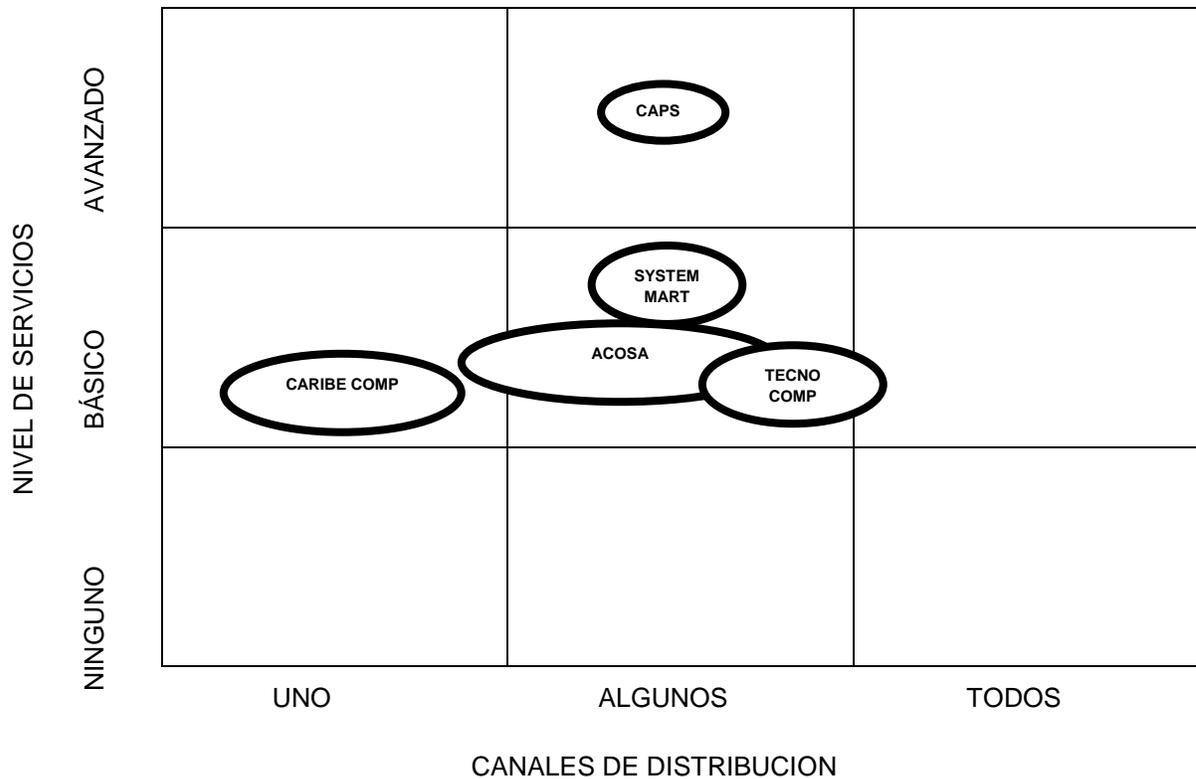


Figura 6. Mapa de Grupos Estratégicos de CAPS y su Competencia

Se aplicó la técnica de mapeo de grupos estratégicos para representar las posiciones de las empresas rivales y comprender el posicionamiento de CAPS en la industria informática. La participación de mercado es representada proporcionalmente con el tamaño de las empresas (esto es una aproximación). En la Figura 5, la variable de nivel de servicios, representa el nivel de especialización que las empresas tienen en la resolución de problemas informáticos. Los canales de distribución, son los puntos de venta que la empresa utiliza para comercializar o brindar sus servicios. Se seleccionaron éstas variables ya que identifican las características competitivas de las empresas que se dedican al rubro de la informática en Tegucigalpa.

