

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.- Introducción

Antes de emprender una conceptualización cabal de lo que es la planeación estratégica conviene definir la planeación como tal, en este sentido la planeación según Stephen P. Robbins, es;

“Una función administrativa que abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades”.¹

Entonces la planeación se preocupa de los fines, como así también de los medios.

1.2.- Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica destaca la importancia del impacto que tiene el entorno sobre la organización. En la práctica, el desarrollo de planes estratégicos incluye obtener información del entorno y decidir la misión de la organización, así como sus objetivos y estrategias.

La planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y el largo plazo.

Por tanto el planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa de servicios o productora de bienes aplica determinadas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Según, Ildelfonso Grande Esteban existen cuatro pilares fundamentales dentro de la planeación estratégica de las empresas; los cuales son:

"La misión de la organización, la segmentación de mercado, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios. No es suficiente que las

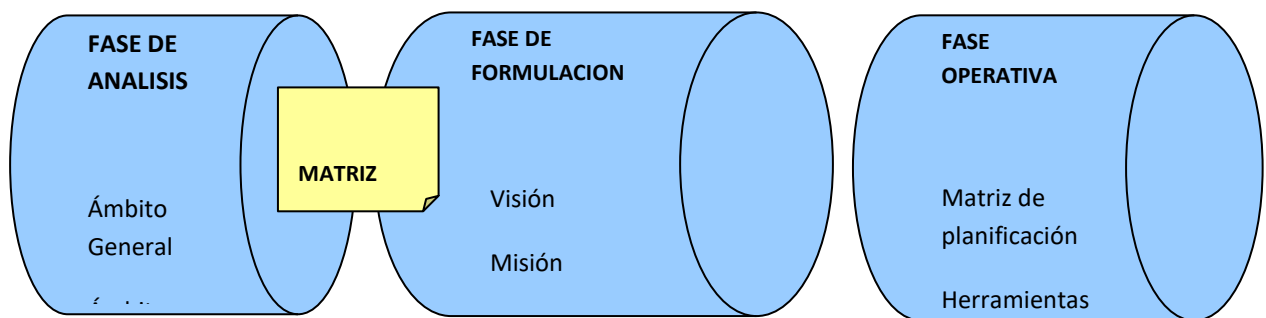
¹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración “Fundamentos de la Planeación”, 5ta Edición Pág. 228.

empresas definan su actividad o establezcan sus objetivos. Es necesario además, delimitar el mercado que atenderán y cómo se relacionarán con el entorno que se consigue tras definir la misión"²

1.3.- Proceso de la Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica que se adopta en el presente trabajo de investigación, comprende tres fases: la *primera fase* alcanza el *análisis de las áreas que conforman la organización y su contexto externo*, y está referido exclusivamente al diagnóstico estratégico; la *segunda fase* consta de la *formulación misma de la planeación estratégica* y la *tercera fase* concierne a su *forma de operación* (ver gráfico. 1.1.).

GRÁFICO N° 1.1. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Elaboración Propia

1.3.1.- Fase de Análisis

Esta etapa permite estudiar cada uno de los contextos de la organización, para que a partir de este estudio se pueda establecer en la segunda fase del proceso de planeación, la dirección que deba seguir la organización.

En otras palabras la etapa analítica comprende de forma específica el estudio tanto del ambiente interno, como externo de la organización.

² Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios "Planificación Estratégica"; 2da Edición, Pág. 103

1.3.1.1.- Análisis del Ámbito Externo General

El ambiente externo o macro ambiente de la organización es el ambiente que se encuentra en el entorno general, cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

El análisis de la situación externa de la organización se hace imprescindible antes de diseñar la planeación estratégica, ya que este análisis permite conocer cuáles son las variables a largo plazo que van a afectar al comportamiento de la organización. Básicamente es el conocimiento y evaluación de los hechos y circunstancias que están en el exterior de la organización y que generalmente son incontrolables para la institución, la cual deberá optar por el mejor medio de aceptación a las variables cambiantes de este entorno.

Dentro de este análisis macro ambiental se deberá considerar a los distintos componentes que este posee y que generalmente son englobados en el estudio del método PESTA cuyo acrónimo significa el estudio de los factores Políticos, Económicos, sociales, tecnológicos, y ambientales.

Estos componentes externos permitirán conocer las oportunidades y amenazas para la organización, los cuales influyen de manera ponderante en la planificación estratégica, ya que una estrategia bien diseñada tiene como objeto captar las mejores oportunidades de crecimiento para la organización y defenderla de posibles amenazas externas y para que esta tenga éxito, tendrá que adaptarse adecuadamente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

1.3.1.2.- Análisis del Ámbito Operativo

Este ambiente al igual que el primero es parte externa a la organización, el cual tiene componentes que generalmente presenta consecuencias más o menos concretas e inmediatas y comprende el estudio de los componentes: **competitivo, cliente laboral y proveedor.**

El estudio del cliente como componente del ambiente operativo, refleja las conductas y características de los que adquieren los bienes y servicios de la organización.

El perfil detallado del mismo ayuda a la gerencia a generar ideas para el diseño de la planeación estratégica tomando en cuenta sus necesidades, de tal modo que las estrategias sean las más adecuadas para el logro de los objetivos, y los mismos sean propuestos en base a la satisfacción de esas necesidades.

Por su parte el análisis de *la competencia* comprende el estudio tanto de los competidores directos como indirectos y ayuda al conocimiento total de la competencia; dicho conocimiento es de suma importancia para poder determinar los rivales a superar y el logro de los objetivos propuestos por la organización. Un entendimiento adecuado de los que compiten con la empresa es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz.

En resumen la idea del análisis de la competencia, es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles de la misma, así como las capacidades de los competidores actuales o potenciales para poder predecir las posibles respuestas de éstas, ante las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El estudio del componente *laboral* nos ayuda a determinar la influencia que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas de la organización.

Se debe estudiar asuntos tales como el nivel de habilidades, sus capacidades, el nivel de educación, nivel de edad promedio de los trabajadores potenciales disponibles para la organización, etc.

El estudio del componente integrado por los *proveedores* establece la influencia que tienen sobre la organización, en el suministro de recursos no laborales que la empresa adquiere durante el proceso productivo. Se deberá ver asuntos tales como la cantidad y calidad (dinero en el caso financiero), número de proveedores existentes (instituciones no gubernamentales y otros que destinan dinero a proyectos de financiamiento), la fiabilidad en sus entregas, las condiciones crediticias establecen cuáles son de suma importancia para establecer vínculos estratégicos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

El estudio de los componentes del ambiente operativo en conjunto, define el territorio o dominio en el que opera la organización. La estructura de relaciones clave dentro de

este ambiente, determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible esencial para la subsistencia de la organización.

1.3.1.3.- Análisis del Ámbito Interno

Su estudio comprende el análisis de todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, tales como el diagnóstico del área estratégica, financiera, personal, comercial, producción y organizacional, las cuales tienen implicancias específicas para la dirección y el desempeño de la misma. A diferencia de los ambientes externos a la organización (general y operativo), el ambiente interno consta de componentes que se originan en la propia organización.

Para que la estrategia esté relacionada y engrane con la situación interna de la empresa, la gerencia deberá construirla en base a lo que hace bien y evitando lo que hará mal. A esto se le llama análisis situacional interno.

Estos aspectos de análisis interno de la organización definen en su conjunto los puntos sensibles (debilidades) que hay que fortalecer para convertirlos en competencias distintivas, como así también los puntos fuertes de la organización (fortalezas) que hay que nutrir, crear o simplemente resaltarlos haciéndoles visibles a la vista de los consumidores.

Una de las consideraciones internas fundamentales para diseñar la estrategia consiste en saber si la organización tiene la capacidad y los recursos para desarrollar las fortalezas y nutrir sus debilidades. El mejor camino hacia la ventaja competitiva se encuentra en el lugar donde la empresa tiene puntos fuertes.

Estos se resumen en lo siguiente:

- La capacidad que tiene la organización de aprovechar las oportunidades que se le presente en el momento.
- La posición competitiva (distinción) que puede reflejar el mercado.
- Aprovechar el potencial que tiene para convertirlo en la piedra angular de la empresa.

Aún en el caso que una empresa u organización no tenga capacidad centrales sobresalientes, debe diseñar su estrategia ajustándose a sus habilidades particulares y recursos disponibles.

1.3.1.4.- Introducción al Análisis F.O.D.A

La recopilación de los datos surgidos del estudio de los ambientes general, operativo e interno; proporciona la materia prima para la elaboración de la segunda fase del proceso de planeación.

El Análisis F.O.D.A. perfecciona esta masa de información aplicando un marco general perceptual de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para un mejor diseño de la estrategia.

Este análisis no se limita a generar sólo una lista de lo anteriormente mencionado en función a las percepciones de los directivos, sino que trata de efectuar un análisis más estructurado y profundo de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia.

De los ambientes externos a la organización (operativo y general) se obtienen las oportunidades y amenazas; las oportunidades son factores externos positivos que el entorno proporciona a la organización y las amenazas son factores negativos.

Del análisis del ambiente interno de la organización se obtiene las fortalezas y debilidades; las fortalezas son actividades que la organización hace bien y los recursos que esta dispone, las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no los posee.

Si cualquiera de las capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos dentro del sector, la gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar la estrategia competitiva de la organización.

1.3.2.- Fase de Formulación

Esta Fase concierne exclusivamente a la elaboración de la planeación que se piensa establecer a partir del estudio realizado en la anterior etapa.

Comprende la formulación de elementos tales como la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias.

1.3.2.1.- Visión

La visión es ver hacia el futuro, es el sueño en el cual la empresa u organización desea convertirse.

Esta surge a modo de respuesta a la pregunta que debe formular la alta dirección de cualquier empresa para determinar su orientación, ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?; el desarrollo de la respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se debe conducir en los próximos 5 a 10 años.

En este sentido Jhomson Gerry y Kevan Schaoles definen a la visión o intención estratégica como:

“El estado futuro deseado para la organización”³

Es una aspiración en torno a la cual la dirección pueda intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

1.3.2.2.- Misión

La primera etapa de fijar la dirección de una empresa consta de dos pasos decisivos. El primer paso es: concretar una visión del futuro de la organización y el segundo

³ Gerry Jonson, Kevin Shaoles; Dirección Estratégica “Estrategia Corporativa Una Introducción”, 5ta Edición 1999 Pág. 13.

paso esencial es convertir esa visión que tiene la gerencia de la organización en una Misión.

Por lo general la declaración de la misión contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus clientes y cuáles son sus valores esenciales con los que va a satisfacer esas necesidades.

La declaración de la misión según Artur A Thompson, viene determinada por la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de:

“Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”⁴

Ildefonso Grande Esteban menciona que por misión, de una empresa se entiende al:

“conjunto de creencias sobre lo que debe de ser su actividad , en lo que respecta a quién será su mercado y qué bien o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores; y en qué se diferenciará de los competidores”⁵

Cabe mencionar que los conceptos vertidos anteriormente tienen en común: conocer qué necesidad estamos satisfaciendo con los productos que ofrecemos, a qué mercados nos dirigimos y cómo proporcionamos esa satisfacción a los consumidores, o sea con qué valores o atributos cuenta la organización para satisfacer la necesidad.

1.3.2.3.- Objetivos

Los objetivos son importantes para el funcionamiento de una organización ya que éstos permiten medir la gestión de una empresa en términos de resultados; por otra parte nos permiten lograr la misión y visión empresarial.

Los objetivos según Arthur Thompson son:

⁴ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 78.

⁵ Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 104.

“Un compromiso directivo para lograr metas de resultados específicos en cierto tiempo”.⁶

La definición de objetivos que nos propone Arthur Thompson hace mención a los objetivos específicos a corto plazo, los cuales deberán estar relacionados y orientados hacia el logro de los objetivos generales de la organización (metas).

Para Samuel Certo y Paul Peter objetivo:

“Es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización”⁷

Por tanto se concluye que unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, ejecución de la misma y el planeamiento de la acción.

1.3.2.3.1.- Tipos De Objetivos

Las empresas u organizaciones establecen generalmente dos tipos de objetivos.

Samuel Certo, los clasifica en objetivos a corto y largo plazo:

- **Objetivos a corto plazo;** identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno a dos años.
- **Objetivos a largo plazo;** son blancos a los que apunta la organización, para un plazo de tres a cinco años.⁸

Arthur Thompson, también clasifica a los objetivos organizacionales en dos tipos de objetivos, los que brindan resultados financieros y estratégicos.

- **Objetivos financieros;** deben establecer resultados financieros aceptables para la supervivencia de la organización, a corto plazo.

⁶ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 29.

⁷ Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Introducción a la administración Estratégica”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

⁸ Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Establecimiento de una Dirección Para la Organización”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

- **Objetivos estratégicos;** establecen el resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición organizacional en el mercado a largo plazo.⁹

Ambas clasificaciones se encuentran relacionadas entre sí, puesto que los objetivos financieros son objetivos a corto plazo, los cuales establecen resultados financieros y económicos, buscan la supervivencia de la organización a través de la obtención de márgenes de rentabilidad, y estos a la vez sirven de apoyo para el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son a largo plazo, tienden a centrarse en el competidor y con frecuencia tratan de desbancar al mejor en su sector, además brindan una posición competitiva a la misma.

Por tanto la formulación de los objetivos financieros y estratégicos son importantes para el desarrollo del plan estratégico y el logro de la misión propuesta ya que la hacen tangible.

1.3.2.3.2.- Importancia del Establecimiento de los Objetivos

Es de suma importancia el establecer objetivos, ya que estos convierten la misión en resultados de conductas planeadas, representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado y a la vez son patrones que indican la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización hacia el cumplimiento de su misión.

1.3.2.4.- Políticas

El establecimiento de políticas es esencial para el desarrollo de la estrategia ya que permiten establecer lineamientos para la toma de decisión.

Harold Koontz las define como:

⁹ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 31.

“Declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisión”¹⁰

Las políticas delimitan el área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo, que contribuya al logro del mismo, así mismo las políticas ayudan a decidir temas antes de que estos se conviertan en problemas; a diferencia de las reglas éstas permiten un mayor margen de discreción y flexibilidad en su aplicación o campo de accionar durante la toma de decisiones.

Por otra parte también se manifiestan que las políticas son expresiones normativas de los principios, que orientan el pensar y actuar de una organización.

1.3.2.5.- Estrategia

La tercera tarea en el proceso de planeación estratégica, es la formulación de una estrategia.

La creación de la estrategia se refiere a cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo mejorar la posición empresarial a largo plazo.

Arthur Thompson define a la estrategia como:

“Un conjunto movimientos y enfoques combinados que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización”.¹¹

Por otro lado, Ildefonso Grande Esteban la define como:

“Cursos de acción, para poder conseguir los objetivos que las empresas persiguen”.¹²

¹⁰ Harold Koontz, Heinz Werbrich; Elementos de Administración “Naturaleza y Propósito de la planeación”; 5ta Edición Pág.51.

¹¹ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 36.

¹² Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 121.

La estrategia es una herramienta gerencial que sirve para lograr los objetivos; la tarea de formular una estrategia empieza con el análisis de la situación interna y externa de la organización, cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación total entonces podrán idear una estrategia que logre alcanzar los resultados planeados.

1.3.2.5.1.- Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, Fred R. David las clasifica de la siguiente manera:

Estrategias de integración, se tienen las siguientes: ¹³

- **Integración hacia adelante**; son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, generalmente implican alianzas con estos dos agentes de mercado.
- **Integración hacia atrás**; son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa a través del establecimiento de alianzas o adquirir el dominio de los mismos.
- **Integración horizontal**; se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala y mejor la transferencia de recursos de la competencia.

Estrategias intensivas; requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Estas se clasifican en estrategias de:

- **Penetración de mercado**; pretende aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios actuales, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

¹³ Fred R. David; Conceptos de Administración Estratégica “Estrategias en Acción”; 5ta Edición Pág. 3.

Esta estrategia muchas veces se utiliza sola o también en combinación con otras. Esta implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- **Desarrollo de mercado;** se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- **Desarrollo del producto;** se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, por lo general requiere un gasto cuantioso para la investigación y el desarrollo.

Estrategias de diversificación; se tiene las siguientes:

- **Diversificación concéntrica;** es la adición de productos o servicios nuevos, los cuales están relacionados entre sí.
- **Diversificación horizontal;** Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, esta estrategia implica conocer bien a sus clientes.
- **La Diversificación en conglomerados;** es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

Estrategias defensivas; se tiene la de riesgo compartido y de encogimiento

- **Riesgo compartido (Joint Venture);** es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
- **El encogimiento;** se da cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; puede significar la venta de terreno, edificios, con el objeto de reunir dinero que necesite.

1.3.2.5.2.-Niveles de la Estrategia

Si una organización produce un solo producto o servicio, la gerencia podría desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades, pero no todas

las organizaciones abarcan una sola actividad, existen compañías que abarcan varias actividades y contienen varias unidades de negocio.

Por tanto se diseñan estrategias a distintos niveles como; a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo;** Es el diseño de estrategias para organizaciones que tienen más de dos líneas de negocio. Esta estrategia, a este nivel busca dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocios debemos participar?. La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocio, se busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe y tendrá que participar.
- **Estrategia a nivel de negocios;** Es el diseño de estrategia para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Busca determinar cómo debe competir una organización en su ambiente.
- **Estrategia a nivel funcional;** la estrategia a nivel funcional busca diseñar estrategias para los distintos departamentos funcionales de una organización como, personal, finanzas, producción, mercadotecnia, etc. dichas estrategias a nivel funcional deben apoyar a la estrategia a nivel de negocio.

1.3.3.- Fase Operativa

En esta etapa es donde se procede a elaborar la forma más idónea de cómo vamos a obtener los objetivos propuestos, en base a la formación de una matriz de planificación y operacionalización, la cual resume de manera sintetizada y operativa la coordinación de los planes formulados en la anterior etapa.

Otros elementos complementarios que coadyuvan a la marcha eficiente del plan son; el organigrama de la institución y el manual de funciones. Estos elementos son componentes de la estructura organizacional de la empresa.

1.3.3.1.- Estructura Organizacional

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, se debe proceder a diseñar una estructura organizativa que facilite el cumplimiento y desarrollo de los mismos, esta tendrá que estar relacionada y orientada hacia el logro de su propósito de ser (misión)

La estructura es la forma cómo están constituidas las actividades dentro de la empresa; estas actividades deben estar interrelacionadas entre sí, para que por medio de las cuales la organización llegue a tener cohesión.

Stephen Robbins y Mary Coulter define a la estructura como:

La estructura organizacional, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructura que definen las suyas. ¹⁴

La estructura de una organización debe describir a tres componentes, los mismo son: La complejidad, formalización y centralización.

Complejidad

Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, mientras más mayor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía estructural y entre más dispares estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil y complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

Formalización

Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

¹⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración “Estructura y Diseño de la Organización”, 5ta Edición Pág. 335.

Cabe mencionar que la formalización no depende del tamaño de una organización, puede que la organización sea grande pero funcione con un mínimo de lineamiento y formalización o viceversa, que una organización sea pequeña y tenga todo tipos de normas y reglamentos para instruir a sus empleados sobre lo que pueden y no debe hacer.

Está será muy formal, entonces entre más sean las normas y los reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

Centralización

Describe donde está la autoridad para la toma de decisiones.

En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada en el nivel superior. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden que debe hacerse.

En otras organizaciones la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Para David Hampton:

"La estructura es una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y al ambiente de la organización" ¹⁵

Existen diferentes tipos de estructura como la funcional, por productos, geográfica, orientada al cliente y matricial. Este menciona que una buena elección de la estructura supone conocer las ventajas especiales que ofrecen los diversos tipos de estrategia.

¹⁵ David R. Hampton ; Administración ; Mc Graw – Hill ; Medico 1989 pag. 323.

Así la estructura funcional es útil para orientar a los empleados en su especialidad técnica. Esta tiende a favorecer poco la cooperación Inter. departamental, cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional tiende a ser una especie de obstáculo, ya que divide las unidades de tal modo que cada una cuenta con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

La estructura por productos contribuye a poner en relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Esta da mejores resultados cuando las líneas de producto se han multiplicado y han saturado estructuras funcionales, esta estructura divide a las unidades en base a los productos, proyectos o programas.

La estructura geográfica y las orientadas al cliente se asemejan a la por productos, sólo que estas se centran en unidades territoriales o en determinado grupo de clientes.

Los sistemas estructurales orientados al cliente con frecuencia se usan en empresas cuyo éxito se basa en satisfacer las necesidades de un determinado grupo de clientes importantes.

Este tipo de estrategia divide las unidades de modo que cada una de ellas satisfaga a un tipo de cliente distinto.

Por último, este tipo de organización emplea un sistema múltiple de mando, el cual incluye mecanismos afines de apoyo y un patrón relacionado de cultura y comportamiento organizacional.

1.3.3.1.1.- Instrumentos Organizativos

Entre los instrumentos organizativos más utilizados e importantes que ha posibilitado la ciencia administrativa para el área organizacional de una empresa, destinados hacia el logro de una efectiva sistematización tanto en el área administrativa como operativa, tenemos: los manuales y los organigramas los cuales vienen a constituirse en una parte fundamental del sistema de información de la organización

1.3.3.1.1.1.- Organigrama

El organigrama organizacional es la representación gráfica de la estructura; en cuyo contenido deben estar insertas las distintas unidades o departamentos que conforma la empresa, poniendo en manifiesto la relativa importancia de cada una de ellas en el contexto general de la estructura.

Raúl y Carlos define al organigrama como:

"La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en la cual están dispuestas y relacionadas sus partes". ¹⁶

En conclusión se menciona que un organigrama es un instrumento que permite visualizar las relaciones, divisiones y límites en los que se encuentra dividida una organización.

Existen diversas clases de organigramas con relación a su forma, estos son; verticales, horizontales y circular, los cuales son utilizados de acuerdo a los criterios, necesidades y formas de cada organización.

Ventajas y Desventajas que presenta el establecimiento de un organigrama, dentro de una organización.

- Ventajas

- ❖ Provee de una visión global de la estructura misma de la organización
- ❖ Informa a cada uno de los miembros de la organización acerca de la posición que ocupa y las relaciones que tiene con el resto de la estructura.
- ❖ Ayuda a comprender a las personas que se integra a la organización, el puesto que va a ocupar, de quién va a depender (inmediato superior), quiénes serán sus dependientes (subordinados inmediatos) y con quiénes o qué unidades y departamentos va a tener relación el cargo que va a ocupar.

¹⁶ Raul Saroca, Carlos Ferrari; Organización, Buenos Aires-Argentina 1991 Pág. 5

- ❖ También permite conocer a las personas ajenas a la organización la forma de cómo está conformada la misma.

En resumen es el almacén diagramado de la organización.

- Desventajas

- ❖ No muestra de forma escrita las distintas funciones y tareas que el empleado desempeña
- ❖ Es rígido en la relación de mando.
- ❖ No especifica el número de empleados que debe tener un departamento.
- ❖ No muestra en forma clara el grado de descentralización y autonomía de las unidades respecto a las actividades que conlleva el puesto.
- ❖ Con el transcurso del tiempo, la estructura misma de la organización puede sufrir cambios para adaptarse al medio ambiente actual en el que desarrolla sus actividades, pero la representación gráfica de la organización (organigrama), al no ser modificada ocasiona confusión en la interrelación de las unidades que la conforma. Tiende a la obsolescencia de manera constante, al haber cambios en el medio.

1.3.3.1.1.2.-Manual de Funciones

El manual de funciones es el complemento ideal del organigrama, mientras que el organigrama es la explicación gráfica del cómo están relacionadas y establecidas las unidades departamentales que conforman la organización; el manual de funciones tiene por objeto explicar por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización.

Al respecto Vicente Pérez menciona que el manual de funciones tiene por objeto:

Decirle a cada jefe de unidad, por escrito lo que se espera de él; en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelaciones fuera y dentro de la empresa.¹⁷

¹⁷ Vicente L. Pérez; Teoría y Técnicas de la Administración; Buenos Aires – Argentina 1982 Pág. 491.

En conclusión el manual de funciones ofrece una gama completa de información sobre los asuntos concernientes a cada puesto, el mismo permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre uno y otro puesto, los cuales van a permitir delinear el accionar de cada uno de estos puestos y determinar las actividades y tareas que tienen que desempeñar dentro de la organización.

Ventajas Y Desventajas Del Manual De Funciones

- Ventajas

- ❖ Posibilita la normalización de las actividades.
- ❖ Evita la duplicidad de funciones.
- ❖ Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- ❖ Contribuye de gran manera a la planificación y delegación de funciones.
- ❖ Facilita la fijación de estándares.

Desventajas

- ❖ Si no se actualiza pierde vigencia, ya que la organización al ser un sistema abierto está constantemente reorientando sus objetivos hacia las necesidades del consumidor y necesariamente se tiene que rediseñar el manual de funciones, lo que ocasiona que el costo de revisión y confección puede ser alto.
- ❖ Muchas veces el manual de funciones delimita el accionar de un departamento, lo que ocasiona un freno a la iniciativa individual.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA
DEL CYBER VIRTUAL NET

1.1.- Introducción

Comprende el estudio de fuerzas que actúan dentro de la empresa, y tienen implicaciones específicas a cortos plazos para la dirección y el desempeño de la organización.

En este capítulo se hará el análisis de esas fuerzas internas pertenecientes al cyber tales como su dirección estratégica, procesos de operación su organización, etc. De modo que de este análisis surjan las debilidades y las fortalezas del cyber.