En la Figura 6 se puede observar que CAPS tiene oportunidades de crecimiento ofreciendo un nivel avanzado de servicios a sus clientes. Estos incluyen: desarrollo de proyectos de red, reparaciones complejas, configuraciones de equipo, análisis y diseño de sistemas, asistencia remota, entre otras. Muchos de los competidores como: ACOSA, Caribe Comp y Tecno Comp ofrecen servicios básicos de reparación (como formateo de computadoras, instalación de anti virus, etc.) y ventas de productos informáticos. System Mart actualmente ofrece los servicios básicos en soporte técnico pero en el futuro podría convertirse en un fuerte competidor para CAPS; por lo que además de tener oportunidad de crecer en la diversificación de los servicios técnicos CAPS podría ampliar sus canales de distribución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El planteamiento estratégico de CAPS es ambiguo y carece de elementos esenciales de marketing y finanzas que le faciliten competir en el mercado capitalino y socializarlo a través de las políticas de la empresa.
2. Las condiciones económicas y políticas del país, la administración del negocio, la eficiencia operacional, las relaciones con los socios comerciales y bancarios, las demandas del mercado meta, el fortalecimiento de la competencia actual y el surgimiento de nuevos competidores son factores que afectan los ingresos y egresos de CAPS.
3. Se identifica que el mercado de meta ideal para mantener la posición competitiva de CAPS sería la micro y pequeña empresa, que tengan entre 5-15 computadoras. A estas empresas se le puede brindar el soporte técnico ya que carecen de éste en sus instalaciones.
4. CAPS tiene una posición competitiva con oportunidades de crecimiento en el mediano y largo plazo de acuerdo al nivel de especialización de sus servicios de soporte técnico y canales de distribución.
5. Las fuentes de financiamiento disponibles para CAPS son: las líneas de crédito con los proveedores, la inyección de capital de socios y/o la participación en programas que apoyen a las MIPYME.
6. La especialización en nichos de mercados y el uso del internet serían las estrategias más viables que impulsen las operaciones de CAPS por su bajo costo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa realizar un planteamiento estratégico para redefinir sus estrategias adecuándolas a los cambios del entorno y enfocándola a un mercado meta que logre rentabilizar las operaciones de CAPS.
- Se sugiere realizar un estudio de mercado que le brinde a CAPS, información de los productos y servicios que se le pueda ofertar a su mercado meta. Éste estudio podría ser impulsado por medio de trabajos de tesis de los estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), para darle continuidad a éste proyecto
- Se le recomienda a la empresa utilizar las redes sociales para difundir sus servicios y posicionar el nombre de la empresa en la mente de sus clientes capitalinos. Podría ser una opción que impulse el negocio con una baja inversión en comparación con otros medios de comunicación.
- Se sugiere ampliar las formas de pago en la empresa realizando alianzas estratégicas con entidades bancarias. Entre éstas se puede mencionar los POS y las transferencias electrónicas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "COMPUTADORAS, SERVICIOS Y SUMINISTROS"

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 FASE DE IDENTIFICACIÓN

6.3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

6.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

6.3.3 ANÁLISIS INTERNO

6.4 FASE DE FORMULACIÓN

6.4.1 OBJETIVOS

6.4.2 ESTRATEGIAS

6.5 FASE DE PROGRAMACIÓN

6.5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

6.5.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

6.6 FASE DE APROBACIÓN

6.4.1 APROBACIÓN DEL PLAN

6.4.2 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

6.2 INTRODUCCIÓN

Con la elaboración de éste Plan se pretende dar un enfoque estratégico alineado con el entorno actual y con las competencias de la empresa para lograr la sostenibilidad de CAPS en el mercado nacional. El éxito en la implementación de las estrategias dependerá de:

- La comunicación hacia los colaboradores de la estrategia y objetivos de la empresa.
- Gestionar y controlar los recursos efectivamente.
- Monitorear y darle seguimiento a la estrategia.

Durante años CAPS ha trabajado sin rumbo definido y con acciones de corto plazo, dejando a la empresa en una situación financieramente grave. Éste planteamiento abordará objetivos a largo plazo que le permita a la empresa recuperarse y obtener una sostenibilidad para seguir operando en el mercado.

6.3 FASE DE IDENTIFICACIÓN

La misión, visión y valores son los elementos que acompañan a la estrategia corporativa. Estos elementos deben ser congruentes con los objetivos que se fijan y flexibles para ajustarse con los cambios del entorno.

6.3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Propuesta:

Misión:

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades tecnológicas de la micro y pequeña empresa de Tegucigalpa ofreciendo a nuestros clientes la mejor experiencia en soporte técnico a precios competitivos.

Visión:

Para el 2020 queremos convertirnos en el principal proveedor en línea de servicios tecnológicos, cubriendo las necesidades en soporte técnico que aquejan a nuestros clientes en Honduras.

Valores:

- Honestidad e Integridad: son valores que distinguen a la empresa al realizar sus operaciones.
- Enfocado a Servicio: por años la satisfacción al cliente ha sido una de nuestras prioridades dentro de la empresa.
- Disponibilidad: estamos presentes en el lugar y horario que soliciten nuestros clientes.

- Capital Intelectual: nos distinguimos por contar con personal calificado para atender a nuestros clientes.

6.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Las empresas necesitan analizar el entorno de sus empresas para adecuar sus estrategias a lo que dicta el mercado. La adaptabilidad que tengan las empresas hará posible que aprovechen a plenitud las oportunidades que ofrece el entorno.

6.3.2.1 Características Económicas Predominantes de la Industria

Tabla 10. Características Económicas del Entorno de CAPS

Características Económicas	Descripción
1. Cantidad de Rivales	La industria de productos y servicios tecnológicos se encuentra concentrada y dominada por empresas grandes como: Grupo POPA, LUFERGO, ACOSA, Caribe Comp, Tecno Comp, Cash Business, entre otras.
2. Alcance de la Rivalidad Competitiva	System Mart compete localmente con CAPS. En tanto otras compañías más grandes, compiten a nivel nacional con sucursales en Cortés, Yoro, Choluteca y Atlántida.
3. Cantidad de Compradores	La demanda del mercado está fragmentada en varios compradores, tanto particulares como empresas ya que la mayoría utilizan éstos productos.
4. Grado de Diferenciación de Producto y/o Servicio	La diferenciación de los productos en la industria es mínima por lo que se genera una guerra de precios; en dónde la calidad y el tipo de servicio otorgado al cliente marca la diferencia entre las empresas.
5. Innovación de Producto/Servicio	Los ciclos de vida de los productos de hardware y software son cortos y crean la posibilidad de innovar los servicios de soporte técnico.
6. Condiciones de la oferta /demanda	Existen muchos competidores en la industria que afectan los precios del mercado. Para el área de soporte técnico, existen competidores del sector informal que ofertan con precios más bajos afectando la competitividad de las demás empresas.
7. Ritmo del Cambio tecnológico	El avance tecnológico juega un papel importante en ésta industria ya que después de un determinado tiempo puede variar los precios ofertados al mercado.
8. Integración Vertical	Las empresas por lo general operan en la etapa de distribución y/o venta al menudeo de equipos.
9. Economías de Escala	Las empresas grandes tienen una ventaja sobre las pequeñas al momento de realizar sus compras a los mayoristas ya que reciben descuentos por volúmenes de compra.

6.3.2.2 Fuerzas Impulsoras

Los avances tecnológicos en telecomunicaciones, las preferencias del consumidor, el uso de internet para fines comerciales y los cambios en costos y eficiencia operacional son algunas de las fuerzas que si se combinan podrían incrementar las posibilidades de rentabilidad para CAPS en el futuro.

6.3.2.3 Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito para CAPS son todos aquellos que en el futuro pueden fortalecerse para convertirse en una ventaja competitiva. Entre los factores principales están:

- Confiabilidad de los clientes en la entrega de equipos
- Buena Reputación de la Empresa
- Disponibilidad de Horario para atender problemas técnicos
- Servicio al cliente personalizado y con un lenguaje comprensible
- Entregas oportunas y a domicilio.

6.3.2.4 Fuerzas Competitivas de Porter

Para diagnosticar las presiones competitivas de un mercado se utiliza el Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, para comprender cómo sus interacciones afectan el entorno de CAPS. A continuación las cinco fuerzas:

- **Presiones competitivas del poder de negociación del comprador y de la colaboración comprador-vendedor**

El poder de negociación de los compradores para el área de soporte técnico es normal, no tan alto como para quienes comercializan productos. En éste último, el poder de negociación se intensifica exigiendo mejores precios y condiciones de pago.

- **Presiones competitivas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración proveedor-vendedor**

La cantidad limitada de proveedores en el país, causa que exista mayor demanda de los productos de tecnología. Es por ello que el poder de negociación con los proveedores es fuerte con las empresas de ventas al detalle, ya que normalmente son los proveedores quienes ponen las condiciones y los precios. El nivel mayorista obtiene mejores condiciones en su compra por los volúmenes que adquieren.

- **Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos.**

Para el área de soporte técnico son pocos los productos que amenazan la existencia de éste servicio. Sin embargo existen medios informales como videos en www.youtube.com y consultas en motores de búsqueda como Google, para encontrar soluciones a sus problemas.

- **Las amenazas de los competidores potenciales**

En el futuro el incremento de competidores potenciales del área de soporte técnico, puede convertirse en una amenaza para empresas como CAPS. La mayoría de éstos competidores pueden ser los profesionales del área de cómputo y a la vez empresas que hasta el momento se han dedicado a la venta de productos.