1.2. Antecedentes del Cyber Virtual Net

El avance tecnológico ha impulsado el apareamiento de nuevos medios de comunicación, como el Internet, cuya utilización se ha masificado, debido a la gran variedad de servicios y aplicaciones.

Es por esta razón que se crea Cyber Virtualnet, una pequeña empresa que se dedica a dar como servicio principal el alquiler de computador con acceso a Internet y cuya consigna es: "Satisfacer a sus clientes".

Este Cyber se creó en el año 2001, en la ciudad de Tarija en un local en la Calle Cochabamba posteriormente después de 2 años se trasladó a la Calle Juan Misael Saracho N° 664 esquina Bolívar que actualmente está ubicado en dicha calle.

Inicialmente el Cyber se creó con 8 computadoras actualmente cuenta con 28 computadoras, cabinas telefónicas fotocopiadoras, pequeño kiosco.

El propietario del Cyber Virtualnet es el Sr. Javier Condori Fernández, bajo el Razón Social con el Nit 5792677010, como también su licencia de funcionamiento N° 8949 del gobierno autónomo municipal de Tarija y la provincia cercado (Dirección de Ingresos).

Su proveedor de internet inicialmente comenzó con ADSL DE Cosett luego de 3 años

cambio de proveedor a ENTEL S.A. actualmente, está instalado con Fibra óptica de 20 MGB.

Cyber Virtualnet comenzó a funcionar brindando los siguientes servicios:

- Alquiler de Computadora con acceso al Internet y juegos en red.
- Alquiler de Computadoras.
- Impresiones a color y negro
- Transcripciones
- Servicio de scanner.

Posteriormente 4 años después se aumentaron los servicios de Cabinas telefónicas, fotocopiadoras, cabinas VOIP, venta de Tarjeta y recargas a celulares.

1.2.1. Aspectos Legales del Cyber Virtual Net

Como cualquier empresa grande o mediana el Cyber Virtualnet cumple con todos los requisitos Legales para el funcionamiento otorgados por la Alcaldía Municipal de Cercado, Impuestos Nacionales, de SEDEDE, de Funde empresa, y por ultimo de ROE Ministerio de Trabajo; como ser:

- Patentes de la Alcaldía Municipal
- NIT impuestos Nacionales
- Servicio de Sanidad
- Funde empresa
- ROE Ministerio de Trabajo

1.3. Análisis de la dirección estratégica

Como es de conocimiento uno de los pilares fundamentales en la dirección de una organización es la definición tanto de la visión como de su misión, las cuales constituyen la razón de ser (el alma) una empresa y sobre la cual se encuentran orientadas las políticas, estrategias y objetivos de la misma.

Con tal motivo se hace mención que el Cyber Virtualnet no cuenta con una visión y misión registrado en ningún documento o creados por el Cyber.

Al no encontrarse la visión y la misión establecidas de manera formal en algún estatuto o manual, debido a que el resto del personal no tiene conocimiento ni forma parte de ellas, de modo que estos dirijan y guíen todos sus recursos y esfuerzos posibles por alcanzar el desarrollo y el cumplimiento de la misma.

Como también al no encontrarse las mismas impresas hacen que exista una confusión en el planteamiento de objetivos, el establecimiento de políticas y estrategias que estén enfocadas hacia el logro de la visión y misión del Cyber.

En este sentido es necesaria la formulación de un plan estratégico que declare, de forma clara, la visión y misión a futuro del Cyber y basándose en ellas se oriente y definan las estrategias o cursos de acción que se deban seguir para lograr los objetivos planeados por la gerencia.

1.3.1. Objetivos y Metas

Al no contar claramente definidas la visión y misión, el Cyber no cuenta con objetivos y Metas, pero según consultado al propietario dichos objetivos y metas no son aplicados en la microempresa; los mismos son los siguientes:

- Objetivos

- Ofrecer a población a tener un acceso a Internet que sea rápido.
- Otorgar un servicio eficiente.
- Captar la mayor cantidad de clientes.
- Dar servicios complementarios.
- Mantener informada a la clientela de promociones, descuentos y beneficios que se ofrecen.

Para alcanzar los objetivos anteriormente señalados, es necesario el logro de las siguientes metas.

- Metas

- Implementar las políticas de servicio de internet.
- Garantizar la eficiencia administrativa.
- Lograr la captación de clientes niños jóvenes adultos.

- Brindar a los clientes un servicio personalizado.

Los objetivos son metas a alcanzar, el establecimiento de objetivos convierte a la misión empresarial y la dirección en resultados de conducta planeadas, los objetivos representan un compromiso de la gerencia con la institución para producir resultados específicos en un tiempo determinado.

1.3.2. Políticas y Estrategias

Toda empresa organizada contiene política y estrategias.

Las políticas son planes que guía a la dirección en la toma de decisiones, en cambio las estrategias son planes o cursos de acción que nos dicen cómo usar los recursos de la empresa de la mejor forma posible.

Haciendo una verificación en el Cyber Virtualnet, se menciona que las políticas y estrategias del Cyber, no se encuentran registradas formalmente en ningún manual, texto o documento. Por lo tanto al no encontrarse formalmente escritas en algún documento, estas en vez de ser políticas estratégicas , mas parecen ser un conjunto de ideas estratégicas que se encuentran implícitas en algunas de las actividades diarias de los operarios y que no ayudan a que todo el personal las conozca y puedan emplear al máximo sus esfuerzos para lograr los objetivos trazados, por medio de la utilización y aplicación de estas estrategias, haciendo más difícil el cumplimiento del logro de los objetivos planteados por el propietario.

Entre las políticas y estrategias que se logró obtener por medio de entrevista al propietario tenemos las siguientes.

- Políticas

- Los servicios prestados se otorgan a todo tipo de clientes estudiantes, universitarios a clientes en Gral.
- Brindar un trato diferenciado a clientes que hagan uso constante de nuestros servicios.
- Proporcionar un servicio de calidad mediante la actualización de las maquinas en juegos o cualquier innovación tecnológica.

- Hacer un mantenimiento continuo de las máquinas para que estas se encuentren en buen estado de funcionamiento y estén disponibles para el uso.

- **Estrategias**

Las estrategias son el camino que indican como deben utilizarse los recursos de una organización de la mejor forma posible, tomando en cuenta las ventajas y desventajas que tiene la organización con relación a la competencia y su entorno, con el propósito de lograr los objetivos planeados por la gerencia.

Entre las políticas estratégicas que se logró obtener por medio de entrevista al propietario tenemos los siguientes:

- Ofrecer un servicio personalizado a los clientes.
- Mantener actualizado el software de las maquinas.
- Dar un precio especial en impresiones mayores a 100 hojas
- Ofrecer una buena velocidad en el acceso a internet

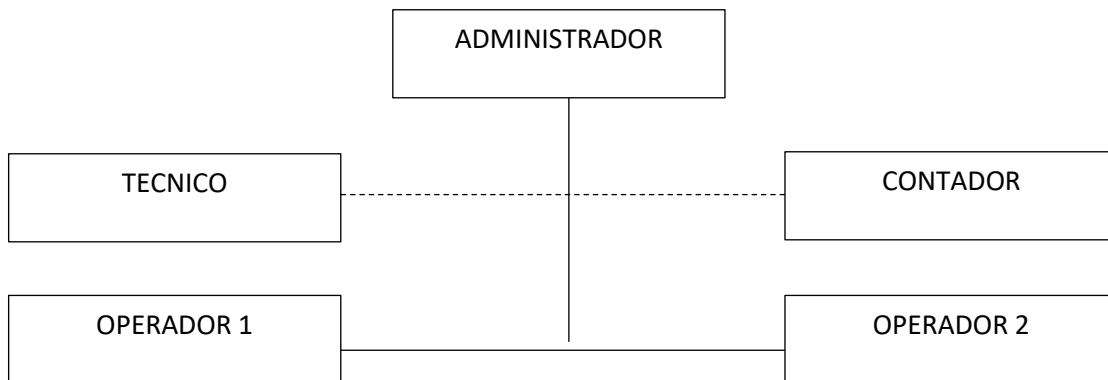
1.4.- Análisis Organizacional de Cyber Virtual net

El Cyber virtualnet como una microempresa, no cuenta con una estructura orgánica formalmente establecida y un manual de funciones, pero se observó las actividades de los funcionarios como también entrevista con el propietario y se tiene el siguiente organigrama.

1.4.1.- Estructura Orgánica

La estructura orgánica del Cyber Virtualent se observa en el siguiente organigrama.

GRÁFICO 1.1. ORGANIGRAMA DE VIRTUALNET



Fuente: Elaboración Propia

Donde la empresa Cyber Virtualnet cuenta con la siguiente estructura orgánica:

- a) Una administrador propietario
 - b) Un contador personal staff
 - c) Un técnico personal staff
 - d) Dos operarios.
- Se establece que el administrador propietario es la autoridad máxima dentro de la empresa Cyber Virtualnet, por lo tanto es el quien toma todas las decisiones a asumirse sobre las actividades y objetivos definidos.
 - El plantel de la empresa Cyber Virtualnet está conformado por sus propietarios y personal contratado de forma permanente y eventual.
 - Las responsabilidades, atribuciones y funciones de cada uno de los miembros de la empresa Cyber Virtualnet, se rigen de acuerdo a los órdenes por el propietario.

1.4.2.- Sistema de Comunicación

La [comunicación](#) consiste en el proceso de emisión y recepción de [mensajes](#) dentro de una [organización](#). Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). La

comunicación en el Cyber Virtual net, donde se observó una Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente dentro de una estructura organizacional, en este sentido la comunicación permite regular y controlar la conducta de los operarios en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- [Teléfono](#) y Telf. Móviles, Redes Sociales Facebook, Whatsapp
- Reuniones
- [Correo electrónico](#)

El medio más eficaz y más usado en el Cyber Virtualnet, para transmitir información son las reuniones y el teléfono y/o los telf. Móviles. Permiten condensar gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) se utilizan cuando se requieran una gran cantidad de información detallada y/o por urgencia.

1.5.- Análisis del Personal

El Cyber “Virtual net” por ser una empresa pequeña, cuenta 5 personas 3 activos y 2 son staff. La empresa no cuenta con datos estadísticos precisos que permitan inferir índices o parámetros de su funcionamiento en cuanto a recursos humanos.

De todas maneras se ha podido recabar una serie de informaciones referente al personal de la empresa como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 1.1. NÚMERO DE PERSONAL DE CYBER “VIRTUAL NET”

Nivel	N° de Personas
Personal Administrativo	1 Personal
Personas Operativo	2 personas
Personal de Staff	2 personas
Total	5 personas

Elaboración propia

El personal del Cyber “Virtual net” se compone de la siguiente manera.

CUADRO N° 1.2. NÓMINA DE PERSONAL DE CYBER “VIRTUAL NET”

Nombre y apellido	Cargo	Edad	Salario en Bs,
Javier Condori Fernández	Propietario	43	2400
María del Carmen Ramos	Propietaria adm	39	1800
Mayda	operaria	22	1300
Dolly	Operaria	21	1300
Ventura Gallardo	Técnico	42	
Pacifico Condori	Contador	42	

Elaboración propia

El Cyber “Virtualnet” una empresa de comunicación cuenta con personal que se concentra específicamente hacia el cliente o usuarios que frecuentan al Cyber; por otro lado el personal Administrativo es muy reducido, dada las características y la naturaleza de la empresa.

1.5.1.- Grado de Formación de los Trabajadores

El grado de formación del personal del Cyber todos son bachilleres el gerente es el único cono formación de universitario, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 1.3. FORMACIÓN DEL PERSONAL DE

CYBER “VIRTUAL NET”

Nombre y apellido	Cargo	Grado de formación
Javier Condori Fernández	Gerente	Universitario
Maria del Carmen Ramos	Administradora	Bachiller
Mayda	Operaria	Universitario
Dolly	Operaria	Universitario
Ventura Gallardo	Técnico	Universitario
Pacifico Condori	Contador	Universitario

Elaboración propia

1.5.2.- Capacitación del Personal

La capacitación del personal se realiza más que todo al personal operaria que estas están de forma directa con el cliente, se realiza cuando se requiere personal se lo capacita o realicen prácticas varias horas de acuerdo al aprendizaje que tengan puede ser una semana dos a tres horas por día si están aptas ya se les contrata para que operen en el Cyber como atención al Cliente.

1.5.3.- Políticas de Integración y de Género

El análisis que se toma en cuenta en este punto, El Cyber “Virtualnet” por ser una empresa pequeña no cuenta con políticas de Integración y de genero pero según el propietario nos afirma que si se debe considerar.

El proceso de cambio y modernización global de todos los sectores económicos exige de sus recursos humanos un importante esfuerzo de adaptación. No se puede olvidar en este proceso de cambio la necesidad de la incorporación de las mujeres de forma plena y activa en condiciones de igualdad, pues sólo de esta manera, se pueden obtener resultados competitivos.

La incorporación de las mujeres al mercado laboral está suponiendo un reto para las

empresas, implicando un nuevo enfoque de las políticas de recursos humanos. Pero su incorporación al mercado laboral supone enfrentarse a numerosos obstáculos, no sólo de carácter normativo.

1.6.- Análisis del Área de Servicios de Virtual Net

Para comprender mejor el análisis en esta Área se debe conocer algunos términos usuales que se encuentran en este trabajo se citan en el glosario. (VER ANEXO N° 3)

1.6.1. Recursos del Cyber Virtualnet

Como toda empresa el Cyber Virtualnet cuenta con recursos para el funcionamiento por lo tanto se divide en **Recursos Humanos, Físicos y Financieros** los cuales se detallan a continuación:

1.6.1.1 Recursos Humanos

Como ya se mencionó en el punto anterior (1.5. análisis de personal) donde nos muestra los recursos humanos con que cuenta el Cyber Virtualnet.

Se cuenta con un Gerente General, el cual se encargará de los aspectos administrativos contables y financieros del Café Internet, así como del control interno de la empresa.

También cuenta con operarios, los cuales tendrán a su cargo el alquiler de las computadoras, cobro a los clientes y venta de alimentos y bebidas,

Los encargados trabajan en dos jornadas, uno en la jornada matutina en horario de 8:00 a 14:00 horas y el otro en la jornada vespertina en horario de 14:00 a 20:00 horas, de Lunes a Sábado y los Domingos alternos 8:00 a 20:00.

1.6.1.2. Recursos Físicos

El Cyber Virtualnet cuenta con recursos físicos de **Infraestructura, Maquinaria y Equipos de Computación y Mobiliario**, el cual se detalla a continuación:

1.6.1.2.1. Infraestructura

La infraestructura de Cyber Virtualnet es una Sala bien amplio con puerta a la Calle Juan Misael Saracho y consta de 8 metros de frente de fondo 12 mts con una superficie total de 96 m², en el cual funciona el Cyber Virtualnet.

1.6.1.2.2 Maquinaria y equipos de Computación

Los equipos necesarios para desarrollar las actividades del Cyber Virtualnet están acoplados a las necesidades de rendimiento y calidad requeridas para el perfecto funcionamiento del establecimiento, así mismo se tomó en cuenta el software que están instalados en cada computador.

Las computadora fueron seleccionadas mediante la comparación de diferentes marcas que son líderes de equipo de cómputos en nuestro medio como ser Intel, Asus. Cada una presenta máquinas muy similares con rendimientos óptimos, por tal motivo y tomando en cuenta que en este tiempo de tecnología avanza muy rápido, en este sentido el Cyber Virtualnet renueva sus equipos cada 3 años; por lo que la computadora sugerida cumple con las características idóneas para el buen funcionamiento y desempeño cumpliendo con las necesidades actuales.

La selección de las impresoras al igual que la computadora está basada en la comparación de las marcas tanto como Epson y Canon, y el Cyber cuenta con las dos marcas de impresoras que cumplen con requisitos precisos como capacidad de impresión a color y blanco/negro con buena calidad, las impresoras cubren las necesidades actuales de los clientes.


Así mismo el Cyber Virtualnet cuenta con una fotocopidora de marca Ricoh que también cumple las exigencia de los clientes

Los artículos recomendados tanto de red como de oficina, cumplen con la característica de calidad en sus materiales. Dentro de estos se encuentran materiales como conectores de red: cable UTP de categoría 6, roseta, switch, estabilizador, ups, moden, canaletas,

A continuación se detallan sus características de los equipos de computación y maquinaria y equipo con que cuenta el Cyber Virtualnet y la cantidad de los mismos como se muestra en los siguientes cuadros.

➤ Equipo de Computo

CUADRO N° 1.4 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Cantidad Virtualnet	Equipo de Computo	Características del equipo
28	Computadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Procesador: Core i53,0 Segunda Generación - Tarjeta Madre: ASUS P8 H67 Y ASUS Intel® Socket 1155 for 2nd Generation Core™ i7/Core™ i5/Core™ i3 Processors Supports Intel® 32 nm CPU Supports Intel® Turbo Boost Technology 2.0 - Memoria Ram; 4 GB DDR 3 KINSTON Exp. - Dsico Duro: 500 GB Toshiba - Tarjeta de Video: Geforce 4 GB FX - Quemador: LG + 24x DVD (Solo El Servidor) - Monitor: 20 pulgadas Samsung LED - Case: COMBO 4 en 1, incluye teclado, parlantes y mouse, Fuente de alimentación 800 Watts, protección mejorada contra la interferencia electromagnética. Conectores Externos: 2 HD-audio, 2 USB 2.0 y 3.0. Enfriamiento: Opcional 8 cm extractor trasero - Sistema operativo: Windows 7 Ultimate Service Pack 1, 32 Bits. - Programas: Microsoft Office 2013, adobe, Antivirus Avast, Juegos en Red. (Los juegos no están instalados en los servidores).
		
3	Impresoras Epson L805	Tipo Tanque de Tinta



Tecnología de Impresión	Epson Micropieza punto variable Impresión a 6 colores (CcMmYK)
Resolución	Hasta 5760 x 1440 dpi de resolución Máxima: 37 ppm en texto negro y 38 ppm en texto a color
Velocidad de Impresión	Normal: 5,1 ISO ppm en negro y 5,0 ISO ppm a color (A4) Fotografía a color de 10 x 15 cm: 12 seg.
Tamaño de la Gota	1.5 picolitros
Número de Inyectores	Monocromática: 90 boquillas (K) Color: 90 boquillas x 5 (CcMmY)
Area de Impresión	Máxima: 21,6cm (8,5) (ancho) x 111 cm (44") (largo)
Alimentación de Papel	Hojas sueltas 10 x 15 cm (4 x 6"), 13 x 18 cm (5" x 7"), 20 x 25 (8" x 10"), carta, oficio (21,6 x 35,6cm), A4, B5, A5, A6, informe, ejecutivo, media carta, definido por el usuario: (8,9 a 21,6 cm) x (8,9 a 111,7cm) Sobres: No. 10, DL, C6
Tamaño de Papel	
Tipos de Papel	Común, bond, papel recubierto, papel con acabado mate, papel con acabado brillante y semibrillante, autoadhesivo.
Entrada de Papel	120 hojas / 10 sobres
Nivel de Ruido	36 dB

<p>1</p>	<p>Scanner Genius 600</p> <p>Modelo: ColorPage HR6X Slim</p> <p>Puerto de conexión: USB</p> <p>Método de Escaneado: 1 sola pasada</p> <p>Botones: Cinco botones "easy-touch" para File/Fax, Print/Copy, Scan, Text/OCR, E-mail/Web</p> <p>Profundidad de Color: 48 Bit</p> <p>Adaptador de transparencias: Incluye adaptador (TPA) para múltiples digitalizaciones positivas y negativas</p> <p>Resolución Óptica: 600x1200 DPI</p> <p>Resolución Interpolada: 19200 DPI</p> <p>Modo de Escaneado: Color 48/24-bit, Escala de Grises 8-bit, Blanco y Negro 1-bit</p>



--	--

Elaboración Propia

En cuanto al equipo de computo el cyber Virtualnet, para brindar el servicio de internet se tiene en su totalidad tal como se muestra en el siguiente cuadro.



CUADRO N° 1.5. NÚMERO TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Número de equipos	Equipo de cómputo	Observaciones
28	Computadoras	2 Computadoras funcionan como servidores, 1 computadora para el control de las cabinas de llamadas Internacionales todos en buen funcionamiento.
3	Impresoras	En buen funcionamiento
1	Scanner	En buen funcionamiento

Elaboración Propia

➤ **Maquinaria y Equipo**

CUADRO N° 1.6 MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Cantidad Virtualnet	Maquinaria y Equipo	Características del equipo		
1	Fotocopiadora RICOH 5000 	Velocidad 33 cpm formato original a4-a3 Pantalla a3 Panel táctil Reduce al 25 % Amplia al 400% Copia de 1 a 999 continuas Compaginador electrónico Sistema duplex (copia ambas caras) Alimentador de originales Duración del tóner hasta 10,000 copias aprox		
1	Router ZTE HN F660 PON ONT 	Router + ONT, VoIP, IPTV, QoS, 2 puertos POTS, 1 x USB, 4 x Ethernet, 1 x WiFi El F660 es un gateway de gama alta para solución de FTTH. Mediante el uso de la tecnología GPON, proporciona acceso de banda ultra ancha para los usuarios, tanto del hogar como los de SOHO. El F660 ofrece dos puertos POTS, cuatro puertos Ethernet de adaptación automática GE / FE, un puerto USB y un puerto Wi-Fi. El F660 cuenta con capacidades de reenvío de alto rendimiento para garantizar una excelente experiencia con los servicios de vídeo de alta definición, VoIP e Internet.		
1	UPS Omega DUO 650	Model	650 VA	750 VA
		Battery Type	12V7Ah * 1	

	<table border="1"> <tr> <td>Back-up Time (full load)</td> <td>5-10 Minutes</td> <td>3-10 Minutes</td> </tr> <tr> <td>Recharge Time</td> <td>~8 Hours</td> <td>~8 Hours</td> </tr> <tr> <td>DC Fuse</td> <td>40A * 1</td> <td>25A * 2</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Input</td> <td>Normal Voltage</td> <td>100-240 Vac</td> </tr> <tr> <td>Voltage Range</td> <td>90~140 Vac or 175~275 Vac</td> </tr> <tr> <td>Frequency Range</td> <td>50Hz or 60Hz ± 8% ; Auto select</td> </tr> <tr> <td>Circuit Breaker</td> <td>6A 3A 7A 4A</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Output</td> <td>Voltage</td> <td>115 Vac ± 10% or 220 Vac ± 10%</td> </tr> <tr> <td>Frequency</td> <td>50Hz or 60Hz ± 4%</td> </tr> <tr> <td>Wave-form</td> <td>Step-wave</td> </tr> <tr> <td>Cold Start</td> <td>Without Mains</td> </tr> <tr> <td>Transfer Time</td> <td colspan="2">< 10mS</td> </tr> </table>	Back-up Time (full load)	5-10 Minutes	3-10 Minutes	Recharge Time	~8 Hours	~8 Hours	DC Fuse	40A * 1	25A * 2	Input	Normal Voltage	100-240 Vac	Voltage Range	90~140 Vac or 175~275 Vac	Frequency Range	50Hz or 60Hz ± 8% ; Auto select	Circuit Breaker	6A 3A 7A 4A	Output	Voltage	115 Vac ± 10% or 220 Vac ± 10%	Frequency	50Hz or 60Hz ± 4%	Wave-form	Step-wave	Cold Start	Without Mains	Transfer Time	< 10mS	
Back-up Time (full load)	5-10 Minutes	3-10 Minutes																													
Recharge Time	~8 Hours	~8 Hours																													
DC Fuse	40A * 1	25A * 2																													
Input	Normal Voltage	100-240 Vac																													
	Voltage Range	90~140 Vac or 175~275 Vac																													
	Frequency Range	50Hz or 60Hz ± 8% ; Auto select																													
	Circuit Breaker	6A 3A 7A 4A																													
Output	Voltage	115 Vac ± 10% or 220 Vac ± 10%																													
	Frequency	50Hz or 60Hz ± 4%																													
	Wave-form	Step-wave																													
	Cold Start	Without Mains																													
Transfer Time	< 10mS																														
1	Estabilizador ATOMLUX	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación: 220 +/- 25% 60 Hz - Salida 220 Vca +/- 5% 60 Hz - Potencia 1500W - Estado Solido (triac) - Temperatura de operación: -5 a 45°C - Relación ruido: <40 dB - Operación silenciosa 																													
																															
1	Linksys SPA2102	<p>Linksys SPA2102 voip teléfono apapter con 1lan + 2 FXS VoIP router adaptador de teléfono de voz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dos interfaces Ethernet 100 BaseT RJ45 (lan-wan) para conectarse a un hogar o oficina LAN, así como una Conexión Ethernet para un módem o router de banda ancha (WAN) <input type="checkbox"/> Configuración independiente de cada línea usando software controlado por el proveedor de servicios o el usuario final. <input type="checkbox"/> Seguridad fuerte con métodos basados en cifrado para comunicación, aprovisionamiento y mantenimiento <input type="checkbox"/> Dos puertos de voz (RJ11) para teléfonos analógicos o fax 																													
																															
5	Teléfonos Panasonic De Cabinas	<p>Panasonic KX-TS500</p> <p>Los teléfonos Panasonic analógicos se conectan directamente a una línea analógica</p>																													

		<p>de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono Panasonic muy económico. - Tecla R: Retención de llamada. - Rellamada al último número. - Ajuste del timbre.
5	Tarifadores	<p>Es un dispositivo utilizado para mostrar y tarifar el estado de comunicación de la cabina telefónica. Permite enrutar y rediscar</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación: 12vdc/500 mA - Línea Telefónica: Separada del circuito mediante aptoaisladores, transformador de tipo urbana de 48 a 60 VDC y VOIP - Protección: Línea urbana protegida por sidactor de estado solido. - Discado : Multifrecuente - Puerto: Serie SR 232
1	Detector de billetes	<p><i>YESIDO DHX0004, Detector de Billetes Falsos, tarjetas de crédito / débito / identificación, pasaportes, permisos de conducir y otros documentos oficiales. con Luz UV UltraVioleta, Luz Blanca, Sensor Auditiva de Tinta Magnetica, Lupa</i></p>
		
3	Switch	
		<p>Switch D-Link DGS-1016D - Conmutador - sin gestionar - 16 x 10/100/1000 - sobremesa, montaje en rack, este switch de sobremesa ofrece una alternativa económica a la fibra óptica para SOHO y pyme. El mayor ancho de banda de Gigabit Ethernet permite manejar las crecientes cargas de red.</p>

Elaboracion Propia

En lo que respecta a la maquinaria y equipo Cyber Virtualnet cuenta con todos los equipos que se mencionó anterior cuadro el número de cada máquinas y sus características de cada una de ellas que son necesarios para el funcionamiento del Cyber,

1.6.1.2.3 Mobiliario y equipo

A continuación se detalla el mobiliario y equipo con que cuenta el Cyber Virtualnet para realizar sus actividades cotidianas y para prestar el servicio a su clientela.