- **El nivel de rivalidad existente en el sector**

El nivel de competitividad es fuerte por la participación de mercado que abarcan las grandes empresas. Sin embargo existen en el mercado informático, nichos que aún no son atendidos y pueden permitir un mejor posicionamiento de las empresas que se preocupen en cubrir las necesidades del mercado.

6.3.3 ANÁLISIS INTERNO

Como ya fue expuesto anteriormente en la Tabla 9, se puede decir que las fortalezas más importantes de CAPS son: el servicio personalizado y entregas a domicilio, relación estable con los clientes que le permite mantener una fuerte imagen de su empresa. La debilidad financiera ha afectado hasta el punto de limitar a CAPS la contratación de mayor personal para atender mayor demanda en Tegucigalpa.

La oportunidad de lograr un mejor posicionamiento es a través de especialización en sus servicios en nichos de mercado como la micro y pequeña empresa. Existen líneas de financiamiento para poder solventar las deudas a corto plazo y mejorar el crédito de la empresa. Las amenazas que se encuentran en el sector son los competidores potenciales y las condiciones macro económicas del país.

6.4 FASE DE FORMULACIÓN

6.4.1 OBJETIVOS

- Redefinir la estrategia actual de CAPS para generar utilidades que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado nacional.
- Mejorar la liquidez de la empresa en los primeros 5 años de implementada la estrategia.
- Captar 18 nuevos clientes al final de los 5 años utilizando las redes sociales.
- Ampliar 2 formas de pago adicionales para incrementar las ventas.

6.4.2 ESTRATEGIAS

Estrategia Genérica Competitiva

La empresa Computadoras, Servicios y Suministros puede emplear la “Estrategia de Diferenciación Dirigida”, al tener como objetivo comercial la micro y pequeña empresa de Tegucigalpa, diferenciándose de su competencia por medio de servicios más especializados para incrementar la productividad de sus clientes.

Elementos de la Estrategia

- Asesoría técnica especializada
- Tecnología
- Marketing Redes Sociales

Estrategias del Marketing Mix

Tabla 11. Propuesta de Estrategias del Marketing Mix

ESTRATEGIA	PROPÓSITO
PRODUCTO	
Implementación de asistencia remota para brindar un servicio diferenciado en el mercado.	Aumentar la participación de mercado en el mercado capitalino.
PLAZA	
Crear perfiles en las redes sociales para realizar las operaciones de la empresa en línea.	Mejorar la imagen de la empresa. Competir con el resto de rivales en línea. Reducir costos operacionales para incrementar las utilidades.
PRECIO	
Mantener los precios competitivos en el mercado.	Captar nuevos clientes y mantener la fidelidad de los clientes actuales.
PROMOCIÓN	
Lanzar una campaña de publicidad por medio de las redes sociales.	Dar a conocer los productos y servicios a usuarios de las redes sociales para lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

Estrategia Financiera

- Adquirir un préstamo a largo plazo para cubrir las deudas que se tienen con las emisoras de tarjetas de crédito.
- Realizar contrataciones de personal por hora para reducir los costos fijos de la empresa.
- Negociar con los proveedores líneas de crédito con un plazo de 30 días para la compra de mercadería.
- Ofrecer a los clientes el pago de los servicios por medio de POS (Point of Sale) y transferencias electrónicas.

Otras Estrategias

Capacitar al personal en temas de atención al cliente y contratar personal calificado en temas de asistencia remota,

6.5 FASE DE PROGRAMACIÓN

En ésta fase a través del cronograma de actividades y del presupuesto se busca nombrar responsables de la ejecución de las actividades y de los recursos que tienen a disposición para implementar la estrategia correctamente.

6.5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 12. Cronograma de Actividades

Estrategias de Marketing Mix	Actividades / Programas de Acción	Responsable	Plazo	Inicio	Indicador	% Semanal de Seguimiento			
						S1	S2	S 3	S 4
Implementación de asistencia remota para brindar un servicio diferenciado en el mercado.	Instalar el software Team Viewer	Técnico	1 semana	5 -ago	No. Unidades comprada	100 %			
	Preparación de la computadora para brindar asistencia remota		3 semanas	5-ago	No. Unidades comprada	33%	33%	33%	
Crear perfiles en las redes sociales para realizar las operaciones de la empresa en línea.	Crear cuentas en Facebook y Twitter	Gerente	2 días	28-ago	No. De cuentas creadas	100 %			
Mantener los precios competitivos en el mercado.	Realizar un sondeo de los precios otorgados por la competencia	Gerente	3 días	12-ago	No. De empresas competidoras	100 %			
	Fijación de Precios	Gerente	2 días	15-ago	No. De servicios	100 %			
Lanzar una campaña de publicidad por medio de las redes sociales.	Hacer el anuncio	Gerente	3 días	9-sept	No. Anuncio publicado	100 %			