CUADRO N° 1.7 MOBILIARIO Y EQUIPOS

Cantidad	Muebles y Enseres	Imágenes de Muebles
25	Mesas de Computadora	
1	Escritorios	
40	Sillas Plásticas REY	
4	Butacas	

1	Vitrina Mostrador	
2	Estantes Metálicas	
1	Heladera Mostrador 13 pies	

4	Cabinas Telefónicas Metálicas	
---	-------------------------------------	--

Elaboración propia

En lo que respecta al mobiliario que cuenta el Cyber fue adquirida de acuerdo a la necesidad que tiene a lo largo de los años de servicios que brinda a sus clientes.

1.6.1.2.4. Recursos Financieros

Los recursos financieros que cuenta el Cyber Virtualnet, son aportes propios.

Tiene una capital invertido en equipos de computación, maquinaria equipo, y en Mobiliario un monto total de 147600.- Bs.

CUADRO N° 1.8 RECURSOS FINANCIEROS

INVERSIÓN	MONTO EN Bs
Equipos de computacion	106200.-
Maquinaria y equipo	21200.-
Mobiliario	20200.-
TOTAL	147600.-

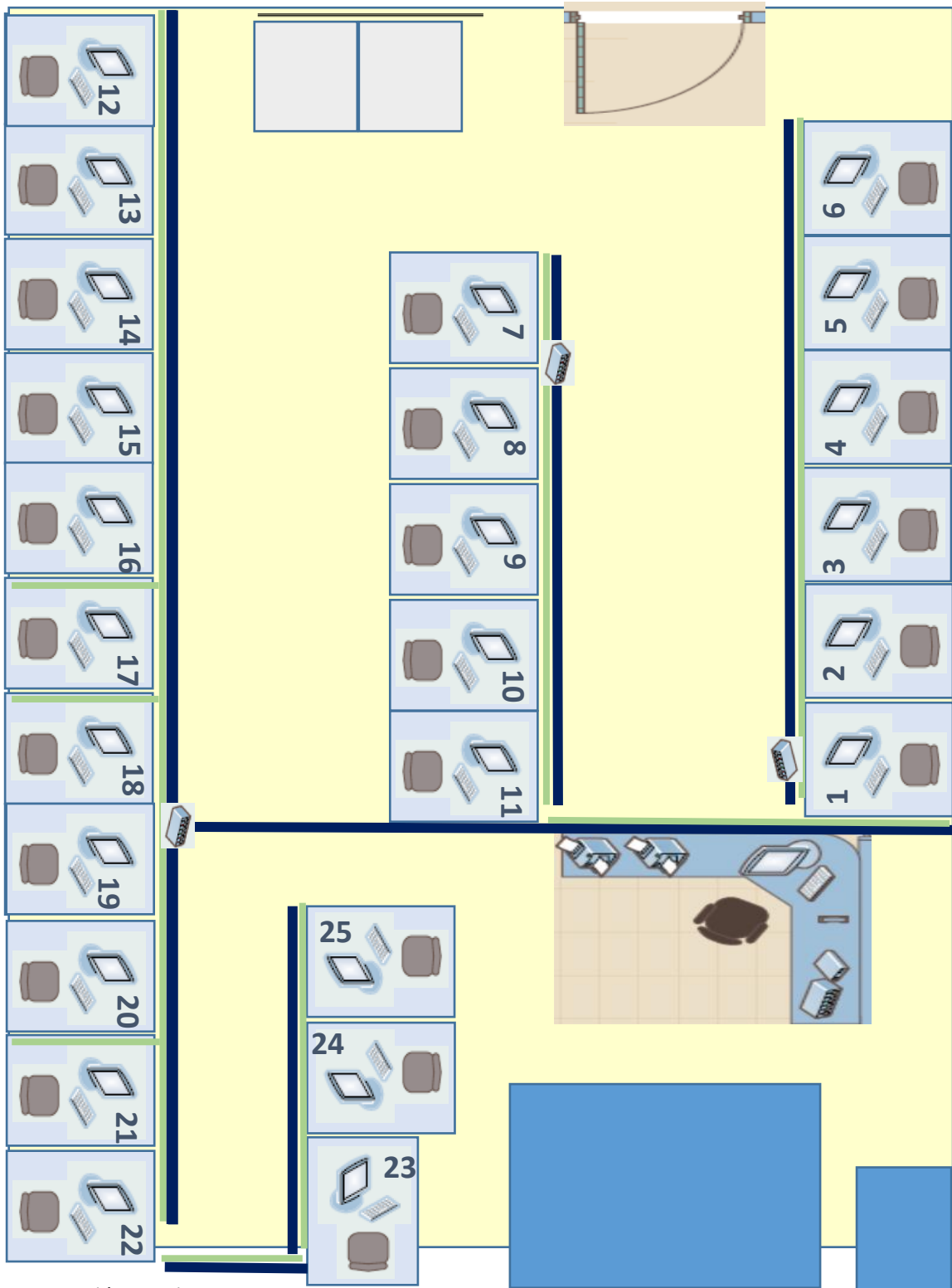
Elaboración propia

1.6.2.-Distribución de los equipos en el Local.

La distribución de planta es donde están ordenadas todas las áreas específicas de una planta ya sea industrial o de otro giro por lo que es importante reconocer que la distribución de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos y otras demandas ya que esta tiene distribuido todas sus áreas. En el caso particular de Cyber Virtualnet los equipos de cómputo y la maquinaria esta distribuidas como se observa en el siguiente cuadro.

El Cyber cuenta con 25 computadoras con sus respectivos complementos mases sillas cortinas con lo cual se tiene una privacidad entre un computador lo cual facilita al cliente que hace el uso del servicio. Las computadora están ubicadas en forma de rectángulo cerrado contra la pared para facilitar el tránsito por los lados y su control, la igual que para evitar que en su pantalla se refleje solo al cliente con más privacidad.

GRÁFICO 1.2. PLANO DE PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE LA SALA



Elaboración propia

1.6.3. Logista de Distribución

El servicio de acceso al Internet es prestado a través de equipos de alta generación con configuración adecuadas a las necesidades y a la evolución de la tecnología.

La conexión externa esta a cargo de la empresa Entel. La instalación se hizo directamente por una red de fibra óptica con el plan hogar, de ahí se conecta al punto llamado **modem** haciendo las respectivas configuraciones de conectividad con el servidor, el canal de transmisión de datos es de 20 megas dedicado, para la conexión de los demás equipos es mediante de un switch.

El Cyber Virtualnet cuenta con un Software llamado Cyber planet adquirido de la empresa Argentina Tenaxsoft. Para llevar el control de funcionamiento de los equipos, liquidación del tiempo y control de la información que acceden los usuarios, como también este Software hace el control de impresiones, quemados de CDs, scaneos también lleva el control de ventas del quiosco.

➤ Topología del Cyber

La arquitectura o topología de red es la disposición física en la se conectan nodos de una red de ordenadores o servidores mediante la combinación de estándares y protocolos. Existen diferentes tipos de topologías como anillo, bus lineal, estrella, árbol, malla etc.

La topología de Cyber Virtualnet que tiene instalado en su red es la topología árbol.

GRÁFICO N° 1.3. TOPOLOGÍA ÁRBOL



Elaboración propia

La topología en árbol es similar a la topología en estrella extendida, salvo en que no tiene un nodo central. En cambio, un nodo de enlace troncal, generalmente ocupado por un hub o switch, desde el que se ramifican los demás nodos.

El enlace troncal es un cable con varias capas de ramificaciones, y el flujo de información es jerárquico. Conectado en el otro extremo al enlace troncal generalmente se encuentra un servidor.

➤ **Equipo de Red**

En la siguiente tabla se establece el material de red y sus características, junto con la cantidad que se tiene en el Cyber Virtualnet y también en su sucursal.

CUADRO N° 1.9 EQUIPOS DE RED

Material de Red	Cantidad	características
Conectores	90	RJ45
Cable UTP	250 m	Categoría 6
Rosetas Red	2	2 vías
Canaletas	4 m	4 vías
Switch	5	16 puertos

Elaboración propia

➤ **Iluminación**

La iluminación es la que determina la visibilidad relativa de un objeto, por ello es importante que el local cuente con iluminación.

En este caso el Cyber Virtualnet cuenta con focos fluorescentes, también con focos espirales con focos led. También cuenta con focos recargables en caso de un corte de energía eléctrica.

1.6.4.- Capacidad Instalada

- ❖ Trabaja 6 días a la semana
- ❖ Horario: Lunes a Sábado de 8 am a 10 pm. Horario continuo
- ❖ 25 computadoras.
- ❖ Se trabajan los 312 días al año sin contar domingos
- Capacidad de una máquina 14 horas por día.

CUADRO N° 1.10 CAPACIDAD INSTALADA

Cantidad/horas trabajadas por día	Capacidad instalada de computadores	Total horas trabajadas por día	Cantidad horas por semana	Cantidad horas por mes	Cantidad horas al año
14	25	350	2100	8400	100800

Elaboración propia

Analizando el cálculo se va a prestar atención al público de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 10 p.m., es decir, 14 horas diarias.

La capacidad instalada que dispone el Cyber Virtualnet es de 25 computadoras utilizables para internet como para juegos en red o prácticas de trabajos en computadora etc. Las computadores están disponibles para el uso de 14 horas.

A las 25 máquinas utilizadas se lo multiplica por 14 horas laborables diarias en donde el total de horas al día es de 350 horas, a este valor se lo multiplicara por 6 días que se laborará de lunes a sábado da un total de 2100 horas a la semana, a este resultado se lo multiplica por 4 semanas que tiene el mes dando un total de 8400 horas al mes, así mismo a este resultado se lo multiplicara por 12 que son los meses del año con esto nos da un total de 100800 horas al año, donde este sería la capacidad instalada del Cyber Virtualnet.

1.6.5. Capacidad Utilizada Real

Según la experiencia del Cyber solo se usa en promedio de 6 horas día máquina de su capacidad instalada por lo cual se hace el cálculo de la siguiente manera.

- ❖ Trabaja 6 días a la semana
- ❖ Horario: Lunes a Sábado de 8 am a 10 pm. Horario continuo
- ❖ 25 computadoras.
- ❖ Se trabajan los 312 días al año sin contar domingos
- ❖ Capacidad Utilizada Real de una máquina 6 horas promedio por día.

CUADRO N° 1.11 CAPACIDAD UTILIZADA REAL

Cantidad/horas trabajadas por día	Capacidad instalada de computadores	Total horas trabajadas por día	Cantidad horas por semana	Cantidad horas por mes	Cantidad horas al año
6	25	150	900	3600	43200

Elaboración propia

1.6.5.1.- Productos Principales

Los servicios a ofrecer por el Cyber Virtualnet son:

- a) La navegación en Internet accesible y a un bajo costo: El proveedor de éste servicio es Entel con 20 megas de velocidad en fibra óptica plan hogar y es la única empresa que brinda un buen servicio y cobertura de internet para los Cyber, este servicio es brindado a los usuarios del Cyber Virtualnet en los horarios de Lunes a Sábado de 8 de la mañana a 10 de la noche.
- b) Servicios adicionales: entre los servicios podemos mencionar impresiones en blanco y negro/color, fotocopias blanco y negro/color de documentos, scanner, juegos en red transcripciones.

1.6.5.2.- Productos Secundarios

Productos a vender: los productos que están a la venta en el Cyber Virtualnet son CD's, hojas tamaño carta oficio, bolígrafos folder papelería en general y también está el mini kiosco donde se vende gaseosa jugos golosinas galletas etc. venta de tarjetas de crédito Entel, Tigo y viva como también recargas de los mismos.

1.6.6. Procedimientos administrativos en los Servicios

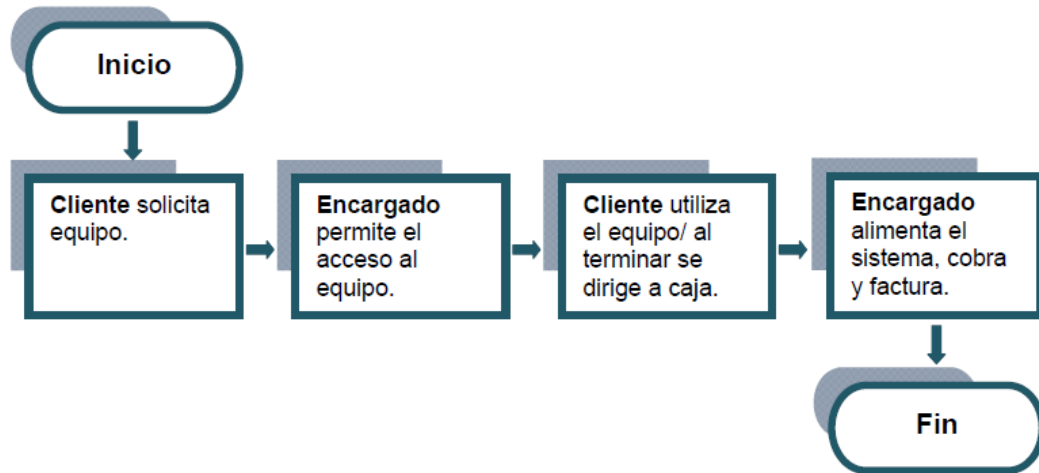
A continuación se detallan los procedimientos administrativos para el alquiler de las computadoras, Impresión de documentos, Scaneo digital y venta de alimentos y bebidas:

a) Alquiler de computadoras.

- El cliente solicita el alquiler de la computadora.

- El encargado da el acceso en el sistema e indica que computadora se puede utilizar.
- El cliente utiliza el equipo de computación y al terminar se dirige a caja para efectuar el respectivo pago.
- El encargado alimenta el sistema el cual le indica el monto total y con esa información emite la respectiva factura y cobra.

**GRÁFICO 1.4. DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO PARA EL ALQUILER DE LAS COMPUTADORAS**



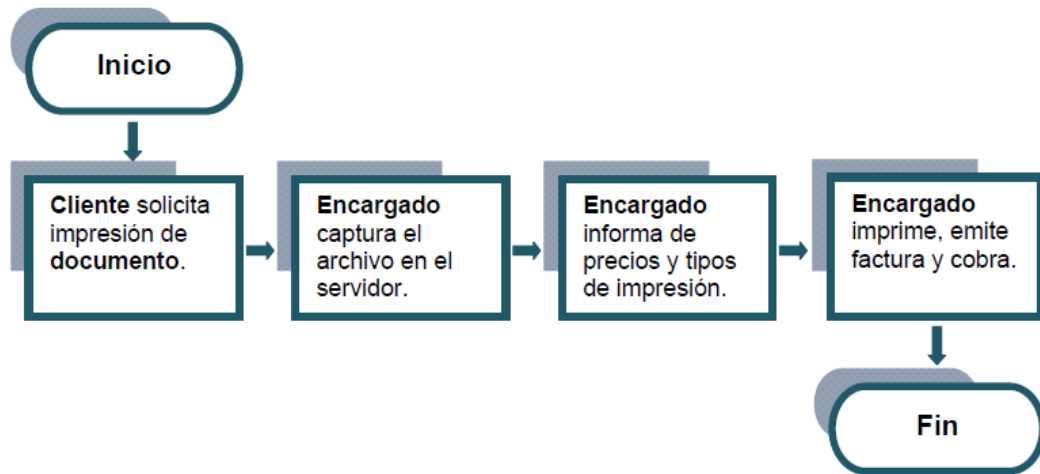
Elaboración propia

b) Impresión de documentos.

- El cliente solicita la impresión de documentos.
- El encargado captura el archivo en el servidor por medio del sistema o una unidad de almacenamiento masivo USB.
- El encargado pregunta si la impresión deberá ser a color o en blanco y negro, e informa de los precios para cada tipo de impresión.
- El encargado imprime, factura y cobra el monto total de la impresión.

GRÁFICO 1.5 DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS

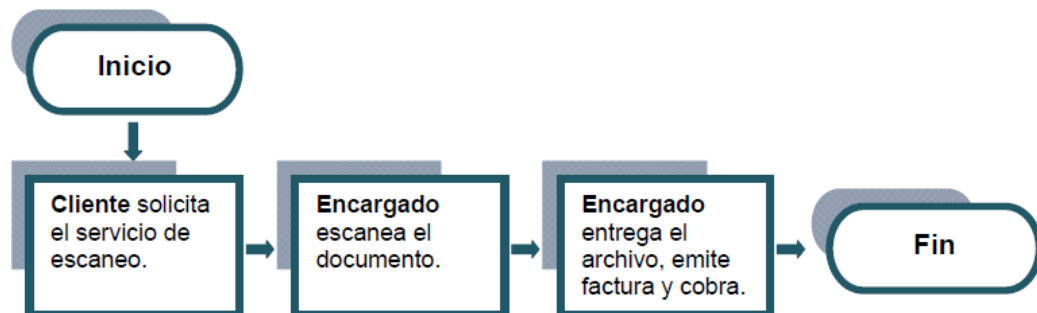


Elaboración propia

c) Escaneo digital.

- El cliente solicita el servicio de escaneo.
- El encargado solicita el documento y realiza el proceso de escaneo digital.
- El encargado traslada el archivo a una unidad de almacenamiento masivo. USB, emite factura y cobra por servicio.

GRÁFICO 1.6. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA EL ESCANEO DIGITAL

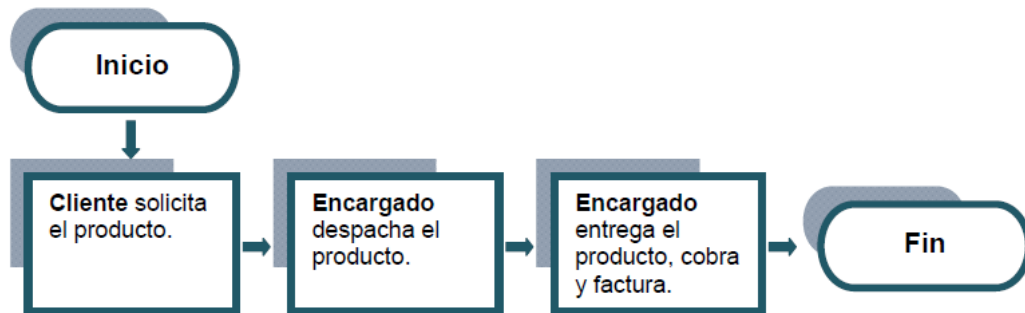


Elaboración propia

d) Venta de alimentos y bebidas

- El cliente solicita la venta de algún suministro de computación o alimentos y bebidas.
- El encargado despacha los alimentos y bebidas.
- El encargado emite factura y cobra el monto total de la venta.

**GRÁFICO 1.7 DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SUMINISTROS**



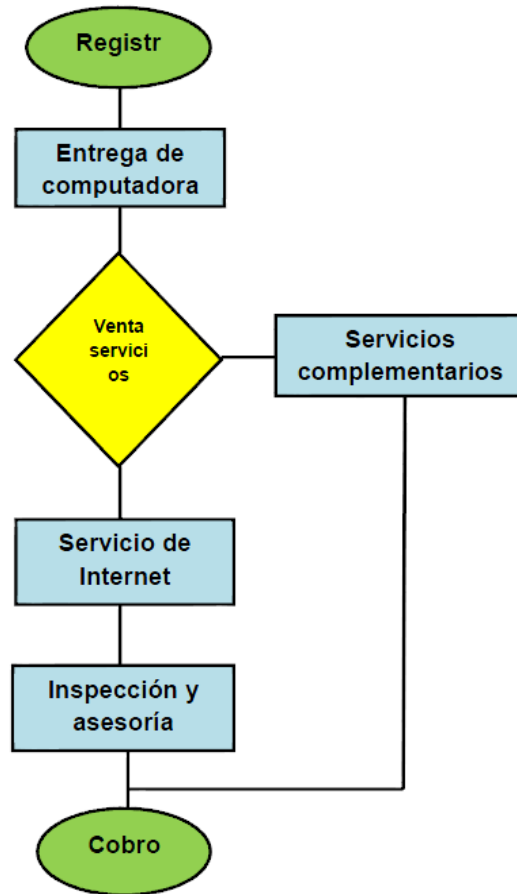
Elaboración propia

Adicionalmente a los procesos indicados anteriormente, los encargados efectúan cortes de caja al finalizar del turno y hace la entrega de ingresos diarios al propietario.

1.6.6.1. Flujo de Proceso Productivo a nivel General

Se presenta el flujo a nivel general, mismo que se refiere al producto o servicio seleccionado del giro y analizado con más detalle en esta guía. Sin embargo, éste puede ser similar para otros productos o servicios si el proceso es homogéneo, o para variantes del mismo. Al respecto, se debe evaluar para cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y equipo considerada, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que puede involucrar cada producto, servicio o variante que se pretenda realizar.

GRÁFICO 1.8 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaboración propia






1. **Registro:** Al ingresar el cliente al local, se le recibe cordialmente, se la asigna una computadora. Se le da la bienvenida al usuario.
2. **Entrega de la computadora:** Se le entrega una computadora con acceso a Internet al cliente, identificándola con un número.
3. **Venta de servicios complementarios:** Se venden otros servicios complementarios si el usuario así lo desea como impresiones a color o blanco y negro, copias color blanco y negro, scanner, juegos en red y productos que se venden como son CD's y hojas papel bon, ventas del kiosco.
4. **Servicio de Internet:** Este servicio consiste en que el usuario puede utilizar una computadora, para navegar en Internet por el tiempo que así lo crea necesario.
5. **Inspección y asesoría:** Durante el tiempo que el cliente navega por Internet, hay una constante inspección para evitar que haga mal uso del Internet; además de

que se le proporciona la asesoría necesaria las veces que el usuario lo requiera. La asesoría en sistemas consiste en actualizar los conocimientos de clientes sobre el uso de ciertos programas comunes en el mercado (software) o sobre el uso de algún accesorio recién adquirido.






6. **Cobro:** Por último se le hace la cuenta al cliente, correspondiente a los servicios que se le proporcionaron, impresiones, scanner, copias y otros artículos que haya adquirido; se despide del cliente invitándole a regresar.

GRÁFICO 1.9 FLUJOGRAMA DE PROCESO

SIMBOLOGIA

-  Operación
-  Inspección
-  Operación e inspección
-  Almacenamiento
-  Transporte

CUADRO N° 1.12 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

N°	Descripción del proceso						Tiempo
1	Registro			X			10 s
2	Entrega de computadora	X					10 s
3	Venta de servicios	X					5 m
4	Servicio de internet	X					1 h
5	Inspección y asesoría			X			10 m
6	Cobro			X			10 s
	TOTAL	3	-	3	-	-	

Elaboración propia

1.7.- Análisis del área de Marketing




El análisis interno de marketing tiene como objetivo crear una fotografía lo más real posible de nuestra situación en el mercado y ayudarnos a establecer las líneas y planes de marketing a seguir, para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad y crecimiento. A través del análisis objetivo de los factores controlables de marketing, es decir, las fortalezas y debilidades internas, podremos ver qué aspectos de nuestro plan de marketing deberemos potenciar, y cuáles trataremos de neutralizar o eliminar. Por tanto, es muy importante definir qué entendemos por fortalezas y debilidades para sentar las bases de nuestro análisis:

1.7.1.- Marketing Operativo

1.7.1.1.- Producto o Servicio

- a) El servicio principal que presta el Cyber Virtualnet es la navegación en Internet accesible y el uso las redes sociales.
- b) Servicios adicionales: entre los servicios podemos mencionar impresiones en blanco y negro/color, fotocopias blanco y negro/color de documentos, scanner, copias de cds, juegos en red, cabinas telefónicas, transcripciones en Gral.
- c) Productos a vender: los productos que estarán a la venta en el Cyber son CD's, hojas tamaño A4, venta de tarjetas de crédito de Entel, Tigo y Viva como también recargas a los mismos, Productos en el mini kiosco Gaseosas, jugos, golosinas y galletas.

CUADRO N° 1.13 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE CYBER VIRTUALNET

Productos y Servicios	
<p>A) Servicio Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Internet 	 
<p>B) Servicios Adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impresiones en blanco y negro/color. - Fotocopias blanco y negro/color. - Scanner - Copias de Cds. - Juegos en red - Cabinas telefónicas. - Transcripciones en Gal. 	
<p>C) Productos a vender</p> <ul style="list-style-type: none"> - CD's, DVD, hojas tamaño Bond, bolígrafos fólderes - Venta de tarjetas de crédito de Entel, Tigo y Viva como también recargas a los mismos. - Productos en el mini kiosco Gaseosas, jugos, golosinas y galletas. 	

Elaboración propia

1.7.1.2.- Precio

Los aspectos competitivos que se deberían mejorar para entrar en el mercado sería entrar con un precio que sea bajo y al alcance de todos, que permita fidelizar clientes a través de valores competitivos, calidad y comodidad, buscando satisfacer sus necesidades a través de los beneficios ofrecidos.

En este caso los precios que se tiene en el Cyber Virtualnet se determinaron el precio del servicio, basándose en el promedio de los precios de los servicios similares al Cyber que existen en el mercado.

CUADRO N° 1.14. LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DEL CYBER VIRTUALNET

Productos y Servicios	Precios (bs)	Competencia
D) Servicio Principal		
- Servicio de Internet y Juegos en Red.	3 Bs. La hora	Entre 2.5 a 3 Bs.
E) Servicios Adicionales		
- Impresiones en blanco y negro/color.	B/N 0.50 Ctv. A Color 1 hasta 4 Bs.	B/N 0.20 A 0.5 Ctv. A color desde 0.5 ctvs.
- Fotocopias blanco y negro/color.	B/N 0.30 Ctv. a color desde 1 Bs.	B/N 0.10 Ctv. A color desde 1 Bs.
- Scanner	1.5 Bs.	Desde 1 Bs.
- Copias de Cds.	5 Bs.	Desde 3 Bs.
- Cabinas telefónicas.	Locales min 1.20 Bs Nacionales 2 Bs. Internacionales	Similar los precios A Internacionales
	VOIP el min. 1 Bs a Cel. Desde 2 Bs.	VOIP no tiene ese servicio.
- Transcripciones en Gral.	Desde 3 Bs.	Similar los precios
F) Productos a vender		
- CD's, DVD, hojas tamaño Bond, bolígrafos fólteres	Cds 2.50 Bs. Dvds 3.5 bs.	Precios similares

<ul style="list-style-type: none"> - Venta de tarjetas de crédito de Entel, Tigo y Viva como también recargas a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Corte de 10 Corte de 15 Corte de 20 Corte de 30 Corte de 50 Corte de 10 	<p>Precios similares</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Productos en el mini kiosco Gaseosas, jugos, golosinas y galletas. 	<p>Precios Accesibles desde 0.50 ctvs.</p>	<p>Precios Similares</p>

Elaboración propia

1.7.1.3.- Plaza o distribución y promoción

En cuanto a la distribución toda empresa o grande ya sean estas que producen productos o servicio, toman la decisión sobre lo que la plaza también llamado (canal, sitio, entrega, distribución), es decir cómo van a colocar u ofrecer sus servicio al cliente final. En este caso del Cyber Virtual net se verifico que la distribución del servicio se realiza de manera directa, es decir no tiene no existe ningún intermediario.

En cuanto a las promociones no existe ninguna promoción tampoco hace publicidad en medios de comunicación según la entrevista con el propietario la única comunicación existente es boca a boca.

CONCLUSIONES

- ❖ Al no encontrarse la visión y la misión establecidas de manera formal en algún estatuto o manual, debido a que el resto del personal no tiene conocimiento ni forma parte de ellas, de modo que estos dirijan y guíen todos sus recursos y esfuerzos posibles por alcanzar el desarrollo y el cumplimiento de su objetivos.
- ❖ El Cyber virtualnet como una microempresa, no cuenta con una estructura orgánica formalmente establecida y un manual de funciones, razón por lo cual se fundamenta el presente trabajo.
- ❖ El Cyber “Virtualnet” una empresa de comunicación cuenta con personal muy reducido, que se concentra específicamente hacia el cliente o usuarios que frecuentan al Cyber, a su vez se verifico que hace falta capacitaciones del personal en el rubro.
- ❖ La empresa Virtualnet cuenta con maquinaria, equipamiento y mobiliario acorde a las necesidades de sus clientes.
- ❖ Los recursos que con cuenta son inversiones propios no tiene ningún crédito los cual son aportes propios del propietario.
- ❖ En lo que respecta a la capacidad instalada el Cyber no hace el uso del 100% que es 8400 horas al mes. Sin embargo se tiene una capacidad utilizada real de 3600 horas al mes. En este sentido del 100% instalada en el Cyber Virtualnet la capacidad utilizada real de las computadoras es de 43%.
- ❖ Referente al portafolio de servicios es similar al de la competencia y los precios de los servicios son competitivos en el sector.
- ❖ El Cyber Virtualnet no cuenta una estructura organizacional formalmente establecida lo cual impide cumplir sus objetivos propuestos.
- ❖ Con los recursos humanos que cuenta el Cyber hace falta de personal capacitado técnicamente en equipos de computación para poder proporcionar un mejor servicio a la clientela.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ÁMBITO OPERATIVO

2.1.- Introducción

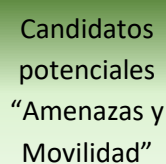
Es el entorno más próximo que rodea a una empresa, el cual contiene factores que traen consecuencias a corto plazo. Una empresa, por muy pequeña que sea no sirve aislada del mundo exterior. Existen otros sectores, personas, organizaciones, etc. con los que el gerente de la empresa, en un momento u otro, debe entrar en contacto.

Por lo tanto, para un mejor conocimiento de cuáles son sus oportunidades y amenazas de cualquier centro de diversión, es necesario realizar un análisis del micro entorno, también conocido como entorno particular, para que en función a ellos se pueda identificar las oportunidades que serán aprovechadas al máximo posible y hacer frente a las amenazas que se presentan en el entorno, donde se desenvuelve el Cyber Virtualnet actualmente.

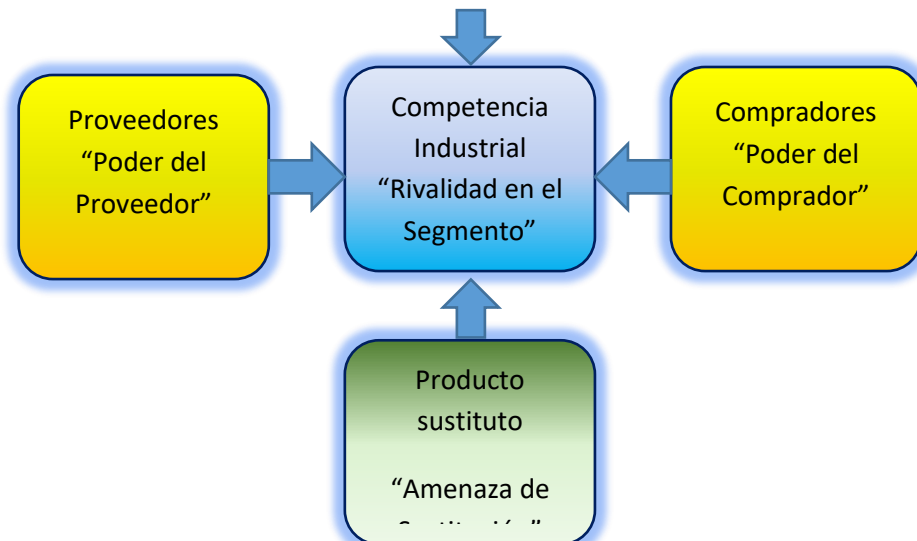
2.1.1. Entorno competitivo del sector de comunicación

El análisis de las cinco fuerzas propuestas por Porter, se constituye como una eficaz herramienta para la identificación del grado de competencia que existe al interior del sector, para la cual se analizara la rivalidad que existe actualmente por las empresas del sector de comunicación, puesto que las empresas que se dedican a brindar este servicio están inmersas en dicho sector, el grado de influencia que tienen los productos y/o servicios sustitutos, los diferentes clientes o usuarios del servicio de comunicación y el análisis de las empresas proveedoras. **Michael Porter**, Identifica 5 fuerzas que condicionan la rivalidad a largo plazo de un mercado.

GRÁFICO N° 2.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Candidatos
potenciales
"Amenazas y
Movilidad"



Fuente: Banco Central de Bolivia, Boletín Informativo 2016

2.1.2. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

2.1.2.1. Barreras de Entrada

Las legislaciones o acciones gubernamentales, deberían constituirse en una de las barreras de entrada más significativas en nuestro país, puesto que, la burocracia está latente en todos los sectores, a pesar de que realizaron grandes esfuerzos para la lucha en contra de este sistema. Los emprendedores que quieren constituirse como una empresa legalmente establecida en nuestro país tienen que concretar 14 pasos burocráticos en diferentes instituciones para contar con todos los “papeles en orden”. Es así que estas trabas burocráticas desincentivan a la formalización, principalmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que no cuentan con suficientes recursos económico, por ellos sugieren la creación de una ventanilla única, en tal sentido podemos observar que según el presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB, afirma que en el país se necesitan 14 pasos para abrir una empresa y con una duración de 50 días como máximo, mientras que en Peru y Colombia son solo 6, en Chile 7, en Uruguay 5 y en Paraguay 7, estando Bolivia solo

por encima de Venezuela, donde hacen falta 20 trámites para ese objetivo. Es así que en América Latina el promedio es de 8.3 pasos y en los países desarrollados 4.7.

Así mismo de acuerdo al estudio Doing Business 2016, realizado por el Banco Mundial que mide con indicadores cuantitativos las regulaciones que ayudan a la actividad empresarial o que la restringen, de un total de 189 economías de todo el mundo, Bolivia Ocupó el puesto 157, es decir que el país se encuentra entre los 32 países del mundo donde es más difícil ser empresario y tener un negocio formal mientras que los vecinos Chile y Perú ocuparon los puestos 48 y 50 respectivamente.

Estas cifras son altas en comparación con los demás países tomados en cuenta para esta investigación, es decir, que en nuestro país la apertura de un negocio sigue siendo complejo por la exigencia en los requisitos y tiempo que conlleva el trámite.

Tenemos otra barrera es que existe en este sector la disponibilidad de Recursos Humanos (calificado) es decir Operadoras para la atención de los clientes, Técnico de mantenimiento de computadoras, que no necesitamos recurrir a otros departamentos.

2.1.2.2. Amenazas de los Competidores

La rivalidad al interior del sector de comunicación más propiamente de las empresas Cyber que existen, ya que las mismas compiten en un mercado donde los competidores están medianamente bien posicionados, por lo que se tienen estrategias que hace que un Cyber sea preferido por nuestros clientes aun cuando la competencia sea numerosa y los costos fijos sean altos, pues constantemente la empresa están enfrentadas a guerra de precios, campaña publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Los Cybers que identificamos como competencia directa, son las siguientes que están legalmente registrados en la sección de ingreso de la Honorable Alcaldía Municipal.

CUADRO 2.1. CYBERS COMPETIDORAS DEL CYBER VIRTUALNET

Nombre Razón Social	Dirección	Nivel de Competencia
TECNOCOM	Av. Domingo paz y Campero B/ Central	Media
CYBER CENTRO	C/Campero y Domingo Paz B/ Central	Media
CYBER LA LOMA	C/ Cochabamba B/ La Loma	Baja
CYBER SITIONET	Av. Domingo Paz y Ballivian B/ Central	Baja
CYBER ZONA	C/ Cochabamba y Gral Trigo B/ San Roque	Media
INTERNET DE WALTER	C/ Colon y 15 de abril B/ Panosas	Alta

Elaboración propia

2.1.2.3. Amenaza de Productos sustitutos

En este sector, la cantidad de productos sustitutos es bastante elevada ya que hoy en día no es muy difícil adquirir un computador y un servicio de Internet, dadas las facilidades crediticias de las principales casas comerciales presentes en la región (Tecnosoft, Efocom, Discovery Computer etc.)

Dentro de los productos sustitutos, se consideran también Internet en las universidades, colegios y hogares, en cuanto a las instituciones educacionales, estas en general funcionan de Lunes a Viernes, por lo que queda todo el fin de semana, donde se incrementaría la demanda por el uso de Internet. Además se debe agregar que el número de alumnos en estas instituciones, es muy superior a la cantidad de computadores con Internet, por lo tanto hay una facilidad para adquirir un equipo como también los equipos móviles Smartphones de alta gama, como también la instalación de internet en hogares, esta demanda está aumentando cada vez más, el cual representaría a uno de los productos sustitutos más fuertes.

2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes están constituidos por todas las personas que tienen poder y la disponibilidad económica para la compra de esta clase de servicios Servicio del “Cyber Virtualnet”. Por lo tanto según el gobierno Nacional y publicaciones del INE, el ingreso per cápita o el ingreso disponible por año de la población Tarijeña, es uno de los más altos en comparación con la media nacional y con los departamentos, para Bolivia el PIB per cápita en el 2017 fue de 3393 \$us por habitante, y para nuestro departamento el PIB per cápita fue 5033 \$us por habitante, este fenómeno económico se debe principalmente por las regalías obtenidas de los hidrocarburos que se encuentran en el departamento, fenómeno beneficioso para nuestro trabajo.

2.1.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Para lograr una mejor estrategia en cuanto a nuestro negocio es de importancia tratar a los proveedores como socios en el esfuerzo de atender las necesidades del cliente, manteniendo con ello una relación que tiene que ser permanente nutrida y fortalecida, además como componente clave la tentativa de neutralizar el poder negociador de los proveedores, examinando más a fondo los factores que contribuyen al poder inherente de este caso:

- Número de proveedores de importancia.
- Diferenciación o costos de cambio de productos de los proveedores.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos.

De acuerdo a lo analizado anteriormente el poder negociador de los proveedores es moderado, ya que este mercado es muy amplio, lo que permite una reducción continúa de los costos y un permanente aumento en la calidad del servicio.

Los proveedores en cuanto al servicio de Internet se cuenta con tres empresas que pueden prestar el Servicio, las cuales cuentan con tarifas y productos de similares características.

En el caso de productos primario, existen 3 principales proveedores (ENTEL, COSETTNET, TIGO, VIVA), como también se detallan su tarifario de las mismas.

➤ Proveedor ENTEL S.A.

Internet por Fibra Óptica

➤ Beneficios

- Vive la velocidad real de **Internet, con una conexión 100% de fibra óptica**
- Descarga o sube archivos ilimitadamente hasta 10 o 20 veces más rápido
- Conecta varios dispositivos a la vez sin perder calidad en la conexión

➤ Tarifas

CUADRO N° 2.2. TARIFAS DE FIBRA OPTICA DE ENTEL

Tipo Plan FTTH	Plan	Velocidad Hasta Mbps	Tarifa Mensual Bs.
Hogar	FOH – 200	2	143
	FOH – 300	3	187
	FOH – 500	5	262
	FOH – 600	6	287
	FOH – 800	8	299
	FOH – 10M	10	346
	FOH – 20M	20	1.238

Fuente: Entel

El cargo de instalación del servicio para estos planes es de Bs 200
Asimismo estos planes incluyen 3 casillas de **correo electrónico** sin cargo adicional

➤ Proveedor Cosettnet.

Cobertura del ADSL

- Cuenta con una cobertura en toda la ciudad de Tarija, Tomatitos, San Lorenzo, El Valle, Padcaya y Entre Ríos.

Planes y Tarifas

CUADRO N° 2.3 PLANES Y TARIFAS DE INTERNET DE COSETTNET

**¡ más velocidad !
al mismo precio**

INTERNET ADSL DE ALTA VELOCIDAD

La manera más rápida y fácil de acceder al mundo... las 24 horas del día, sin interrupción de su línea Telefónica

ADSL ESTANDAR			ADSL SONAMBULO			ADSL PREMIUM		
Plan	Velocidad hasta	Tarifa Mensual	Plan	Velocidad hasta	Tarifa Mensual	Plan	Velocidad hasta	Tarifa Mensual
ADSL e100	406 Kbps	Bs. 148,47	ADSL s300	448 Kbps	Bs. 106,00	ADSL p100	560 Kbps	Bs. 215,00
ADSL e200	532 Kbps	Bs. 176,75	ADSL s400	896 Kbps	Bs. 159,00	ADSL p200	672 Kbps	Bs. 247,45
ADSL e300	770 Kbps	Bs. 212,10	ADSL s500	1792 Kbps	Bs. 247,00	ADSL p300	924 Kbps	Bs. 318,15
ADSL e400	1064 Kbps	Bs. 318,15	ADSL s600	3584 Kbps	Bs. 494,00	ADSL p400	1288 Kbps	Bs. 424,20
ADSL e450	1344 Kbps	Bs. 389,00				ADSL p450	1568Kbps	Bs. 636,30
ADSL e500	1792 Kbps	Bs. 494,90				ADSL p475	1904 Kbps	Bs. 809,00
ADSL e550	2576 Kbps	Bs. 704,00				ADSL p500	2688 Kbps	Bs. 919,10
ADSL e600	3584 Kbps	Bs. 989,80				ADSL p550	3584 Kbps	Bs.1.272,60
						ADSL p600	4704 Kbps	Bs.1.767,50
						ADSL p700	5939 Kbps	Bs.3.535,00

**Lunes a Viernes
de 20:00 a 08:00 hrs.
Sábado y Domingo 24 Hrs.**

INSCRIPCIÓN e INSTALACIÓN

Costo de Inscripción e Instalación Bs. 99.-
Costo del **MODEM ADSL** normal Bs. 250.- o **MODEM WIFI** Bs. 400.- al contado

REQUISITOS:

Ser titular o apoderado de la línea telefónica, o presentar fotocopia de C.I. autorizada y firmada, además tener conexión a tierra(*) para seguridad y garantía de los equipos.

Informaciones Tel. 6639200 – Soporte Técnico Tel. 6639929

(*) Consultar a SETAR o un Electricista particular para la Conexión a Tierra de su instalación eléctrica.



COSETTNET

Fuente: Cosettnet

- **Proveedor Viva**
Internet wimax prepago
- El servicio de internet banda ancha wimax pre-pago consiste en realizar un pago mensual por adelantado del plan que más te convenga.
- El plan adquirido dura un (1) mes calendario.
- La velocidad de navegación será la permitida por la red al momento de la conexión bajo la característica del "Mejor Esfuerzo".

CUADRO N° 2.4. TARIFAS DE INTERNET DE VIVA

Velocidad de Subida/Upload (Kbps)	Velocidad de Descarga/Download (Kbps)	Tarifa Prepago (Bs)
384	512	190
512	1024	260
768	1536	500
1024	2048	1000

Costo de Activación: 350Bs.

Costo de Antena Externa: 100Bs.

- **Proveedor Tigo**

CUADRO N° 2.5 TARIFAS DE INTERNET DE TIGO

Planes Hogar
Sin costo de instalación hasta 4 equipos | Bs. 14 mensuales a partir del 3er equipo adicional

	HD	tigo play	Plan Premium	3 Mbps	NETFLIX	tigo play	
Plata+	166 Canales Plan Avanzado	3 Canales	Canal y App	3 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 309 Mensual
Oro	190 Canales Plan Avanzado HD	27 Canales	Canal y App	4 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 369 Mensual
Oro+	190 Canales Plan Avanzado HD	27 Canales	Canal y App	6 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 418 Mensual
Platino FOX	302 Canales Plan Avanzado HD + FOX+	32 Canales	Canal y App	8 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 512 Mensual
Platino HBO	206 Canales Plan Avanzado HD + HBO MAX	34 Canales	Canal y App	8 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 516 Mensual
Platino+	219 Canales Plan Avanzado HD + HBO MAX + Colón R.	39 Canales	Canal y App	10 Mbps Internet Fijo Ilimitado	Incluido	*El contenido que quieras, cuando quieras. *Ingresá a tigo.com.bo	Bs. 614 Mensual

* El contenido Play habilitado dependerá del Plan contratado.

Planes Internet fijo ilimitado
Costo de instalación Bs. 210

Internet S*	Internet M	Internet L
2 Mbps Bs. 147	3 Mbps Bs. 196	6 Mbps Bs. 294
Internet XL 8 Mbps Bs. 350	Internet XXL 12 Mbps Bs. 448	

* 90% velocidad mínima garantizada
* La instalación de todos los planes incluye router Wi-Fi

Plan Premium
Adicional a tu plan Hogar o Internet fijo ilimitado* Bs. **25**

* No disponible para el plan de Internet S

CRACKLE
Cada día tener los mejores momentos, los hits de la TV y las increíbles producciones, 100% originales que nos acompañan en ningún otro lugar. Lo más adictivo a la conexión, la acción o el drama. Cada día distintos de algo nuevo programado para ti. Inmensa. Y cada día se hace más adictivo. **Bs. 25**

Para el caso de los proveedores de los productos secundarios, encontramos varios distribuidores a los cuales recurrir, si los contratados no cumplen con la calidad exigida por la empresa.

También existen varios proveedores de los equipos de computación y sus accesorios, con precios competitivos que uno selecciona de acuerdo a los precios más bajos.

- **Síntesis de las cinco Fuerzas de Porter**

El presenta cuadro, pretende resumir de una manera gráfica la influencia de las cinco fuerzas de Porter.

CUADRO N° 2.6 SÍNTESIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

DETALLE	ALTA	MEDIA	BAJA
---------	------	-------	------

La amenaza de nuevos competidores		√	
La competencia entre Cyber Internet		√	
La posibilidad de usar servicios sustitutos.	√		
El poder de negociación de los proveedores		√	
El poder de negociación de los clientes		√	

Elaboración propia

De acuerdo al análisis efectuado, el sector de servicio de Internet en la ciudad de Tarija se puede identificar de la siguiente manera:

- **La amenaza de nuevos competidores.-** Es medio, por la dificultad de adquirir permisos de funcionamiento que se requiere para apertura de un Cyber.
- **La Competencia entre Cyber Internet.-** Se considera medio por que los Cyber ofrecen una diversidad de servicios, que estas compiten donde los clientes le dan la preferencia.
- **La posibilidad de usar servicios sustitutos.-** Se considera, alta porque la posibilidad de adquirir un computador y el servicio de internet es fácil de conseguirlo.
- **El poder de negociación de los proveedores.-** Es media, puesto que existen varias empresas de donde proveer el servicio de Internet y los equipos de computación y su accesorios para el funcionamiento del Cyber.
- **El poder de negociación de los clientes.-** también se los considera medio, porque algunos Cyber que ofrecen los mismos servicios a precios reducidos, estos hace que exista un poder de negociación de los clientes.

CONCLUSIONES

- ❖ Entre las barreras de entrada se tiene que las legislaciones o acciones gubernamentales, son consideradas las barreras de entrada más significativas en nuestro país, puesto que, la burocracia está latente en todos los sectores. Los emprendedores que quieren constituirse como una empresa legalmente establecida en nuestro país tienen que concretar 14 pasos burocráticos. Es así que estas trabas burocráticas desincentivan a la formalización, principalmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que no cuentan con suficientes recursos económicos,
- ❖ Respecto a la rivalidad al interior del sector de comunicación más propiamente de las empresas Cyber que existen, ya que las mismas compiten en un mercado donde los competidores tienen estrategias que hacen que un Cyber sea preferido por los clientes.
- ❖ En relación a los productos sustitutos hay una facilidad para adquirir un equipo computador como también los equipos móviles smartphones de alta gama, de la misma manera la instalación de internet en hogares, esta demanda está aumentando cada vez más, el cual representaría a uno de los productos sustitutos más fuertes.
- ❖ En cuanto se refiere al poder negociador de los clientes, estos cuentan con fuentes alternativas de este servicio, por lo que es fácil de cambiar de un proveedor de esta clase de servicio a otro es muy reducida, es decir que la variación de los precios por la adquisición de estos servicios de un Cyber a otro no es muy significativa.
- ❖ En lo respecta al poder negociador de los proveedores es moderado, ya que este mercado es muy amplio, lo que permite una reducción continua de los costos y un permanente aumento en la calidad del servicio.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ÁMBITO EXTERNO GENERAL

3.1.- Introducción

Es importante realizar un análisis estratégico con el fin de poder establecer algunos factores situacionales del macro entorno que pueden influir de forma directa como indirecta en el Cyber “Virtualnet”.

El entorno se refiere a todos aquellos que es ajeno al Cyber como empresa, es decir, aquellos factores externos a la empresa que tienen influencia significativa en la estrategia empresarial y que no son controlables.

Como el análisis del macro entorno está orientado a los factores del medio externo que rodea a la empresa, para cuyo efecto se tomara como referencia metodológica el análisis PESTA.

En esta parte de la fase analítica del proceso de planeación estratégica se estudian esos factores, los cuales darán como resultado el conocimiento de las principales amenazas y oportunidades que brinda este entorno para el Cyber.

3.2. Análisis PESTA

Con este análisis se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura del sector de la comunicación, con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro. Las variables a considerar para el análisis son: Político – Legal, Económico, Socio – Cultural, Tecnológico y Ambiental.