Estrategias Financieras y Otras	Actividades / Programas de Acción	Responsable	Plazo	Inicio	Indicador	% Semanal de Seguimiento			
						S1	S2	S3	S4
Adquirir un préstamo a largo plazo para cubrir las deudas que se tienen con las emisoras de tarjetas de crédito.	Visitar los bancos y micro financieras	Gerente	1 semana	16-sept	No. De visitas a los bancos	100 %			
	Llevar los documentos requeridos y formulados (si aplica) para aplicar a una línea de crédito		3 días	23-sept	Aprobación de la línea de crédito	100 %			
Realizar contrataciones de personal por hora para reducir los costos fijos de la empresa.	Establecer horarios de trabajo	Administrador	2 días	12-ago	Horarios de trabajo aprobados	100 %			
Negociar con los proveedores líneas de crédito con un plazo de 30 días para la compra de mercadería.	Visitar los proveedores	Gerente	3 días	7-ago	No. De visitas a los proveedores	100 %			
	Llevar documentación y llenar formulario de la empresa		1 mes	12-ago	% de documentación y formularios firmados	25%	25%	25%	25%
Ofrecer a los clientes el pago de los servicios por medio de POS (Point of Sale) y transferencias electrónicas	Visitar emisoras de tarjetas de crédito y bancos	Administrador	2 semanas	19-ago	No. De visitas a bancos	50%	50%		

	Adquirir las terminales	Administrador	1 semana	2-sept	No. De terminales	100 %			
	Implementar las formas de pago	Administrador	1 semana	9-sept	No. Formas de pago implementadas	100 %			
Capacitar al personal en temas de atención al cliente y contratar personal calificado en temas de asistencia remota,	Visitar el INFOP y agendar capacitaciones	Gerente	1 día	7-oct	Calendario de Capacitaciones	100 %			
	Capacitar al personal		2 semanas	22-oct	No. De personal capacitado	50%	50%		

6.5.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Tabla 13. Presupuesto de la Implementación de las Estrategias

Estrategias Marketing Mix	Actividades / Programas de Acción	Total
Implementación de asistencia remota para brindar un servicio diferenciado en el mercado.	Instalar el software Team Viewer	39,744.00
	Preparación de la computadora para brindar asistencia remota	
	Contratación de Personal	
Crear perfiles en las redes sociales para realizar las operaciones de la empresa en línea.	Crear cuentas en Facebook y Twitter	0.00
Mantener los precios competitivos en el mercado.	Realizar un sondeo de los precios otorgados por la competencia	200.00
	Fijación de Precios	
Lanzar una campaña de publicidad por medio de las redes sociales.	Hacer el anuncio	7,872.00
SUBTOTAL		L. 47,816.00
Estrategias Financieras y Otras	Actividades / Programas de Acción	
Adquirir un préstamo a largo plazo para cubrir las deudas que se tienen con las emisoras de tarjetas de crédito.	Visitar los bancos y micro financieras	380.00
	Llevar los documentos requeridos y formulados (si aplica) para aplicar a una línea de crédito	
Realizar contrataciones de personal por hora para reducir los costos fijos de la empresa.	Establecer horarios de trabajo	150.00
Negociar con los proveedores líneas de crédito con un plazo de 30 días para la compra de mercadería.	Visitar los proveedores	180.00
	Llevar documentación y llenar formulario de la empresa	
Ofrecer a los clientes el pago de los servicios por medio de POS (Point of Sale) y transferencias electrónicas	Visitar emisoras de tarjetas de crédito y bancos	200.00
	Adquirir las terminales	
	Implementar las formas de pago	
Capacitar al personal en temas de atención al cliente y contratar personal calificado en temas de asistencia remota,	Visitar el INFOP y agendar capacitaciones	350.00
	Capacitar al personal	300.00
Total		49,376.00