3.2.1. Análisis del factor Político – Legal

El entorno político-legal es un factor determinante para cualquier empresa, al tener que cumplir necesariamente las leyes vigentes en el país que son emanadas de entes políticos (Asamblea Plurinacional, Asamblea Departamental y Concejo Municipal). El gobierno tiene una política diferente al que se vino manejando durante muchos años en Bolivia, entre las determinaciones se encuentran la creación de empresas públicas y el control de los juegos de azar, y los centros Cybers o locutorios entre otros.

El gobierno mediante la planificación de largo plazo “Agenda Patriótica 2025”, enuncia su anhelo de construir un Estado Plurinacional y comunitario, la formación de una economía estatal, mixta, privada y plural, la misma que reconoce la importancia del sector empresarial, y asume su compromiso por la propiedad privada.

Mientras que a nivel Departamental, actualmente existe cierta incertidumbre en cuanto al escenario político en el Departamento de Tarija. El referéndum de la autonomía regional del Chaco que fue aprobado han reconfigurado la correlación de fuerzas; además la escases de recursos por concepto de IDH ha hecho que ciertas lealtades políticas de los Alcaldes hacia el Gobernador Dr. Adrian Oliva se deteriore. En ese escenario, claramente la gestión política en el periodo 2017- 2020, estará lleno de dificultades.

En el plano legal es importante mencionar, que la “Constitución Política del Estado (CPE), establece en su artículo 52 párrafo I y II.

- Se reconoce y garantiza el derecho a la libre asociación empresarial.
- El estado garantizara el reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones empresariales, así como las formas democráticas organizativas empresariales, de acuerdo con sus propios estatutos.

Mientras que el “Artículo 308. I y II, se reconoce por parte del estado lo siguiente:

- El estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca de independencia económica del país.
- II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

El 4 de abril del año 2014 el presidente Evo Morales promulgo la ley de Promoción de Inversiones, la ley tiene el objetivo:

Artículo 1°.- (Objeto) (...) de establecer el marco jurídico e institucional general para la “promoción de las inversiones en el Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social del país, para el vivir

bien”.

La norma se aplica para las inversiones boliviana y extranjeras que se realicen en el territorio, esta ley también establece dos tipos de incentivos para las inversiones que se realicen en el país: los generales y específicos.

Los primeros son otorgados a las actividades productivas sectoriales que se enmarquen en la planificación del desarrollo económico y social del país y tendrán aplicación general en el sector. El incentivo específico será otorgado a proyectos de inversión que sean calificados como “preferentes”, es decir, proyectos de inversión para una actividad productiva de interés estratégico para el país, que deben ser reconocidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

A su vez la Asamblea Departamental ha promulgado la siguiente ley:

- Ley Departamental N° 95 – Ley Departamental de Fomento a la Formación Técnica y Tecnológica en el departamento de Tarija.

El cual tiene por objeto fomentar la formación técnica y tecnológica, tanto del sector público como empresarial.

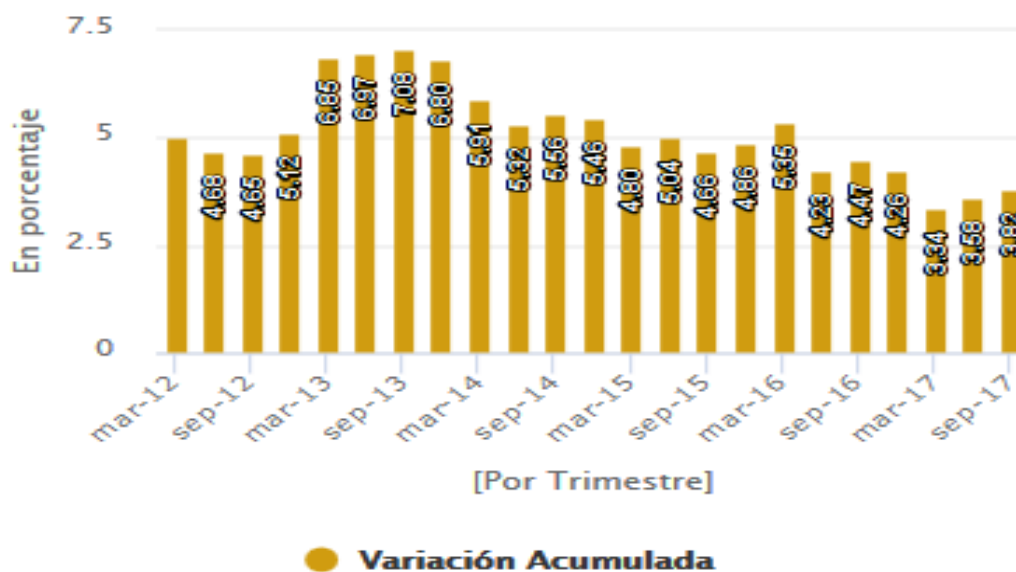
Finalmente, un aspecto legal que se presenta en Tarija son las restricciones por las que atraviesan las empresas y las personas que sean iniciar sus empresas, como ser: el proceso de tramitación para obtener una licencia de funcionamiento, teniendo varios requisitos que se deben cumplir entre ellos se encuentra el más esencial que es la autorización de la Alcaldía para el funcionamiento de un Cyber. Por lo tanto este aspecto Político – Legal es desfavorable o considerado como una amenaza para el Cyber tomando en cuenta que el actual gobierno de cierta manera pone susceptible al no saber las actitudes que pueda tomar el mismo, y estas podrían afectar positiva o negativamente a las distintos Cyber existentes.

3.2.2. Análisis del factor Económico

- **Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia.**

GRÁFICO N° 3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL (PIB)

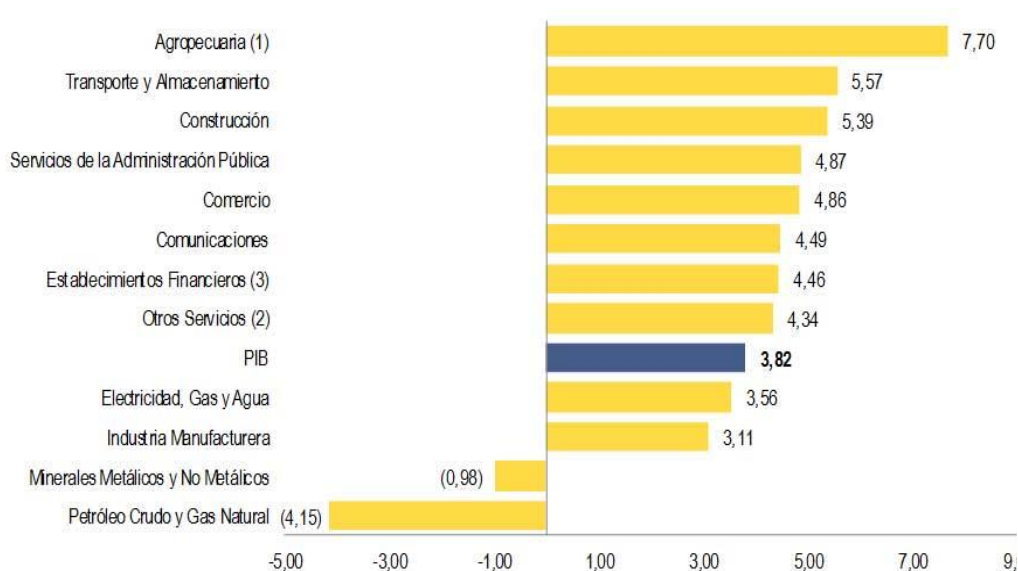
(2012-2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró un crecimiento acumulado de 3,82% al tercer trimestre de 2017 respecto a similar período de 2016. Las actividades económicas que explican principalmente este crecimiento son: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 7,70%; Transporte y Almacenamiento 5,57% y Construcción 5,39% de variación. En tanto que las actividades que registraron variación negativa fueron: Petróleo Crudo y Gas Natural 4,15% y Minerales Metálicos y No Metálicos 0,98%, según datos preliminares del Instituto Nacional de Estadística (INE). (VER ANEXO N° 4)

GRÁFICO N° 3.2. BOLIVIA: VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO A SEPTIEMBRE 2017
(¹) (En porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Las actividades que presentaron mayor incidencia en el crecimiento total del PIB fueron: la Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 0,95%; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 0,58% y la Industria Manufacturera 0,51%. Las actividades que registraron incidencia negativa fueron: Petróleo Crudo y Gas Natural 0,26%; Minerales Metálicos y No Metálicos 0,05% y al interior de la Industria Manufacturera; Otras Industrias 0,01%.

Según Cepal prevé crecimiento del 4% para Bolivia el 2018 y del 3,9% en 2017. (**VER ANEXO N° 5**)

➤ Crecimiento del Producto Interno Bruto, según departamento

La economía de Tarija cayó en 6,1% en 2016, y otras regiones crecen. El PIB de Potosí creció en 7,49%; Chuquisaca, 0,79%; y Pando, 2,45%. El resto de los departamentos reportó tasas superiores a la expansión de 4,3% de Bolivia. (VER ANEXO N° 6)

En 2016 la economía de Tarija decreció en 6,1%, en contraste el Producto Interno Bruto (PIB) de Potosí registró la tasa más alta del país con 7,49%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

➤ PIB per cápita de Bolivia

GRAFICO 3.3



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita se triplicó en los 12 años de Gobierno del presidente [Evo Morales](#), sin embargo es el más bajo de la región.

El PIB per cápita se denomina también renta per cápita o ingreso per cápita. Es un indicador que divide el Producto Interno Bruto de un territorio entre el número de habitantes. En el caso de [Bolivia](#), el PIB ascendió a 46.053 millones de dólares en 2016 y fue de 37.816 millones en 2017. Morales prevé que se llegará a más de 40 mil millones de dólares en 2018.

Como se observa en el cuadro entre los años 1994 y 2005, el promedio del PIB per cápita fue de 961 dólares y que en los 12 años del Gobierno actual, la cifra se triplicó. El promedio en este período fue de 2.392 dólares. En 2017, alcanzó los 3.393.

“Entonces, claramente, este indicador sí ha tenido un incremento sustancial a nivel nacional. Pero, sigue escondiendo las grandes diferencias que hay entre regiones y, si se lo compara con el contexto internacional, seguimos estando muy por debajo de lo que son los países más avanzados en la región. De hecho en Sudamérica somos el país con menor PIB per cápita”.

➤ **Producto Interno Bruto Per Cápita a precios de mercado, según departamento**

**CUADRO N° 3.1 BOLIVIA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER
CÁPITA A PRECIOS DE MERCADO, SEGÚN DEPARTAMENTO
(En dólares americanos)**

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)
BOLIVIA	2.636	2.939	3.116	3.071	3.100
CHUQUISACA	2.069	2.488	2.726	2.801	2.772
LA PAZ	2.485	2.769	2.988	3.160	3.337
COCHABAMBA	2.144	2.377	2.536	2.645	2.749
ORURO	2.757	2.976	3.086	3.019	3.165
POTOSÍ	1.887	1.983	2.099	2.116	2.399
TARIJA	7.323	8.595	8.691	6.714	5.033
SANTA CRUZ	2.765	3.038	3.229	3.154	3.200
BENI	1.593	1.719	1.805	1.914	2.060
PANDO	2.140	2.257	2.294	2.266	2.307

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(p): Preliminar

Como se muestra en el cuadro el PIB Per cápita de Tarija en el año 2016 es 5.033 \$us el más alto de los demás departamentos seguido de La Paz con 3.337 \$us y de Santa Cruz con 3.200 \$us. Así mismo en los años 2014, con \$us 8.691, los habitantes de la tierra Chapaca casi triplican el promedio de ingresos del PIB per cápita de Bolivia, que llega a \$us 3.200 que es el más alto de todos los años y de todos los departamentos Santa Cruz está en segundo lugar con \$us 3.229 y le sigue Oruro con \$us 3.086. Beni registra el más bajo nivel de ingreso per cápita con \$us 1.805.

Es en este sentido que Tarija tiene PIB per cápita más alto porque percibe más recursos por regalías e Impuesto Directo a los Hidrocarburos provenientes de las exportaciones de gas a Brasil y Argentina y porque tiene una reducida cantidad de habitantes equivalente al 5% de la población de Bolivia (10.389.913).

➤ **Inflación**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, la inflación promedio anual, en el año 2016 fue de 3.62 lo que indicaría que los precios fueron inferiores al año pasado cuando alcanzaron el 4.06%. Nuestro país al año 2014 y 2015 fue uno de los países menos inflacionario de la región

**CUADRO 3.2. VARIACIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS
AL CONSUMIDOR POR AÑO SEGÚN MES (BASE 2010) EN %**

MES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	0,17	1,29	0,30	0,66	0,26	0,97	0,41	0,10	0,30
Febrero	0,17	1,66	0,49	0,65	0,76	0,34	0,58	0,38	0,32
Marzo	(0,12)	0,89	0,29	0,25	0,21	(0,49)	0,13	0,01	(0,13)
Abril	0,09	0,02	0,16	0,07	0,16	(0,43)	0,39	(0,41)	(0,14)
Mayo	(0,02)	0,20	0,49	0,27	0,42	0,37	1,22	(0,02)	0,12
Junio	0,14	0,14	0,21	0,31	1,21	0,34	(0,48)	0,09	0,
Julio	0,62	0,53	0,38	0,61	0,73	0,61	0,03	0,75	0,
Agosto	1,06	0,38	0,35	1,34	0,06	0,20	0,13	0,79	0,
Septiembre	0,77	0,30	0,37	1,36	(0,38)	0,47	0,45	0,80	0,
Octubre	1,22	0,47	0,38	0,73	0,10	0,33	0,37	(0,21)	0,
Noviembre	1,11	0,32	0,47	(0,03)	0,71	0,05	0,42	0,08	0,
Diciembre	1,76	0,49	0,53	0,08	0,84	0,17	0,29	0,34	0,
PROM. ANUAL	2,50	9,88	4,52	5,74	5,76	4,06	3,62	2,71	0,
ACUMULADO	7,18	6,90	4,54	6,48	5,19	2,95	4,00	2,71	0,47

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El índice de Precios al Consumidor (IPC) es una medida de la evolución en el tiempo de los precios de un conjunto de bienes y servicios, clasificados por sectores que consumen las unidades familiares dentro un sociedad, su uso principal ha pasado a ser una medida general de la inflación de los precios para el sector.

➤ **Tipo de cambio**

Como se observa en el cuadro, luego de casi siete años de congelamiento del tipo de cambio en Bolivia, al presente solamente dos de cuatro indicadores relacionados con la posición de reservas internacionales estarían sustentando la política oficial adoptada en noviembre de 2011, cuando se determinó en Bs 6.96 la unidad el valor de la divisa boliviana, respecto del dólar estadounidense.

GRÁFICO 3.4



Fuente: Banco Central de Bolivia

El tipo de cambio nominal (TC) es una variable económica importante, debido a sus efectos en el presupuestos de los agentes económicos y en la actividad económica. Si bien el TC refleja las variaciones nominales del valor de la moneda extranjera, expresada en términos de la moneda nacional, cuyos efectos inciden en los niveles de transacciones corrientes y en las expectativas de los agentes, una variable económica que profundiza los reflejado por el TC es el tipo de cambio real (TCR).

El TCR considera además de las variaciones del TC, los movimientos de precios de los países. Por lo tanto, el TCR es visto como un termómetro de la relación de competitividad externa: Una apreciación del TCR es una perdidas en la competitividad nacional y una depreciación es una mejora en la competitividad frente al exterior.

➤ **Desempleo en Bolivia**

La tasa de desempleo en el país entre 2005 y 2016 se redujo del 8,1% al 4,1%, lo que la ubica como la más baja respecto a las naciones de Sudamérica. Se espera que con el Plan de Empleo Urgente baje hasta el 2,4%. (VER ANEXO N° 7)

Como también se observa en el cuadro de los países sud americanos, que a diferencia de Bolivia el desempleo en Brasil se encuentra en 11.2%, y en Argentina es 9.2%. El resultado se debe a la nacionalización de los recursos naturales y a la recuperación de las empresas estratégicas.

- Desempleo en Tarija

La Federación de Empresarios Privados de Tarija (FEPT) reportó que la tasa del desempleo en el departamento y principalmente en el sector empresarial esta gestión 2017 superó el 9% en la región, a consecuencia de la crisis económica y la paralización de las inversiones en proyectos y programas dentro las instituciones públicas.

➤ Salario Mínimo en Bolivia

Durante los últimos 10 años en Bolivia el salario mínimo nacional se ha multiplicado por 3,5, pasando de 578 bolivianos a 2.000 bolivianos. (VER ANEXO N° 8)

La economía boliviana se ha caracterizado en la última década por tener las mayores cifras de crecimiento económico de Sudamérica.

Este crecimiento económico ha sido además trasladado en la mejora de las condiciones de vida de la población. En esto resulta clave la evolución que los salarios han experimentado en la última década.

3.2.3. Análisis del factor Socio – Cultural

En las últimas décadas se han visto cambios dramáticos en los patrones demográficos mundiales. Dichos cambios son el resultado de una “transición demográfica” en la que el comportamiento de la fecundidad, la mortalidad y las migraciones internacionales afectan el crecimiento y la distribución de los diferentes grupos de la población, a pesar de estas circunstancias el total de la población Boliviana y más específico la población del Departamento de Tarija fue incrementándose a gran escala en comparaciones de las anteriores gestiones, según proyección del censo del 2012 en Tarija se tendrá 483.518 habitantes.

➤ Población en Bolivia

La población en Bolivia llegó a 11.216.000 habitantes, según un informe por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Un 50,7% son mujeres y el 49,3%, varones.

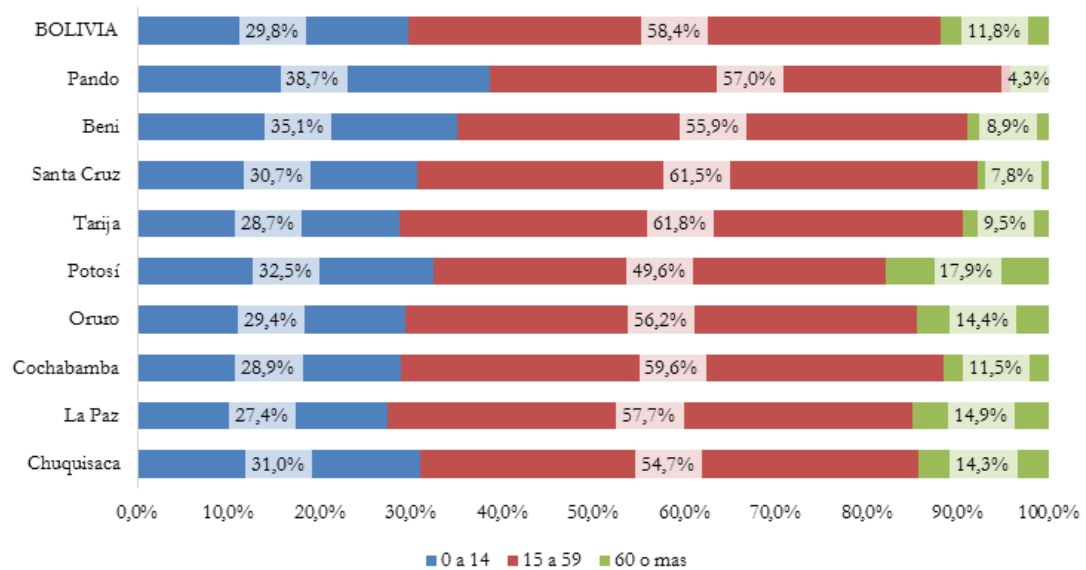
El total de la población de Bolivia según edad y sexo el porcentaje más significativo comprende entre las edades 15 a 59 años un 28.5% hombres y 29.91% mujeres lo que

significa que la población de Bolivia la gran mayoría son jóvenes. (VER ANEXO N° 9) Según proyecciones de INE a 2018, el Estado Plurinacional de Bolivia la población llegara aproximadamente 11.307.000 habitantes, de los cuales 49,6% es mujer y 50,4%, hombre. Por área de residencia, 69,4% de la población vive en el área urbana y 30,6% en el área rural, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), como así también para el año 2030 la población llegara a 13.281.000 habitantes como se observa en el cuadro. (VER ANEXO N° 10)

GRÁFICO N° 3.5.

BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO 2017

(En porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística –Encuesta de Hogares 2017

Según la estructura de la población por grupos de edad -señala el INE- establece que el 29,8% de los habitantes en el país tiene entre 0 y 14 años. El 58,4% pertenece al rango de edad de 15 a 59 años y el 11,8% aglutina a la población de 60 años o más.

El mayor porcentaje de habitantes entre 0 y 14 años se encuentra en el departamento de Pando, con el 38,7%; mientras que la región de Tarija concentra 61,8% el porcentaje más alto de personas cuyas edades oscilan entre los 15 y 59 años.

En cuanto a la población de 60 años o más, Potosí agrupa el porcentaje más elevado con 17,9% ",

➤ Población de Tarija

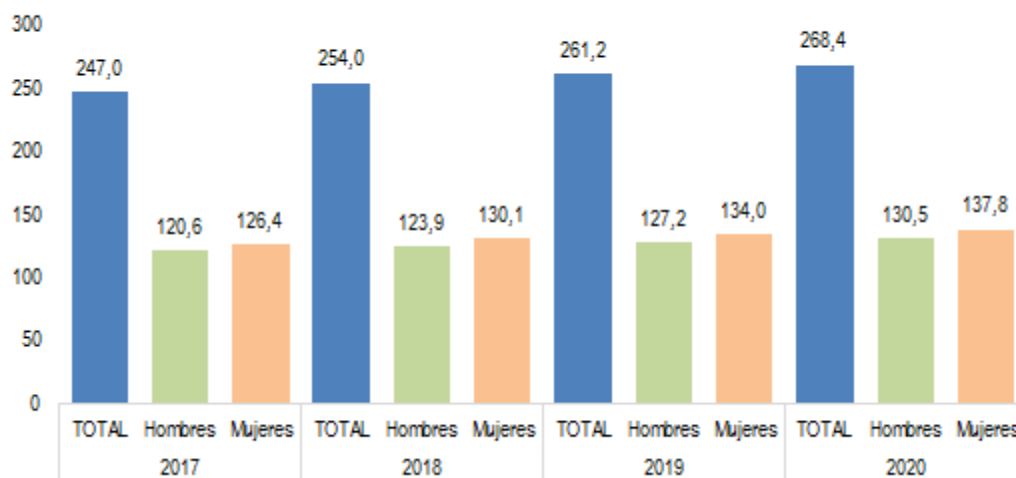
Según proyecciones poblacionales a junio de 2017, Tarija cuenta con aproximadamente 553.000 habitantes, 50,5% hombres y 49,5% mujeres, según informes del Instituto Nacional de Estadística, lo que muestra un crecimiento de más del 10 por ciento respecto a los 482.196 que fueron censados en 2012. Los datos fueron elaborados en base a componentes demográficos como fecundidad, mortalidad y migración. (VER ANEXO 11)

➤ Población del municipio de Tarija

Según informes de (INE) la ciudad de Tarija, capital departamental y de la provincia Cercado, tiene una población proyectada para el año 2017 de aproximadamente 247.000 habitantes, de los cuales 51,2% es mujer y 48,8%, hombre; para el 2020 habrá cerca de 268.000 personas en esta región del país.

GRÁFICO 3.6

MUNICIPIO DE TARIJA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR SEXO, 2017-2020
(En miles de habitantes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

3.2.4. Análisis del factor Tecnológico

La comercialización de equipos tecnológicos en Bolivia se ha acelerado notablemente en los últimos años debido a dos hechos: la mejora en el poder adquisitivo de los

consumidores y el gran portafolio de productos que ofrecen las compañías, con precios para todos los bolsillos. Este crecimiento del mercado tecnológico ha motivado que las grandes empresas mundiales abran oficinas en Bolivia para atender la gran demanda existente.

El fuerte crecimiento en el consumo de tecnología de los últimos años ha impulsado a más marcas mundiales a abrir sus oficinas en Bolivia, para atender la gran demanda y, a la par, estar atentas a los cambios de las estrategias comerciales.

El avance de las laptops. El constante avance de la tecnología seduce a los consumidores Bolivianos, quienes están dispuestos a invertir en un nuevo producto con tal de recibir más funcionalidades. «El mercado Boliviano, en poco tiempo, ha adoptado masivamente el procesador de segunda gama. Esto indica que el consumidor valora la tecnología y no necesariamente piensa en lo más económico», señala Santiago Cardona, gerente para el segmento de Consumo de Intel Cono Norte de América Latina. Cardona agrega que en el mercado de cómputo, el segmento de hogares (o consumidores domésticos) está creciendo alrededor del 40%, cifra considerada una de las más altas de América Latina.

En Bolivia hay mucho que hacer puesto que tenemos unas telecomunicaciones rezagadas, salvo algunas excepciones como el hecho de que hemos sido uno de los primeros países de la región en incursionar en la tecnología 4G-LTE. “Grandes datos, gran impacto” ITU-2017

Los bolivianos nos conectamos a Internet “preferentemente” a través de Internet móvil y usamos las comillas porque no todos quieren navegar a través de Internet móvil pero nos vemos obligados debido a la baja penetración de servicio ADSL, CABLE MODEM y FTTH que dan internet cableado e ilimitado.

CUADRO 3.3. CONEXIÓN A INTERNET MOVIL EN BOLIVIA

Cantidad de Conexiones de Servicio de Internet	7.036.854
Porcentaje de conexiones a Internet Móvil	88.6% (6.234.487 conexiones)
Velocidad de Internet promedio	500 a 1024 Kbps

Resumen: El 88.6 por ciento de la población tiene una conexión a Internet Móvil y tiene una velocidad de internet que ronda entre 1 megabyte por segundo o menos.

Según Akamai, una de las más grandes empresas de distribución de datos por internet del mundo, en su último reporte del Estado del Internet destaca que el promedio de velocidad en el mundo está rondando los 7.13 Mbps y en Bolivia según la ATT tenemos un promedio de 0.5 a 1 Mbps y es el 88.6 % de los bolivianos que navegamos a esa velocidad y usando un dispositivo móvil.

El uso de internet y smartphones celulares de alta gama desplaza cada vez más a las llamadas de voz y llamadas de larga distancia (nacional e internacional). Se prevé que para 2018 los ingresos de las operadoras telefónicas por servicio de acceso a internet sean superiores al servicio básico móvil.

Según la información publicada en la Memoria Institucional 2016 de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), el tráfico saliente de llamadas de larga distancia nacional registra una constante disminución desde 2006, cuando se registraron 449 millones de minutos en llamadas, mientras que para 2016 había disminuido a 142 millones, lo que representa tres veces menos que hace 11 años.

Esto es debido que es más económico y más asequible. Ésas son las razones por las que, según la ciberactivista Eliana Quiroz, se sustituyen las llamadas de voz que se realizan a través de cabinas fijas a líneas móviles. “Es mucho más barato y más accesible llamar por cualquiera de las plataformas, WhastApp, Telegram, Skype, porque incluso hacen llamadas de audio. Creo que van a tender a desaparecer las llamadas por cabina, es una tecnología que va a quedar obsoleta”, dice.

En cuanto a las conexiones a internet, la cantidad alcanzó los 6,88 millones hasta diciembre de 2016. El 87,8% (6,04 millones) es a través de teléfonos inteligentes (smartphones) celulares de alta gama.

El servicio del Satélite Tupac Katari tendrá una mayor incidencia en el sector rural, los bolivianos contarán con mejores servicios en televisión, telefonía e Internet, ya que se llegará a más de 2.500 telecentros que se instalarán en comunidades de los 339 municipios, entre otros servicios. El Satélite Boliviano también sirve para la telemedicina y la teleeducación.

3.2.5. Análisis del factor Ambiental

El impacto ambiental de las telecomunicaciones es el efecto que produce la transmisión de información a distancia en el medio ambiente. Si se consideran las telecomunicaciones como todas las formas de comunicación a distancia, **entonces ellas abarcan la radio, telegrafía, televisión, telefonía y la transmisión de datos entre computadoras.** Su impacto ambiental se observa en varios aspectos, *como la generación de residuos sólidos, electrosmog, el incremento de los niveles de ruido, los cambios en el uso del suelo, el impacto visual y el daño al patrimonio cultural.*

Para estos temas las leyes nacionales de Bolivia. Es un sistema único y coordinado de identificación, prevención, supervisión, control y corrección anticipada de los impactos ambientales negativos derivados de las acciones humanas expresadas por medio del proyecto de inversión.

El impacto que las nuevas tecnologías generadas son mayores en ciudades turísticas. En muchos casos, la atracción turística es la tranquilidad y el paisaje de distintas ciudades, que puede verse mermado por las antenas. Sin embargo, también los turistas tienen la necesidad de comunicación similar a la de los pobladores.

La infraestructura que se usa en estos casos son antenas que por lo general *están por encima de los 20 m de altura, en este caso el impacto visual que esto acarrea es grande, por ello el malestar de algunos pobladores de las zonas urbanas.*

Diversas empresas tienen ya una solución a este problema: Son las antenas que buscan mimetizarse con su ambiente. De esta forma no generan un problema visual para los residentes y turistas. Ya las grandes ciudades que están a la vanguardia de las telecomunicaciones como las de Japón o España están aplicando nuevas tecnologías

para las telecomunicaciones. Ya sean antenas que tienen la forma de un árbol o casetas de control que aparentan un armario, hasta una pecera.

También otro aspecto son los ruidos de alta voces o llamados parlantes que según la norma permitido es de 68 decibeles y más allá de este parámetro se considera dañino para la salud.

CONCLUSIONES

- ❖ En el entorno político-legal es un factor determinante para cualquier empresa, al tener que cumplir necesariamente las leyes vigentes en el país que son emanadas de entes políticos (Asamblea Plurinacional, Asamblea Departamental y Concejo Municipal). El gobierno mediante la planificación de largo plazo “Agenda Patriótica 2025”, enuncia su anhelo de construir un Estado Plurinacional y comunitario, la formación de una economía estatal, mixta, privada y plural, la misma que reconoce la importancia del sector empresarial, y asume su compromiso por la propiedad privada.
- ❖ En el ambiente económico se pudo identificar que las variables se muestran de manera favorable dentro de este contexto, por ejemplo, el nivel de ingresos es relativamente alto en relación al factor macro económico de nuestro país, además del crecimiento económico que se puede observar a nivel nacional ocupando un lugar importante dentro de los países sudamericanos.
- ❖ Desde nuestro punto de vista, en el aspecto demográfico se llega a una conclusión favorable, total de la población de Bolivia según edad el porcentaje más significativo comprende entre las edades 15 a 59 lo que significa que la población de Bolivia la gran mayoría son jóvenes concentrados más en la área urbana.
- ❖ El factor tecnológico hay un crecimiento en la comercialización de equipos tecnológicos, en nuestro país se ha acelerado notablemente en los últimos años debido a dos hechos: la mejora en el poder adquisitivo de los consumidores y el gran portafolio de productos que ofrecen las compañías tanto en equipos de computación y uso de internet y smartphones celulares de alta gama que desplaza cada vez más a las llamadas de voz y llamadas de larga distancia (nacional e internacional).
- ❖ En lo que se refiere al impacto ambiental de las telecomunicaciones es el efecto que produce la transmisión de información a distancia en el medio ambiente. Si se consideran las telecomunicaciones como todas las formas de comunicación a distancia, entonces ellas abarcan la radio, telegrafía, televisión, telefonía y la transmisión de datos entre computadoras. Su impacto ambiental se observa en

varios aspectos, como la generación de residuos sólidos, electrosmog, el incremento de los niveles de ruido, los cambios en el uso del suelo, el impacto visual y el daño al patrimonio cultural lo que se concluye es desfavorable para el sector.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1.-Introducción

Internet se ha transformado en una herramienta indispensable en especial para fines educacionales, siendo una manera rápida y relativamente fácil de acceder a la información, por lo cual cobra importancia tener un lugar donde acceder a la red que este cercano al domicilio.

En este sentido con el propósito de coadyuvar a la presente tesis y alcanzar los objetivos, se hará el uso de algunos métodos y técnicas de investigación para obtener la información necesaria. Por otro lado, es bien sabido que si las organizaciones desea permanecer en el mercado deben necesariamente realizar de manera permanente el análisis de sus necesidades y deseos para que se pueda desarrollar los productos y servicios que vayan a satisfacer esas necesidades; sin embargo para saber cuáles son esas necesidades se debe recurrir a herramientas como la investigación de mercados.

Se analizará los factores externos e internos que influyan de alguna manera en la instalación de un "Cyber", en el cual se brindan los servicios.

4.2.- Objetivos de la Investigación de Mercados.

4.2.1. Objetivo General

- Establecer de qué manera los factores de calidad en los servicios, influyen al momento de brindar un servicio más eficiente.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de aceptación que tiene el Cyber Virtualnet en el mercado de Tarija.
- Identificar el factor más importante a tomar en cuenta por el cliente al momento de hacer uso del servicio.
- Establecer en qué medida la buena atención al cliente, influye al momento de optar por un servicio de un Cyber.
- Determinar la frecuencia de los servicios y el grado de satisfacción del Cyber Virtualnet que permita hacer comparaciones con la competencia.

4.3.- Diseño de la Investigación

En la investigación se optara por el diseño de investigación descriptiva para poder obtener información primaria y de esa manera lograr los objetivos planteados.

4.4.- Fuentes de Información

Fuentes Secundarios: Para esta investigación se obtuvo información mediante consultas en catálogos o boletines sobre los servicios de las empresas; informes y medios de comunicación escrita proporcionados por el Gerente Propietario del Cyber Virtualnet estrechamente ligadas al tema de estudio, como también otras Instituciones como la Alcaldía Municipal del municipio de Cercado como también INE, /Instituto Nacional de Estadística/, que permite reforzar y completar dicha investigación.

Fuentes primarias: Luego de consultar todas las fuentes razonables de datos secundarios se acudió a las fuentes primarias. Se inició por el Cyber Virtualnet del que se obtuvo información mediante la realización de un estudio preliminar utilizando el método de observación directa y entrevista que constituyo en un interrogatorio dirigido al Gerente Propietario; también se realizó encuestas a los clientes que acuden a este Cyber tanto en central Matriz como también de su sucursal.

4.5. Recolección de información

*** Diseño del instrumento de recopilación de la información.**

Luego de definir los objetivos que se desean lograr con la investigación es importante diseñara el instrumento con el que se recogerá los datos. En ese sentido, este consta de los siguientes elementos:

- Título de la encuesta
- Destinatario de la encuesta
- Consigna
- Cuerpo de preguntas

4.6. Diseños de la muestra

El proceso de diseño de muestreo se realizó según lineamientos de Malhotra; donde incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la población meta y los parámetros pertinentes.

La investigación va dirigida las clientes /consumidores del servicio que presta el Cyber Virtualnet/ de la ciudad de Tarija Provincia Cercado. Entonces la población meta son los Clientes de todas las edades que habitan en la ciudad de Tarija.

Unidad de muestra: Población de la ciudad de Tarija. En este caso el universo o población es infinito, pues lo comprenden todas aquellas personas que hacen uso de los servicios ofrecidos por el Cyber Virtualnet.

Elementos: Es la unidad acerca de la cual se solicita información. Es la persona o individuo que en última instancia me va a suministrar la información en éste caso van a ser las personas que estén haciendo uso del internet u otro servicio que presta el Cyber Virtualnet.

Extensión: Ciudad de Tarija

Tiempo: 2 semanas

Parámetros: Característica de la población que nos interesa. En éste caso, serían los clientes frecuentes del Cyber, por lo tanto, debemos asumir un 60% a favor y otro 40% en contra.

2. Determinación del marco muestral

Es un listado de elementos disponibles para la selección de una etapa de proceso de muestreo. En este caso no se cuenta con una base de datos que permita

seleccionar algunos elementos, por lo tanto, la población es infinita.

3. Selección de una técnica de muestreo

La primera decisión importante a tomarse en este punto es, si se porta por un muestreo probabilístico o no probabilístico; para este caso la mejor opción es trabajar con un muestreo probabilístico, por las ventajas que ofrece, por ejemplo lo apropiado que es para la investigación concluyente, y la posibilidad de generalizar los resultados a la población.

La segunda decisión consiste en seleccionar la técnica de muestreo probabilístico, para lo cual toma como muestreo principal el muestreo aleatorio simple.

4. Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se debe definir en primer lugar el parámetro más importante de la investigación a abordar, que se deduce mediante una encuesta piloto. Cuyo resultado arrojo el 60% para P que significa que si hacen el uso del servicio que presta el Cyber Virtualnet, y el 40% para Q; o sea que no hace uso de dicho Cyber.

En la investigación se considera el parámetro referido a la proporción de clientes que hacen el uso de los servicios que presta el Cyber. Por tanto se utiliza la fórmula del muestreo para estimar proporciones.

La fórmula es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de ocurrencia del evento /o éxito/.

Q = Probabilidad de no-ocurrencia del evento /o fracaso/

Z = Nivel de Confianza

e = error permisible de estimación

Datos para reemplazar en la formula.

n = ?

N = 247000 Tamaño de la población

P = 0.60 Probabilidad de ocurrencia del evento /o éxito/.

Q = 0.40 Probabilidad de no-ocurrencia del evento /o fracaso/

Z = 1.96 Dado un nivel de confianza del 95%

e = 6% Es el error que se asume en la investigación.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.60 * 0.40 * 247000}{0.06^2(247000 - 1) + 1.96^2 * 0.60 * 0.40}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.60 * 0.40 * 247000}{0.0036(247000 - 1) + 3.8416 * 0.60 * 0.40}$$

$$n = \frac{227730.048}{890.118384}$$

n = 256 personas a encuestar

5. Selección de la muestra y recolección de la información.

Una vez que se obtuvo el tamaño de la muestra se aplicó el método de muestreo aleatorio simple, luego se procedió a la recopilación de la información, mediante el método de la entrevista directa a todas las personas de todas las edades que ingresaban al Cyber Virtualnet tanto en la Matriz como en la sucursal.

4.7. Procesamiento de datos.

Se siguen los siguientes pasos.

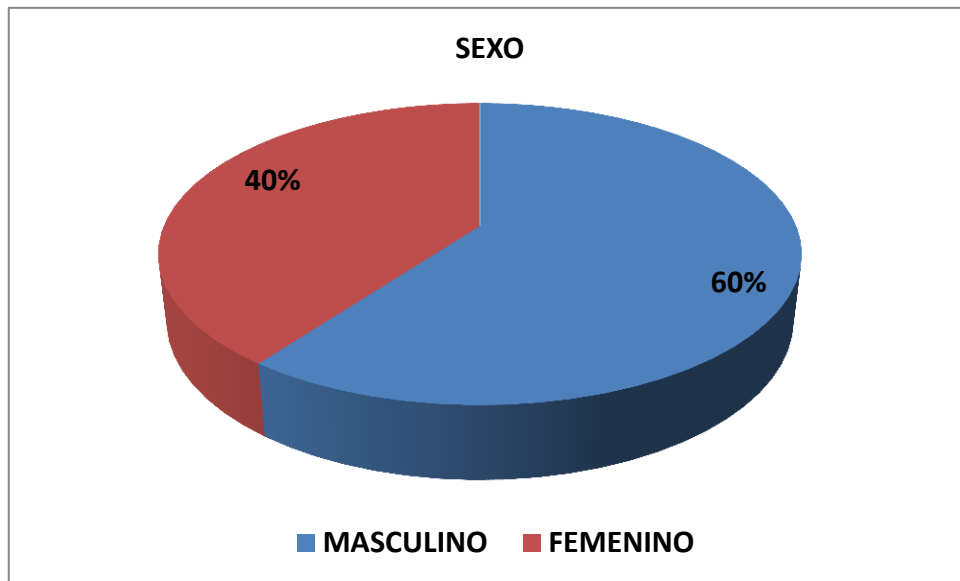
- 1. Depuración.-** este paso consistió en revisar todas y cada una de las encuestas con la finalidad de ver si las respuestas eran coherentes y si estaban completas; resultado de este proceso se desechó 8 encuestas las cuales posteriormente fueron reemplazadas.
- 2. Codificación.-** Con la finalidad de facilitar se asignó un número a cada encuesta, también se asignó un código de tipo numérico a todas las posibles respuestas o opciones de cada pregunta. Luego se procedió a crear la base de datos.
- 3. Tabulación.-** Para el procesamiento de datos se usaron técnicas estadísticas a través del programa “Statistics Program Social Science” /S.P.S.S/ donde se muestra los resultados en el ANEXO N° 5.1.

4.8. Análisis e Interpretación de los resultados de la encuesta.

CUADRO N° 4.1 SEXO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	154	60%
FEMENINO	102	40%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.1



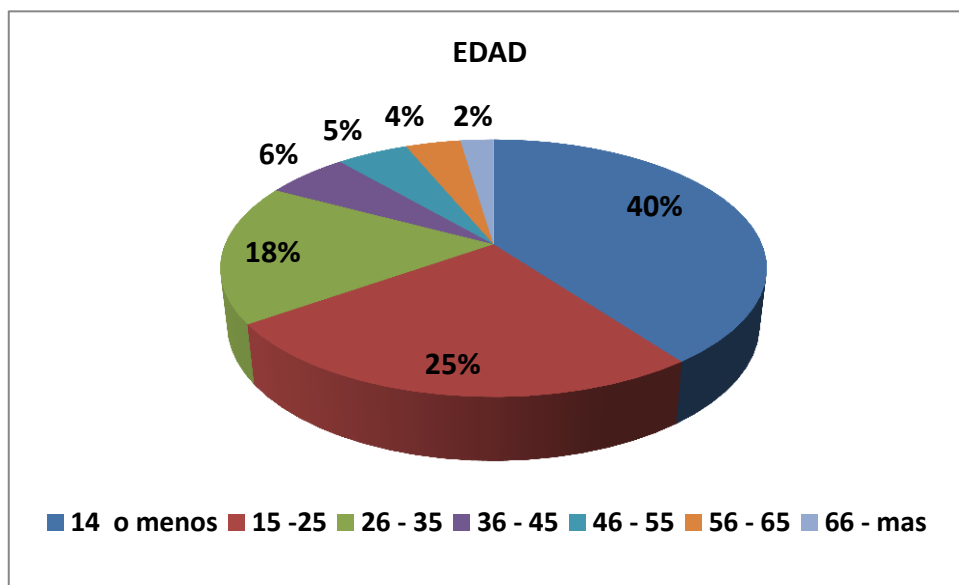
Como se observa en el gráfico del total encuestados el 60% son de sexo masculino y el restante 40% es de sexo femenino.

1. Edad

CUADRO N° 4.2 EDAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14 o menos	102	40%
15 -25	65	25%
26 - 35	45	18%
36 - 45	15	6%
46 - 55	13	5%
56 - 65	10	4%
66 - mas	6	2%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.2



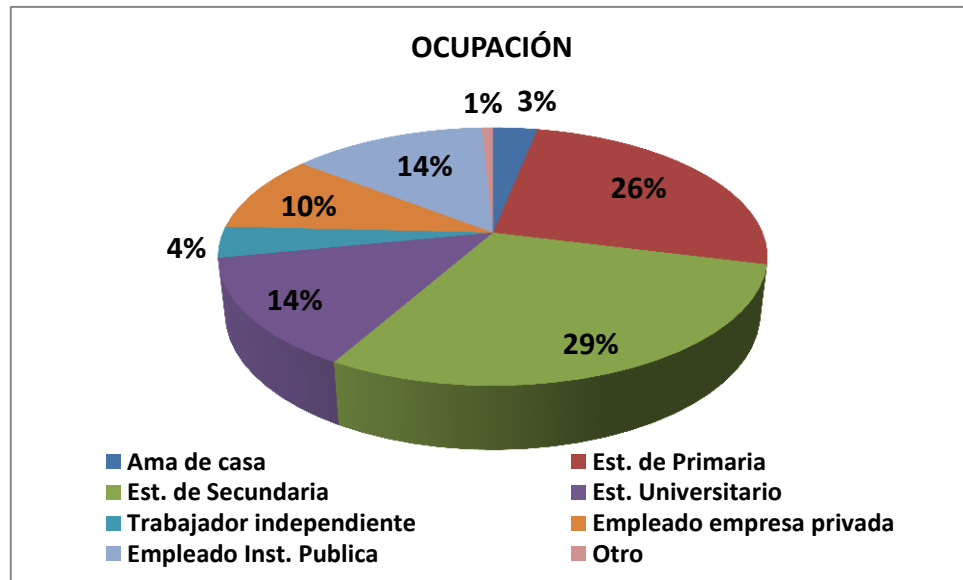
Del total de la muestra encuestada la gran mayoría un 40% tienen la edad de menos de 14 años lo cual son adolescentes de colegios o otros, seguidamente un 25% corresponde entre las edades 15 a 25 años del total encuestados es decir son jóvenes estudiantes universitarios, así mismo como se muestra en el gráfico un 18% son entre las edades 26 a 35 años del total de la muestra, también se observa un 6%, 5%, 4% y 2% con porcentajes mínimas que corresponden entre las edades de 36 a 45 años, 46 a 55, 56 a 65 y por último entre 66 a más años que el porcentaje mínima que son los adultos mayores.

2. ¿Cuál es su ocupación?

CUADRO N° 4.3 OCUPACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ama de casa	8	3%
Est. de Primaria	66	26%
Est. de Secundaria	75	29%
Est. Universitario	35	14%
Trabajador independiente	10	4%
Empleado empresa privada	25	10%
Empleado Inst. Pública	35	14%
Otro	2	1%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.3



En lo que respecta a la ocupación de los encuestados un 29% de total, son estudiantes de secundaria representando una mayoría, seguidamente con un 26% son estudiantes de primaria, así mismo 14% son estudiante universitarios con el mismo porcentaje, se observa a empleados de instituciones públicas, también el 10% de los encuestados son de ocupación empleado de empresas privadas, por último se tiene de ocupación amas de casa, de ocupación independiente y de otras ocupación con porcentajes mínimas.

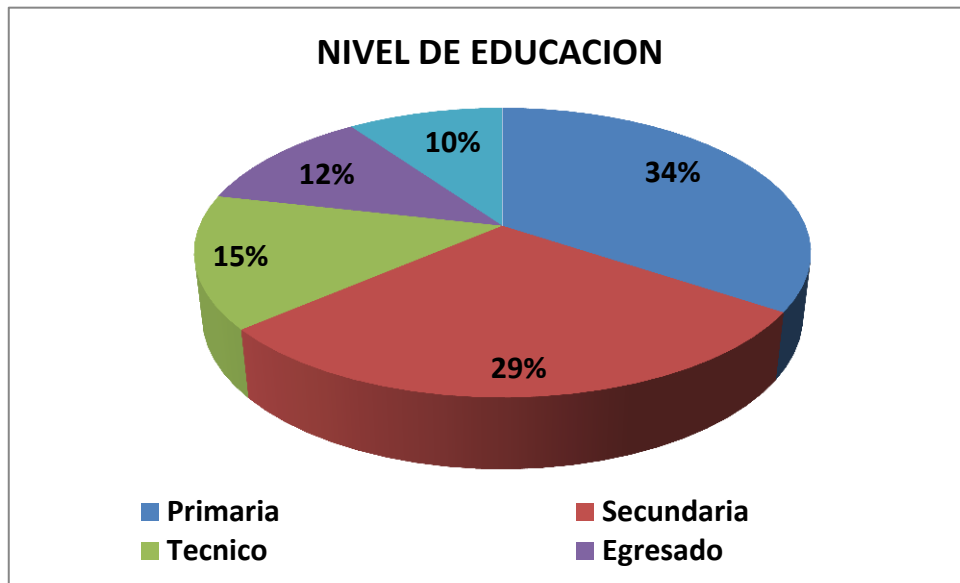
Pero cabe hacer notar la gran mayoría de los encuestados son estudiantes del nivel colegios y universitarios.

3. ¿Nivel de Educación?

CUADRO N° 4.4 NIVEL DE EDUCACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	88	34%
Secundaria	75	29%
Tecnico	38	15%
Egresado	30	12%
Profesional titulado	25	10%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.4



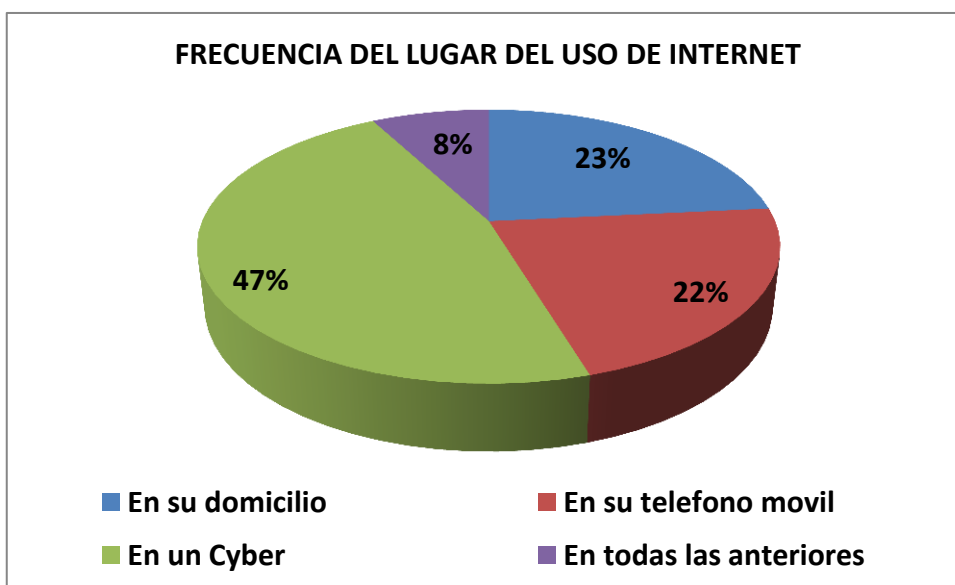
El nivel educación del total encuestados un 34% son de nivel primaria como también con 29% del nivel secundaria, seguidamente con 15% afirmaron que tiene un nivel de educación técnico a si mismo del total encuestado el 12% y 10% son egresado y profesionales. En este sentido la gran mayoría de los encuestados tienen un nivel de educación primaria y secundaria esto se pudo observar la frecuencia de estos jóvenes en el Cyber Virtualnet.

4. ¿Frecuencia donde hace el uso del servicio de internet?