Tabla 14. Proyecciones de la Implementación de las Estrategias de CAPS

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	L. 49,376.00					
Ingresos		L. 268,053.33	L. 318,770.00	L. 382,933.33	L. 459,520.00	L. 536,106.67
Costos Operacionales		L. 212,408.13	L. 266,455.68	L. 271,065.32	L. 277,254.30	L. 360,876.32
U.A.I.I.		L. 55,645.20	L. 52,314.32	L. 111,868.01	L. 182,265.70	L. 175,230.35
Gastos Financieros		L. 53,500.00	L. 52,000.00	L. 21,000.00	L. -	L. -
U.A.I.		L. 2,145.20	L. 314.32	L. 90,868.01	L. 182,265.70	L. 175,230.35
Impuestos sobre las Utilidades		L. -	L. -		L. 45,566.42	L. 43,807.59
Flujo Neto	L. -49,376.00	L. 2,145.20	L. 314.32	L. 90,868.01	L. 136,699.27	L. 131,422.76
VPN	L. 129,811.45					
TIR	66%					

Para la información sobre la frecuencia de compra y obtención de servicios se basó en datos históricos de clientes de CAPS. Se espera que la efectividad de la estrategia sea buena y se logre al cabo de los primeros 5 años captar 18 nuevos clientes que rentabilicen las operaciones de la empresa.

Para esta proyección se utilizó una tasa de descuento del 19%, tomando en cuenta que es la tasa de interés que Banco Continental ofrece a sus clientes.

6.6 FASE DE APROBACIÓN

6.4.1 APROBACIÓN DEL PLAN

En el proceso de aprobación debe estar involucrada: la alta gerencia, el departamento administrativo y el personal de ventas con el objetivo de que exista una verdadera socialización de la visión de a donde se quiere llegar con esta nueva etapa del negocio. El compromiso necesario de cada una de las partes involucradas en los procesos y la dedicación con que se realicen las tareas, son los puntos de vital importancia para el lograr éxito en el desarrollo del plan estratégico diseñado.

6.4.2 METODOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para que exista una implementación exitosa de la estrategia, es necesario que la gerencia de CAPS aplique el Control de Mando Integral para medir con indicadores financieros y no financieros 4 aspectos importantes: los clientes, los procesos, las finanzas y la infraestructura. Ésta herramienta de análisis le permite a la empresa evaluar cómo va el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a gestionar que los recursos sean asignados apropiadamente a las actividades de la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adarve Corporación Jurídica. (2003). *Medios de Pago*. Madrid: EC Editorial.
- BAC | Honduras. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2013, a partir de <https://www.bac.net/honduras/esp/banco/pymes/bacpym02.html>
- Banco Atlántida. (s. f.). Banca PYME. Recuperado a partir de http://bancatlan.hn/frames_main_b_pyme.html
- Banco Atlántida. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2013, a partir de http://www.bancatlan.hn/pyme/pres_pyme_atla.html
- Banco FICOHSA. (2011, octubre 31). FICOHSA lanza nuevo producto solución inmediata PYME. Recuperado a partir de <http://www.ficohsa.com/?p=4393>
- FICOHSA lanza su nuevo producto solución inmediata PYME | Camilo Atala. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2013, a partir de <http://www.camiloatala.com/2011/10/31/ficohsa-lanza-su-nuevo-producto-solucion-inmediata-pyme/#more-1519>
- Banco de Occidente, S.A. || Honduras, Centro América. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2013, a partir de <http://www.bancocci.hn/PrestamosIndustriaComercio.html>
- Banco Popular. (s. f.). Préstamo Popular-Microcréditos. Recuperado a partir de http://www.bancopopular.hn/compra_de_activo_fijo.html
- CONAMIPYME. (2004). *Diagnóstico Nacional del Sistema Financiero que Atiende al Sector de las MIPYME Urbanas y Rurales de Honduras* (1.^a ed.). Tegucigalpa.
- Cooperativa ELGA. (s. f.). Préstamos. Recuperado a partir de <http://www.coopelga.hn/>
- De la Colina, J. M. (2009). Las estrategias competitivas genéricas de Porter. El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitectvirtualesp/docDetail.action?docID=10311343&p00=liderazgo%20costos>
- De Pablos, C., López-Hermoso, J. J., Martín-Romo, S., & Medina, S. (2004). *Informática y Comunicaciones en la Empresa*. ESIC Editorial.
- Durán Rodríguez, L. (2007). *El Gran libro del PC Interno*. Barcelona: MARCOMBO, Ediciones Técnicas.