CUADRO N° 4.5 FRECUENCIA DEL LUGAR DEL USO DE INTERNET

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su domicilio	60	23%
En su teléfono móvil	56	22%
En un Cyber	120	47%
En todas las anteriores	20	8%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.5



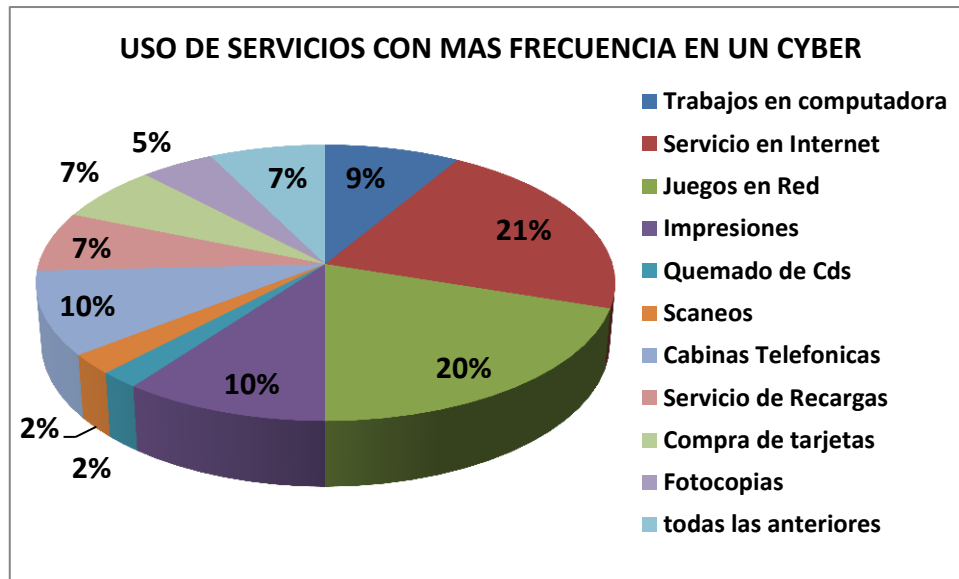
Con respecto a esta pregunta un porcentaje mayor del total de los encuestados que es el 47% la frecuencia que hacen uso del servicio de internet lo hacen en un Cyber, como también el gráfico nos muestra que el 23% hacen el uso de dicho servicio en su domicilio, el 22% hacen el uso en su teléfono móvil y finalmente se tiene un 8% del total de los encuestados afirmaron que hacen el uso de dicho servicio en todas las anteriores, es decir lo hacen el uso del servicio de internet, con más frecuencia en su domicilio, en el móvil y en un Cyber.

5. ¿Qué Servicios utiliza con más frecuencia en un Cyber Internet?

CUADRO N° 4.6 USO DE SERVICIO CON MÁS FRECUENCIA EN UN CYBER

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajos en computadora	22	9%
Servicio en Internet	55	21%
Juegos en Red	51	20%
Impresiones	26	10%
Quemado de Cds	5	2%
Scaneos	6	2%
Cabinas Telefónicas	25	10%
Servicio de Recargas	18	7%
Compra de tarjetas	17	7%
Fotocopias	12	5%
todas las anteriores	19	7%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.6



En el gráfico nos muestra que el uso de servicio con más frecuencia en un Cyber es el servicio de internet con un 21%, se refiere al uso de internet en navegación búsqueda de información, redes social Facebook correo electrónico, seguidamente del total de encuestados un 20% afirmaron que hacen uso juegos en red, también asumieron con un 10% hacen uso impresiones y cabinas telefónicas con el mismo porcentaje, así mismo un 9% de los encuestados dijeron que hacen uso para hacer trabajos en computadora, y

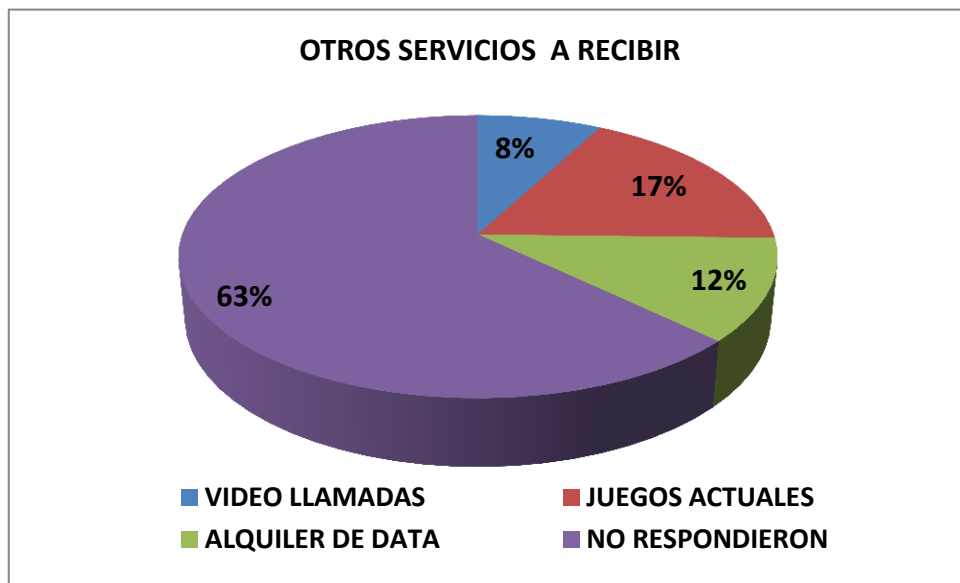
un 7% del total de la muestra afirmaron que los servicios más usuales son recargas compra de tarjeta y todas las anteriores con el mismo porcentaje.

6. ¿Además de los servicios mencionados en el punto anterior, que otros servicios le gustaría recibir?

CUADRO N° 4.7 OTROS SERVICIOS A RECIBIR

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	A	E
VIDEO LLAMADAS	20	8%
JUEGOS ACTUALES	45	17%
ALQUILER DE DATA	30	12%
NO RESPONDIERON	161	63%
TOTAL	256	100%

GRAFICO N° 4.7



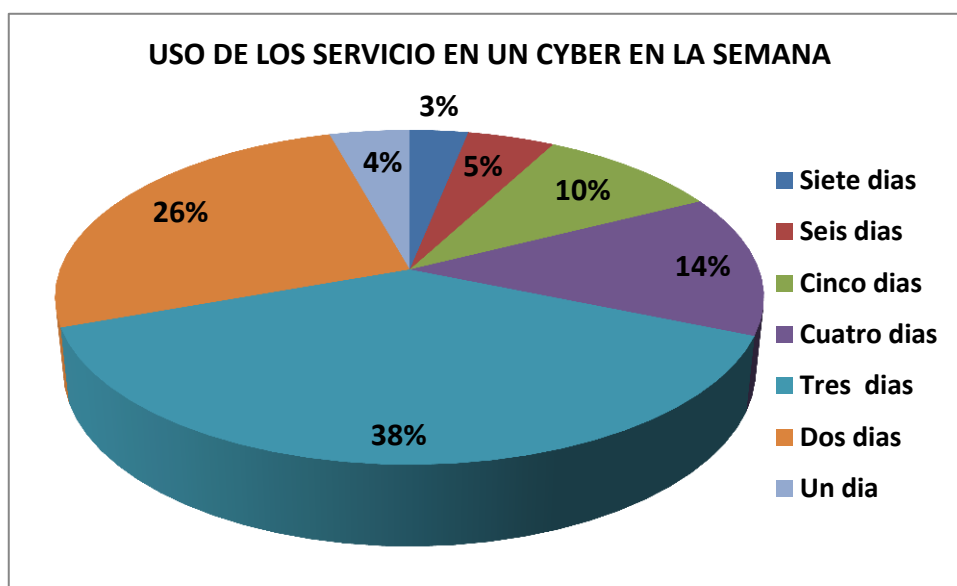
Los resultados que se tiene de esta pregunta una gran mayoría del total de los encuestado no respondieron que es 63%, un 17% del total de la muestra afirmaron que si le gustaría recibir servicios de juegos más actualizados, también el 12% dijeron que si les gustaría recibir servicios de alquiler de data y finalmente les gustaría recibir servicios de video llamadas con un 8% del total de los encuestados.

7. ¿Cuántos días a la semana acostumbra a utilizar los servicios de un Cyber Internet?

CUADRO N° 4.8 USO DE LOS SERVICIOS DE UN CYBER EN LA SEMANA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siete días	8	3%
Seis días	12	5%
Cinco días	25	10%
Cuatro días	35	14%
Tres días	98	38%
Dos días	67	26%
Un día	11	4%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.8



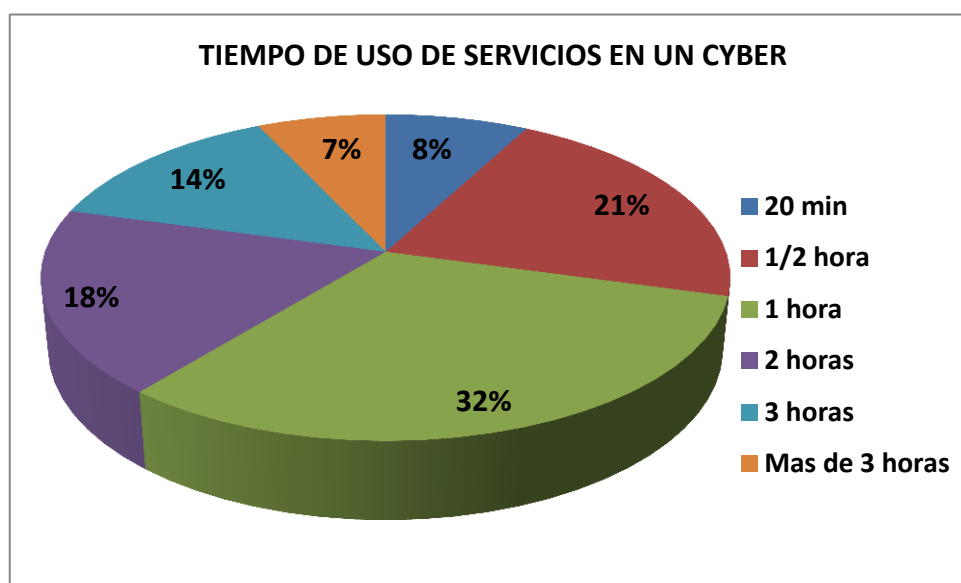
Como se observa en el gráfico una gran mayoría de los encuestados que el 38% afirmaron que hacen uso de los servicios de Cyber en la semana tres días, un 26% hacen uso dos días a la semana, un 14% y 10% hacen uso 4 días y 5 días respectivamente, finalmente un porcentaje mínimo de 3% del total de los encuestados hace uso todos los días los 7 días a la semana.

8. ¿Cuánto tiempo acostumbra a utilizar los servicios de un Cyber Internet?

CUADRO N° 4.9 TIEMPO DE USO DE SERVICIO EN UN CYBER

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 min	20	8%
1/2 hora	55	21%
1 hora	81	32%
2 horas	47	18%
3 horas	35	14%
Más de 3 horas	18	7%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.9



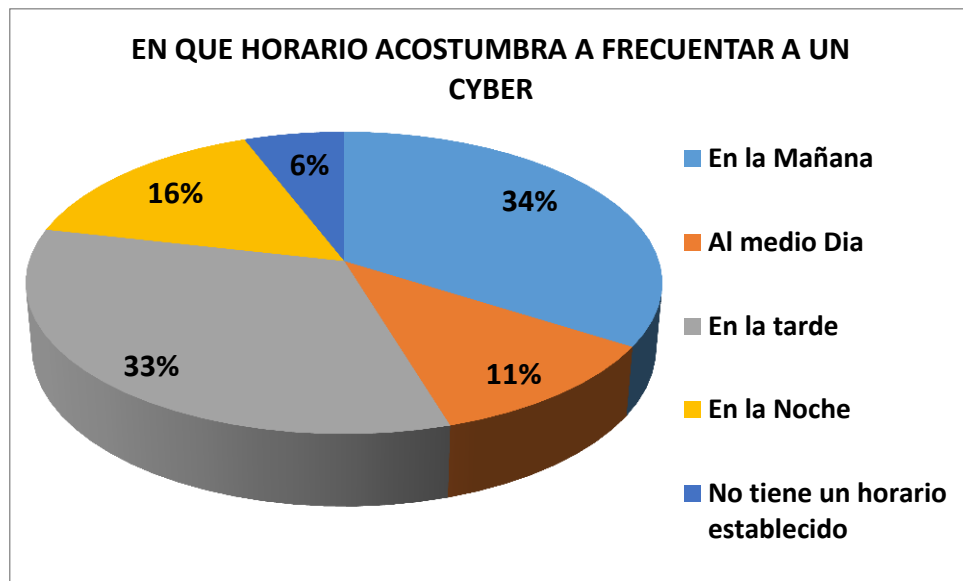
Los usuarios que hacen el uso de los servicio de un Cyber como se observa en el grafico el 32% los hacen durante 1 hora, seguidamente del total de los encuestados 21% los hacen ½ hora, un 18% lo hacen 2 horas, un 14% los hacen 3 horas, como también un 7% de los usuarios afirmaron que los hacen más de 3 horas.

9. ¿En qué momento del día acostumbra usted a frecuentar al Cyber Internet?

CUADRO N° 4.10 HORARIOS QUE FRECUENTA A UN CYBER

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En la Mañana	87	34%
Al medio Dia	29	11%
En la tarde	85	33%
En la Noche	40	16%
No tiene un horario establecido	15	6%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.10



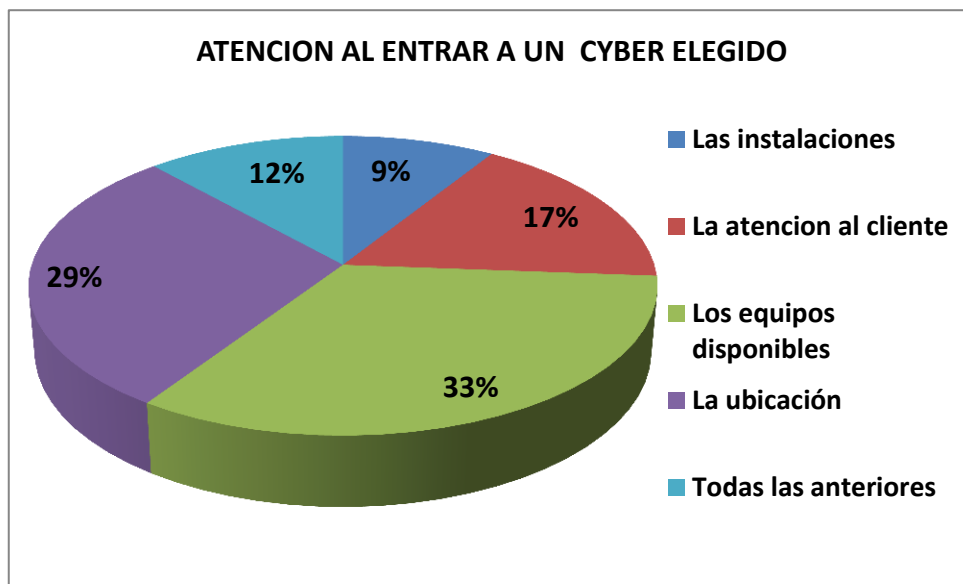
Del total de los encuestados el 34% asume que frecuenta a un cyber en la Mañana, y en la Tarde un 33%, por lo tanto una gran mayoría están acostumbrados a frecuentar en el día tanto mañana y en las tardes, en horario de la noche los usuarios frecuentes son un 16%, por último en horarios del medio día corresponde a un 11% del total de los encuestados.

10. ¿Que es loque mas le llama la atencion al entrar al Cyber Internet elegido?

CUADRO N° 4.11 ATENCIÓN AL ENTRAR A UN CYBER ELEGIDO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Las instalaciones	23	9%
La atención al cliente	44	17%
Los equipos disponibles	85	33%
La ubicación	74	29%
Todas las anteriores	30	12%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.11



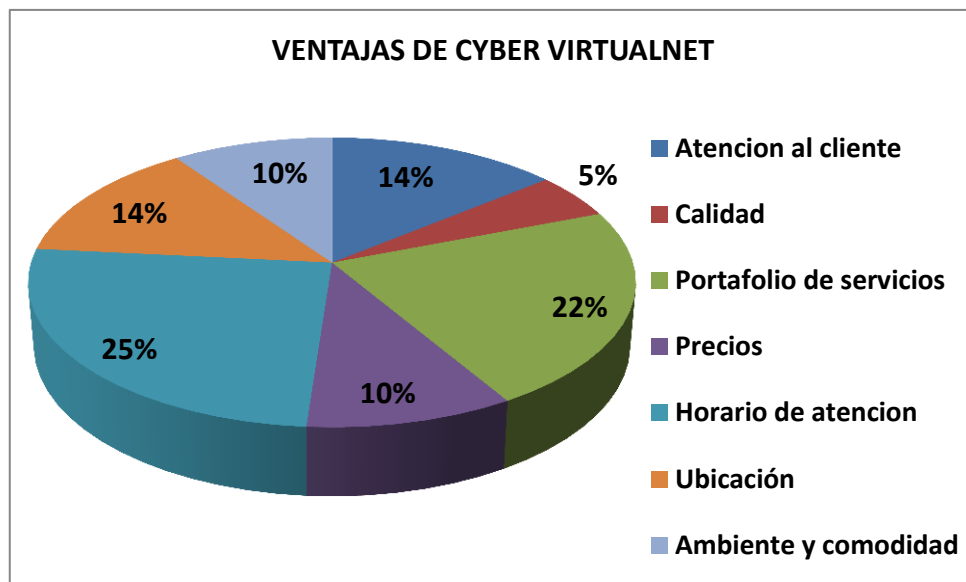
Un porcentaje de 33% del total de los encuestados al entrar a un Cyber elegido les llama la atención los equipos disponibles, también afirmaron que les llama la atención la ubicación con un 29%, seguidamente un 17% del total de los encuestados dijeron la atención a los clientes y finalmente respondieron que les llama la atención todas las anteriores y las instalaciones con 12% y 9 % respectivamente.

11. Si se considera un cliente frecuente. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en nuestro Cyber Internet?

CUADRO N° 4.12 VENTAJAS DE CYBER VIRTUALNET

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	36	14%
Calidad	13	5%
Portafolio de servicios	57	23%
Precios	25	10%
Horario de atención	65	25%
Ubicación	35	14%
Ambiente y comodidad	25	10%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.12



Como se observa en el gráfico del total de los encuestados el 25% la ventajas encontradas en el Cyber es el horario de atención, también afirmaron que el 23% la ventaja encontrada es el portafolio de servicios, así mismo asumieron el 14% atención al cliente y la ubicación, finalmente los encuestado encuentra los precios y el ambiente

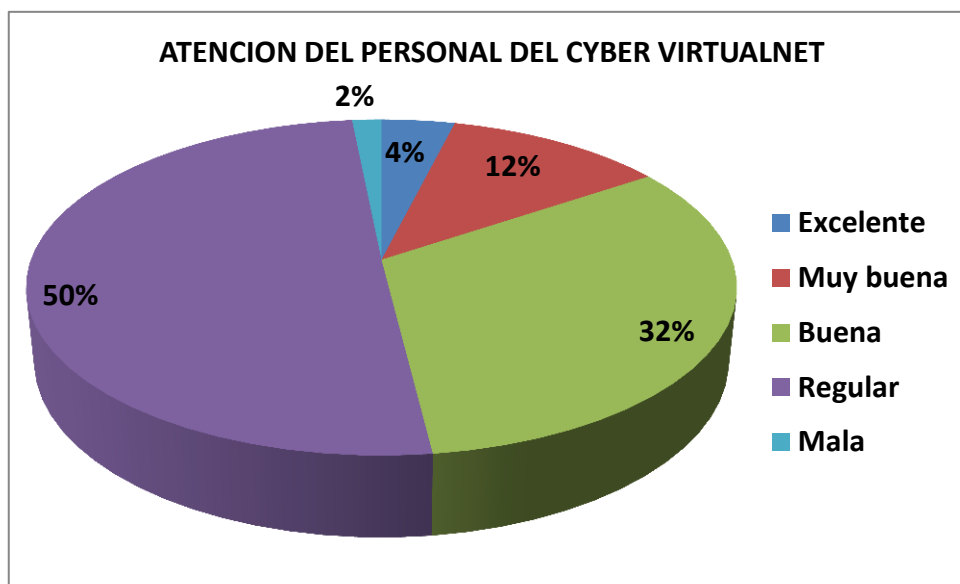
cómodo con 10% respectivamente cada una.

12. ¿La atención que recibe por parte de nuestro personal como le calificaría?

CUADRO N° 4.13 ATENCIÓN DEL PERSONAL DEL CYBER VIRTUALNET

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	4%
Muy buena	30	12%
Buena	83	32%
Regular	129	50%
Mala	4	2%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.13



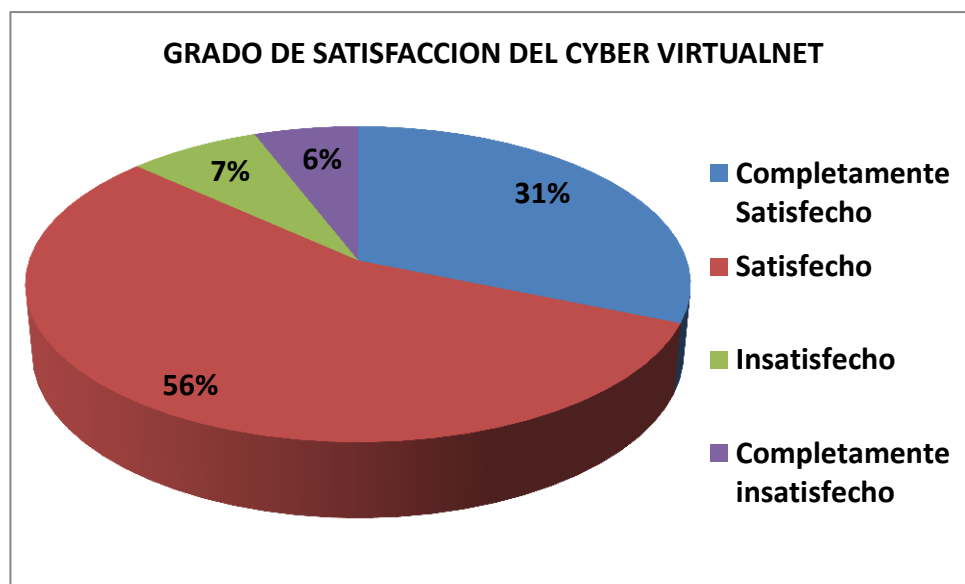
La calificación que le dieron los encuestados por la atención recibida del personal del Cyber una mayoría calificaron de regular con 50%, el 32% califico de buena y un 12% califico de muy buena y por último calificaron de excelente con 4% del total de los encuestados.

13. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con nuestro Cyber internet?

CUADRO N° 4.14 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CYBER VIRTUALNET

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente Satisfecho	80	31%
Satisfecho	142	56%
Insatisfecho	19	7%
Completamente insatisfecho	15	6%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.14



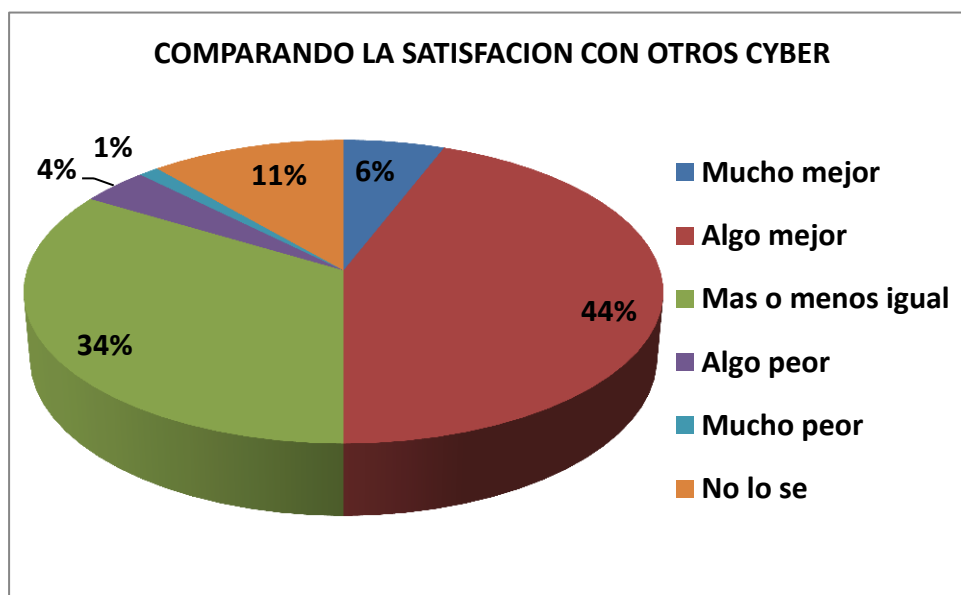
En cuanto a la satisfacción de los servicios que presta Cyber el 56% se encuentran satisfecho del total de los encuestados, un 31% se encuentran completamente satisfechos con los servicios que brinda el Cyber por ultimos un porcentaje minimo de 7% se encuentra insatifecho.

14. ¿En comparación a otros Cyber Internet cual es su satisfacción?