- Eggeling, T., & Frater, H. (2003). *Ampliar, Reparar y Configurar su PC*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
- Fernández, B., Souto, F., Gago Rodríguez, S., & Urrutia de Hoyos, I. (2003, junio). El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un instrumento para su contabilidad estratégica. *Partida Doble*, (145), 40-53.
- Finsol. (s. f.). PYME Finsol. Recuperado a partir de http://www.finsolhn.com/?page_id=49
- Finsol – Soluciones Financieras Ágiles a su Medida » PYME Finsol. (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2013, a partir de http://www.finsolhn.com/?page_id=49
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima Edición.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Herrera Pérez, E. (2010). *Tecnologías y Redes de Transmisión de Datos*. México: Editorial Limusa.
- Jamsrich Parsons, J., & Oja, D. (2008). *Conceptos de Computación* (Décima Edición.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una Perspectiva Global* (11ª Edición.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª Edición.). España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Krajewki, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor* (Octava Edición.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de Información Gerencial: Administración de la Empresa Digital*. (Décima Edición.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Lamb, C.W, McDaniel C.D. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- López, P. J., & Drucker, P. (2010, septiembre). El Proceso de Diagnóstico. *Revista Visión Contable*, (8), 71-96.
- Marketing Publishing. (2007). *La ventaja competitiva*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198478&ppg=135&p00=fuerzas%20competitivas%20porter>
- McCann, J. E., & Gilkey, R. (2007). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198527>
- Norton, P. (2006). *Introducción a la Computación* (Sexta Edición.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de Mercados*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10559963&p00=prieto%20herrera%2C%20jorge%20eli%20cer.%20investigaci%20mercados>.
- Ramírez, E. V., & Weiss, M. (1986). *Introducción a los Microprocesadores: Equipos y Sistemas*. RWM Online.
- Roger, K., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing*.
- Rozas Gutiérrez, S., Corredor Velandia, C., & Guerra, H. S. (2011). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10552796>
- Sosa Flores, M. (ed. ., & Hernández Pérez, F. (2007). *La cadena de valor y costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. Argentina: El Cid Editor.
- Thomson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (Decimoquinta Edición.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1. FICHA DE OBSERVACION



FICHA DE OBSERVACIÓN

COMPETENCIA DIRECTA DE CAPS

FICHA: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

OBSERVADOR: _____

SERVICIO A EVALUAR:	VALORACIÓN			OBSERVACIONES
	MEJOR	IGUAL	PEOR	
CALIDAD DE PRODUCTO/SERVICIOS				
VELOCIDAD DE ATENCIÓN				
PRECIOS DE LOS SERVICIOS				
UBICACIÓN DEL LOCAL				
HORARIOS DE ATENCION				

ANEXO 2. ENTREVISTA A PROVEEDORES



ENTREVISTA A PROVEEDORES

1. Hace cuanto se dedican a la comercialización de productos informáticos?
2. ¿Qué tipos de productos/ servicios ofrecen a sus clientes?
3. ¿Quiénes son sus clientes? Describa sus características.
4. ¿Cómo es su estructura de precios? Ofrecen descuentos a sus clientes?
5. ¿Cómo se puede convertir en cliente una empresa dedicada a brindar servicios informáticos? Existen condiciones especiales?
6. ¿Cuáles son las formas de pago más utilizadas en la empresa?
7. Existen líneas de crédito para clientes de la empresa?
8. En cuanto tiempo tienen listo un pedido para un cliente?
9. ¿Cómo es el proceso para hacer un pedido de productos?
10. Ofrecen garantías de sus productos? Como es su sistema de devoluciones?
11. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes en comparación con otros proveedores?
12. Realizan entregas a domicilio?
13. ¿Tienen promociones? ¿Cómo le notifican a sus clientes de las promociones?
14. ¿Cuáles son sus horarios de atención?

ANEXO 3. ENTREVISTA A PERSONAL DE TRABAJO DE CAPS



ENTREVISTA A PERSONAL DE TRABAJO DE CAPS

1. Hace cuanto trabaja en la empresa?
2. ¿Cuál es su horario de trabajo?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su cargo? Describa sus responsabilidades en la empresa.
5. ¿Cuánto es su salario al mes? La empresa le ofrece alguna bonificación?
6. ¿Ha recibido alguna capacitación en la empresa? (Si ha recibido capacitación, en qué temas. Si la respuesta es no, preguntarle si estaría interesado (a) en recibir alguna)
7. ¿Cómo es un proceso de venta/servicio en la empresa?
8. ¿Cómo contactan los clientes a la empresa? (correo electrónico, visitas al local, llamadas telefónicas)
9. Los clientes han sugerido otra forma de pago a parte del pago en efectivo?
10. ¿Cuáles son los productos o servicios más solicitados por los clientes? ¿Cuáles son los menos?
11. ¿Cómo es la relación que mantienen con los proveedores?
12. ¿Cuáles son los gastos más significativos que tiene la empresa?
13. Se les asigna algún presupuesto para la realización de sus actividades en el año?

ANEXO 4. FORMATO ENCUESTA PARA EMPRESAS CLIENTES DE CAPS

<https://docs.google.com/forms/d/1EmrM1Q2eIGVwZgRcpb08nsF92yIJ2BeEoGgG7hO589E/viewform>

Encuesta para los Clientes de CAPS

Esta es una encuesta realizada por estudiantes de UNITEC, para conocer la percepción de los clientes acerca de los servicios que ofrece la empresa.
***Obligatorio**



Nombre de la Empresa *

A que actividad se dedica la empresa? *

¿Cuántas personas trabajan en la empresa? *

1 - 10 personas
 11 - 50 personas
 51 - 150 personas
 > 151 personas

La empresa utiliza computadoras para su negocio? *

Si
 No

¿Cuántas computadoras utilizan en la empresa? *

Existe un departamento de soporte técnico que brinde mantenimiento a las computadoras de la empresa? *

Si
 No

Hace cuánto conoce a CAPS? (años) *

¿Cómo se dio cuenta de la existencia de CAPS? *

¿Cuáles son los servicios que más solicita a la empresa? *

Elija los aspectos más importantes de un servicio técnico, siendo 1 el menos importante y 5 el que tiene mayor importancia. *

	1	2	3	4	5
Integridad en el Respaldo de su información.	<input type="radio"/>				
Conocimiento por parte del técnico	<input type="radio"/>				
Velocidad de respuesta	<input type="radio"/>				
Costo del servicio	<input type="radio"/>				
Calidad en el servicio.	<input type="radio"/>				
Servicio a domicilio	<input type="radio"/>				

En comparación con la competencia, cómo son los precios de CAPS? *

1 2 3
Más B́arato Más Caro

Se encuentra satisfecho con el soporte técnico de CAPS? *

Si
 No

En que cree Usted podría mejorar CAPS?

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de CAPS 2007-2008.....	2
Figura 2. Cadena de Valor Empresa Manufacturera	11
Figura 3. Cadena de Valor para Empresa de Seguros.....	12
Figura 4. Cadena de Valor de CAPS 2012.....	13
Figura 5. Regiones que opera CAPS y su Competencia en Honduras	56
Figura 6. Mapa de Grupos Estratégicos de CAPS y su Competencia	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance General Comparativo de CAPS Período 2010-2012	24
Tabla 2. Estado de Resultados Comparativo de CAPS Período 2010-2012	25
Tabla 3. Razones Financieras de CAPS.	27
Tabla 4. Aspectos importantes de un servicio técnico para empresas según su tamaño.	38
Tabla 5. Documentación necesaria para afiliarse con un Proveedor.....	43
Tabla 6. Ventajas y Desventajas de los Proveedores de CAPS.....	45
Tabla 7. Tabla Resumen de los Procesos de Compra en las Empresas Proveedoras de	47
Tabla 8. Tabla Resumen de los Requisitos por parte de algunas fuentes de financiamiento para PYME	48
Tabla 9. FODA de la Empresa CAPS	54
Tabla 10. Características Económicas del Entorno de CAPS	63
Tabla 11. Propuesta de Estrategias del Marketing Mix	67
Tabla 12. Cronograma de Actividades	69
Tabla 13. Presupuesto de la Implementación de las Estrategias	72
Tabla 14. Proyecciones de la Implementación de las Estrategias de CAPS	73

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución de los rubros a los que se dedican los clientes de CAPS.....	31
Gráfica 2. Distribución del tamaño de los clientes de CAPS.	32
Gráfica 3. Número de computadoras según el tamaño de los clientes de CAPS.	33
Gráfica 4. Cantidad de empresas con departamentos de soporte técnico.	34
Gráfica 5. Fidelidad de los Clientes según el Tamaño de la Empresa	35
Gráfica 6. Medios por el cual los clientes han conocido a CAPS	36
Gráfica 7. Productos y servicios solicitados a CAPS según el tamaño de la empresa.	37
Gráfica 8. Percepción de los Clientes acerca de los Precios de CAPS.....	39
Gráfica 9. Porcentaje de Satisfacción de los clientes de CAPS	40
Gráfica 10. Sugerencias de mejora para CAPS por parte de sus clientes.	41
Gráfica 11. Relación de Velocidad y Precios del Servicio de Formateo de Computadoras de CAPS y su Competencia.....	57