CUADRO N° 4.15 COMPARANDO LA SATISFACCIÓN CON OTROS CYBER

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho mejor	15	6%
Algo mejor	113	44%
Más o menos igual	86	34%
Algo peor	10	4%
Mucho peor	3	1%
No lo se	29	11%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.15



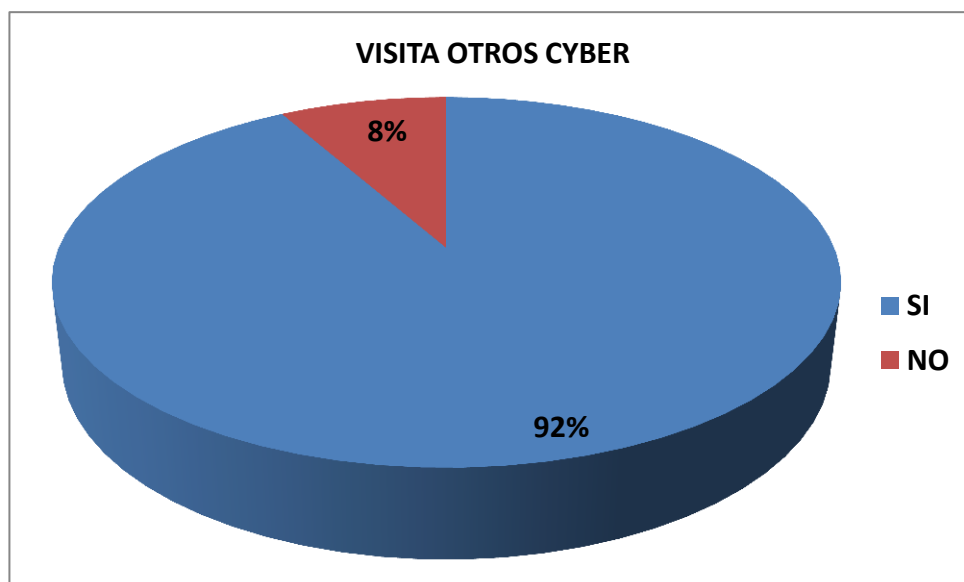
En comparación con otros cyber del total de los encuestado un 44 % asumieron algo mejor, también un 34% afirmaron mas o menos igual, un 11% respondieron que no saben o están indecisos, finalmente un 6% asumen que es mucho mejor el cyber virtualnete comparando con los demas.

15. ¿Usted visita otros Cyber Internet?

CUADRO N° 4.16 VISITA OTROS CYBER

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	235	92%
NO	21	8%
TOTAL	256	100%

GRÁFICO N° 4.16



En el gráfico se muestra que el 92% del total de los encuestados afirmaron que si visitan otros Cybers y un porcentaje mínimo de 8% no lo hacen lo que quiere decir que son clientes fieles al Cyber Virtualnet.

CONCLUSIONES

- ❖ Un dato que demuestra la investigación de mercado, es referente a las edades los que hace uso de los servicios de un Cyber, son los niños, adolescentes y jovenes ya sean estudiantes de primaria, secundarias y jovenes universitarios.
- ❖ La frecuencia del lugar donde hacen el uso del servicio de internet, se determino que hacen uso mas en un cyber, como tambien es sus domicilios y en los Celulares mas que todo con las redes sociales.
- ❖ En cuanto a los servicios mas utilizados por los clientes, se demuestra el uso de internet navegacion busqueda de informacion, complementando con las impresiones, asi mismo el uso mas frecuentes son los juegos en red ya sea pro los niños , adolescentes y jovenes.
- ❖ En lo referente que otros servicio desearia recibir, se confirmo que desean recibir servicios de video llamadas, juegos actualizados, alquiler de data.
- ❖ Entre los factores mas importantes se encontro en el momento que hacen el uso del servicio, como el factor tiempo, la atencion recibida.
- ❖ Las ventajas encontradas en el cyber los mas importantes son los horarios de atencion ya que esta abierto todo el dia hasta hora de la noche, otro factor el portafolio de servicios que presta el Cyber.
- ❖ Se determino el grado de satisfaccion del Cyber donde se confirma que si estan satisfechos y en comparacion con otros cyber, afirmaron que es mucho mejor en sus servicios que brinda.

CAPÍTULO V

MATRIZ FODA

5.1. Elaboración de la Matriz FODA

En función a los resúmenes de los capítulos se procede al armado de la matriz que permitirá conocer de forma puntual las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del Cyber Virtualnet.

CUADRO 5.1 MATRIZ FODA

Análisis del contexto Externo	Análisis del contexto Interno
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Empresas existentes con fuerte poder de negociación y excelente capacidad instalada.• Alta concentración de competidores directos.• Productos sustitutos• El no aprovechamiento y utilización de nuevas tecnologías en sistemas de información.• Existe un clima político legal con mucha incertidumbre para las empresas, además de que hay ciertas restricciones y limitaciones.• Con el tiempo puede surgir mejores establecimientos del rubro.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de una planeación estratégica• Poco conocimiento de políticas estrategias y objetivos del Cybr.• No se cuenta con circuito cerrado de vigilancia que permita salvaguardar los activos fijos de la empresas.• Inconformidad de los empleados por falta de capacitación• Deficiente estrategia y promoción y publicidad• A pesar de contar con buen número de equipos no cuenta con la instalación de los últimos juegos
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación del Cyber en el centro de la ciudad • Capacitación a los empleados para prestar un buen servicio al cliente. • Existe amplia variedad de proveedores para la adquisición de nuevos equipos o accesorios. • Existe la tecnología necesaria en el mercado para la implementación. • Convenios empresariales • Crecimiento poblacional del área urbana específicamente niños y jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio de internet fibra óptica. • Propiedad instalada adecuada para la prestación de los servicios de Cyber • Infraestructura amplio • Portafolio de productos • Precios competitivos • Tecnología de punta y maquinaria y equipos • Amplio conocimiento de los proveedores • Experiencia en el negocio
---	---

5.2.- Comprobación de la Hipótesis

Observando la matriz FODA se comprueba la hipótesis planteada que es:

“La carencia explicita de un proceso de planeación estratégica impide que el Cyber “Virtualnet” aproveche mejor las oportunidades y recursos que posee, y así enfrente de manera más competitiva al entorno que la rodea”.

Evidentemente se comprueba que hay una falta de una planeación estratégica con un horizonte hacia donde encaminar, como también hay varias debilidades a su vez nos muestra sus fortalezas que tiene el Cyber virtualnet como también se debe aprovechar las oportunidades existentes tomando en cuenta las amenazas del sector.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.- Introducción

La dirección y el desarrollo estratégico cumplen un papel fundamental en el proceso de planificación efectiva, ya que sirve para ayudar a toda empresa a realizar un esfuerzo disciplinado en conjunto; permitiendo que tanto directivos como empleados trabajen hacia un propósito en común, con la práctica constante de políticas, valores y principios relacionados. De esta forma se dará consecución a los objetivos Organizacionales planteados, para hacer realidad la Visión y Misión Institucional. A continuación se proporciona el desarrollo razonable, claro y concreto de estos elementos que dan inicio y partida a la implementación de una Planeación Estrategia para el Cyber Virtualnet.

1.2. Dirección y Desarrollo de la Planeación Estratégica

1.2.1. Propósito

El propósito clave de Cyber Virtualnet es brindar a sus clientes un servicio eficaz, optimizando día a día el desempeño administrativo y operacional: en cuanto al alquiler de computadora con acceso a internet. Satisfaciendo así, las necesidades de sus usuarios y cubriendo todas sus expectativas en cuanto a los servicios ofrecidos.

1.2.2. Filosofía Corporativa.

Con el fin de brindar un servicio comprometido en la eficiencia, calidad y experiencia, el Cyber Virtualnet se debe plantear normas a seguir para dar cumplimiento real a su Filosofía Corporativa, estas son:

- **Profesionalismo.-** Esta empresa cuenta con 15 años de trayectoria, lo que permitirá provocar en sus colaboradores un sentido de responsabilidad y

esmero en cumplir un trabajo de excelencia.

- **Calidad y Mejora Continua.-** El compromiso fundamental de todos deber ser elevar constantemente la efectividad del servicio, buscar formas de innovar, crear más y mejores caminos que permitan responder a las necesidades de los usuarios. Actuando en cada área con responsabilidad para lograr resultados, manteniendo una actitud aprendizaje y comunicación abierta.
- **Compromiso con el Cliente.-** Los propietarios y clientes representan el centro de la existencia en la compañía y son el principal activo. Se debe tomar en cuenta los intereses de los clientes, reconocer la importancia de lograr un nivel íntimo de entendimiento en relación tanto a sus necesidades profesionales como a sus objetivos, esforzándonos luego al máximo para satisfacerlos.

El desarrollo de la Filosofía Corporativa en esta Organización, se encuentra establecida con el apoyo del libro “Filosofía Empresarial: Selección de artículos y ejemplos prácticos”, que corresponde al autor Miguel Angel Martínez.

1.2.3. Valores y principios Organizacionales

Los valores y principios Organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones del Cyber Virtualnet, es decir regirán la operación general y el proceso estratégico, por los cuales se aspira a ser reconocidos por los clientes y por la sociedad.

A continuación se detallan los valores organizacionales de esta propuesta, los cuales se establecen como precedente para regir la conducta de todos los miembros de Cyber Virtualnet.

- **Valores Organizacionales de Cyber Virtualnet**
 - **Vocación de Servicios.-** Disposición para servir y ayudar a los clientes en forma permanente. El servicio es una responsabilidad de todas las áreas. Por tanto, compromete a todos por igual porque se debe

considerar la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que estos lo merecen.

- **Trabajo en Equipo.**- La ayuda para alcanzar objetivos comunes es una actitud de colaboración y servicio. Administrar el conocimiento colectivo y traducirlo en resultados.
- **Lealtad.**- Es un compromiso interno que se acepta, es creer en lo que hacemos y defenderlo simboliza rectitud y nobleza, con la que se desarrolla cada actividad.
- **Respeto.**- Representara la base de la convivencia, es el trato digno y considerado hacia todo y para si mismo. Exige proceder de manera cortes y prudente. Una actitud inapropiada se debe corregir y al persona se le debe comprender.
- **Honestidad.**- Realizar cada actividad con rectitud de acuerdo al comportamiento social y moral de la organización generando un identidad colectiva.
- **Equidad.**- Ofrecer y recibir de manera justa e indiscriminada buen trato , servicio y atención a los propietarios, empleados y clientes. Estimulando el ejercicio de la imparcialidad.
- **Tolerancia.**- Ejercer un buen juicio y autodominio en las acciones, comprender y valorar las diferencia para crear un objetivo común.

➤ **Principios Organizacionales de Cyber Virtualnet**

- Altos índices de productividad basados en la división específica de funciones, compartiendo en su totalidad la responsabilidad de los resultados.
- Considerar el capital humano, confiar en ellos y apoyados para que pueda alcanzar sus objetivos. Ayudando a las personas que desarrollen sus carreras mediante la planificación del trabajo orientación y capacitación permanente.
- Sinergizar todos los departamentos para mejorar la capacidad resolutive, para ser más eficaces en cada acción y por ende obtener un alto

rendimiento.

- Pleno ejercicio de la tolerancia y autodominio ante los cambios. La flexibilidad y adaptabilidad al medio puede ser una gran oportunidad.
- Preservar un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades que se proporcionan al Cyber Virtualnet.
- Comunicación Abierta y transversal por parte de Directivos hacia su persona. Mente abierta de todos los colaboradores para proyectarse como una Organización en crecimiento.
- Una estructura que asegura la rapidez y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo tiempos al máximo posible.
- Compromiso con la empresa y con la calidad de servicio.

1.3.- Bases Estratégicas para la Planeación

1.3.1.- Visión

La visión que se plantea al Cyber Virtualnet, representa el rumbo de motivación para orientar las decisiones estratégicas y visualizar el futuro de la Organización. La cual se detalla a continuación.

“Ser una empresa de servicios con estructura dinámica y flexible que favorezca un clima organizacional para lograr una mayor participación del mercado de comunicaciones en la ciudad de Tarija”.

1.3.2.- Misión

La propuesta para establecer la Misión del Cyber Virtualnet, forma parte del direccionamiento estratégico que se promueve, la misma que se detalla a continuación.

“Satisfacer las necesidades y los deseos de nuestros clientes ofreciéndoles una variedad de servicios de comunicaciones, con alta calidad para los clientes que son: los estudiantes de colegios, universitarios, padres de familia, los profesionales y otros, con características de innovación alta calidad en la comunicación”

Para cumplir la misión es importantes:

Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, proporcionando y llegando de la

mejor forma posible al cliente, con servicios de alta calidad, y la satisfacción de los mismos.

1.3.3. Políticas Generales

- 1. Consolidar el Cyber a través de una racional y eficiente administración en el marco de la misión, principios y valores para así mantener la continuidad del negocio en el sector.*
- 2. Planificar todas las actividades a ser desarrolladas por el Cyber dentro del marco de la planeación estratégica, que garantice el cumplimiento de sus objetivos.*
- 3. Satisfacer las necesidades y cubrir o sobrepasar las expectativas de los clientes con calidad, eficiencia y oportunidad de los servicio como mística de los propietarios y funcionarios del Cyber.*
- 4. Mantener una buena imagen, a través de una permanente capacitación de sus recursos humanos, de la innovación y actualización tecnológica y de los servicios.*

1.3.4. Objetivos Estratégicos

El objetivo Estratégico para el Cyber Virtualnet se encuentra fundamentada en los principios organizaciones y la intención de crecimiento y diversificación de sus servicios en el mercados más atractivos para ser más competitivo en el sector del departamento de Tarija logrando consolidarse en los próximos años.

En bases a lo mencionado se propone el siguiente objetivo estratégico

Lograr una mayor cuota de participación en el mercado del departamento de Tarija, específicamente en la ciudad de Tarija mejorando la calidad de los servicios y diversificando, en los mercados más atractivos para ser más competitivos en el sector.

Para el logro de este objetivo estratégico el Cyber Virtual net debe año a año constituirse en la principal fuente de satisfacción de su actual y futuros clientes empleando estrategias que permitan ampliara su cuota de participación, de manera que

se logre un crecimiento que este fundamentado con bases sólidas.

1.3.4.1. Determinación de Estrategias

Existen estrategias para los distintos niveles de una organización: a nivel corporativo de negocio y funcional.

La estrategia propuesta para el Cyber Virtualnet, en primer lugar es a nivel institucional; en bases a esta se derivan las distintas estrategias a nivel funcional, que coadyuven al logro de objetivos propuestos en el plan estratégico maestro.

1. Estrategia Integración hacia atrás: Se formula de la siguiente manera
Control de los proveedores de servicios de internet y equipos de computación mediante alianzas estratégicas duraderas en el tiempo.

Acciones

- Firmar contratos para la adquisición de equipos y accesorios de computación.
- Garantizar los servicios de posventa de los equipos y accesorios

2. Estrategia intensiva desarrollo de mercado: Se formula de la siguiente manera

Entrar a otros segmentos de mercado más atractivos para ser más competitivos en el sector.

Acciones

- Apertura de una unidad estratégica de negocio por el sector por el mercado Campesino
- Establecer una diferencia competitiva en la mente de los clientes, los servicios que brinda el Cyber Virtualnet posicionando así la imagen empresarial.

3. Estrategia de diversificación concéntrica: Se plantea de la siguiente manera:

Mejorar la calidad del servicio que brinda el Cyber Virtualnet que permitan

incentivar a nuevos clientes a través de la innovación tecnológica de comunicación.

Acciones

- Promocionar los servicios para captar nuevos clientes mediante sorteos y premios festivos.
- Incorporar nuevos servicios de comunicación mediante video llamadas o video conferencias con calidad de imagen y audio en tiempo real.

1.4.- Propuesta Organizacional

El análisis hecho en el diagnostico permite tener una visión clara de cómo actualmente está funcionando la parte organizativa en el Cyber Virtualnet.

Este análisis permite ver serias falencias en la estructura organizacional entre las que mencionamos las más importantes.

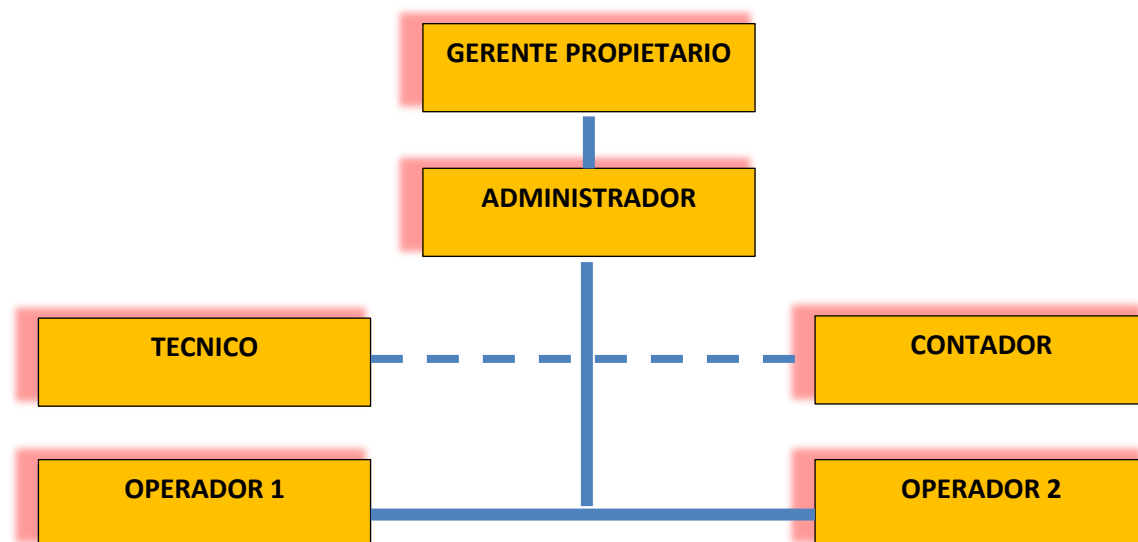
1. Falta de conocimiento de manual de funciones, lo cual hace que los operarios desarrollen actividades sin saber sus funciones en el cargo.
2. La falta de conocimiento de objetivos y estrategias por parte del personal, lo que ocasiona la no consecución de los objetivos del cyber.
3. El desconocimiento de la estructura organización por parte de personal que pertenecen al Cyber.

Viendo de esta óptica de falencia y desde el punto de vista de coordinación y consecución de los objetivos planeados en el presente trabajo, se propone la siguiente estructura orgánica.

1.4.1.- Estructura Orgánica

Se estructurara la organización de manera sencilla y fácil de entender por lo tanto, la estructura orgánica para el Cyber Virtualent se observa en el siguiente organigrama.

GRAFICO. N° 1.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA CYBER VIRTUALNET



Fuente: Elaboración Propia

Donde la empresa Cyber Virtualnet contara con la siguiente estructura orgánica:

- a) Un gerente – propietario
 - b) Una administrador
 - c) Un contador
 - d) Un técnico
 - e) Dos operarios.
- Se establece que el gerente propietario es la autoridad máxima dentro de la empresa Cyber Virtualnet, por lo tanto es el quien toma todas las decisiones a asumirse sobre las actividades y objetivos definidos.
 - El plantel de la empresa Cyber Virtualnet está conformado por sus propietarios y personal contratado de forma permanente y eventual.
 - Las responsabilidades, atribuciones y funciones de cada uno de los miembros de LA empresa Cyber Virtualnet, se rigen de acuerdo al manual prescrito y

definido por el gerente propietario.

La estructura orgánica propuesta para el Cyber Virtualnet se realiza con el fin de proporcionar a la Dirección un instrumento que ayude a comprender mejor las necesidades totales de la organización, facilitando la coordinación y el control y consecución tanto de las políticas generales y los objetivos estratégicos, en este sentido, este organigrama está diseñado para llevar adelante la planeación estratégica que será el mecanismo que efectivice la participación del conjunto de personas que integran en el Cyber ya que el mismo generara de forma dinámica a ser partícipes en todos los niveles en la toma de decisiones dándole una mayor responsabilidad.

La planificación se la hizo de arriba hacia abajo e involucra los objetivos estratégicos a todos los niveles que ayuden a su consecución.

Esta estructura presenta en forma objetiva las relaciones jerárquicas funcionales y la delimitación del área de autoridad en función al alcance de la supervisión, como también sobre las funciones que deben desempeñar, sus tareas, responsabilidades, comunicación, autoridad e interrelación dentro del Cyber.

1.4.2.- Manual de Funciones

El manual de funciones es el complemento ideal del organigrama, mientras que el organigrama es la explicación gráfica del cómo están relacionadas y establecidas las unidades departamentales que conforman la organización; el manual de funciones tiene por objeto explicar por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización.

Como también es un elemento complementario que coadyuvan a la marcha eficiente del plan son; el organigrama de la institución y el manual de funciones. Estos elementos son componentes de la estructura organizacional de la empresa.

El manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. En este sentido se propone el manual de funciones para el Cyber Virtualnet, se tiene de la siguiente manera y se describe cada puesto existente y sus funciones que

desempeñan.

➤ **Administrador**

Nombre del Cargo: Administrador

Supervisa a: Todos los cargos

N° De Cargos iguales: uno

División: Administrativa

Cargo Jefe Inmediato: Propietario

Función principal:

- Administrar la empresa con responsabilidad, eficiencia y ética social con efectividad y eficiencia teniendo en cuenta el control y la responsabilidad social.

Funciones secundarias:

- Representar legalmente la empresa
- Vigilar que el personal a su cargo realice sus funciones correctamente.
- Velar por el cumplimiento y respeto de las políticas empresariales.
- Tomar las decisiones pertinentes para el buen desempeño del Cyber.
- Realizar los respectivos inventarios y responder por ellos.
- Crear y mantener la imagen y relaciones de la empresa a todo nivel
- Estar a la vanguardia de cambios a que está expuesta la empresa.
- Hacer que se cumplan las normas legales que rigen la empresa.
- Solucionara quejas y reclamos de los clientes.
- Recaudar los dinero de las actividades de la empresa
- Realizar periódicamente una evaluación financiera de la empresa
- Hacer el respectivo arqueo diario de los ingresos.
- Elaborar el presupuesto del siguiente, ejecutarlos y controlarlo con el propietario.

Especificaciones del cargo

Administrador de empresas o profesiones afines

Experiencia minima 2 años en cargos iguales o similares

Educacion: Superior

Conocimiento: Obligatorio de la informatica

Conocimiento obligatorio del mercado de la internet

Habilidad

Habilidad mental: Toma de decisiones y solucion de problemas laborales.

Habilidad manual: Ejecutar laborales normales y morales

Responsabilidad

Por supervision: Supervisar y coordinar el trabajo del personal del Cyber

Por contactos: Con el personal interno y clientes de la empresa.

Por activos fijos: Responder por todos los bienes del Cyber

Manejo valores: Cheque y efectivos diarios

Esfuerzo

Mental: Exige mediana y permanente concentracion

Visual: Exigen mediana e intermitente atencion visual

Fisico: esfuerzo fisico ligero

Condiciones de trabajo

Medio ambiente: Condiciones de ambiente normal

Riesgos: Mediana probablidad de sufri lesiones

➤ **Técnico**

Nombre del Cargo: Técnico en Informática

Supervisa a: Ninguno

N° De Cargos iguales: uno

División: Administrativa

Cargo Jefe Inmediato: Administrador

Función principal:

- Mantener en óptimas condiciones el funcionamiento y presentación de los equipos

Funciones secundarias:

- Reparar los equipos que se encuentran en mal funcionamiento.
- Realizar periódicamente el mantenimiento de la red y de los equipos
- Instalar los juegos actuales

Especificaciones del cargo

Experiencia minima un año

Educacion: Tecnico en informatica o sistemas

Habilidad

Habilidad mental: Analisis de las opciones de su trabajo

Habilidad manual: Ejecutar actividades normales y propias de su cargo y profesion

Responsabilidad

Por Activos: Por los equipos de computo, accesorios.

Por contactos: Con el personal interno

Por Manejo de valores: Dinero recibios por concepto del servicio prestado

Esfuerzo

Mental: Alto grado de concentracion

Visual: Su atencion visual es exigentes

Fisico: esfuerzo fisico ligero

Condiciones de trabajo

Medio ambiente: Buenas Normales

Riesgos: Bajo

➤ **Asesor Contable**

Nombre del Cargo: Asesor contable

Supervisa a: Ninguno

N° De Cargos iguales: uno

División: Administrativa

Cargo Jefe Inmediato: Administrador

Función principal:

- Revisar, corregir y controlar la información contable de la empresa, presentar los estados financieros requeridos y asesorar al gerente en la materia.

Funciones secundarias:

- Revisar los registros contables de la empresa
- Elaborar los estados financieros cada que se requieran
- Responder por la presentación de los informe tributarios mensuales y periódicos
- Asesorar al administrador en el manejo de costos y contables de la empresa.

Especificaciones del cargo

Contador titulado con matricula profesional vigente

Habilidad

Habilidad mental: Ejecutar labores de alta habilidad mental

Habilidad manual: Ejecutar actividades normales sin grado de dificultad manual

Responsabilidad

Por los servicios profesionales en contaduría

Por la veracidad de los registros y estados financieros

Esfuerzo

Mental: Se exige esfuerzo mental permanente

Visual: Se exige esfuerzo normal

Fisico: Normal

➤ **Operador**

Nombre del Cargo: Operadora (Atención al Cliente)

Supervisa a: Ninguno

N° De Cargos iguales: 2

División: Administrativa

Cargo Jefe Inmediato: Administrador

Función principal:

- Atender a los clientes y mantener limpio la sala y los equipos.

Funciones secundarias:

- Preparar los equipos previamente al servicio y velar por su cuidado y manejo.
- Atender las solicitudes de los clientes y guiarlos hacia el equipo disponible.
- Iniciar el equipo y controlar el tiempo de uso.
- Estar atento a las necesidades y ayudas que solicite el administrador
- Liquidar el tiempo de uso cuando el cliente termina y cobrar el servicio
- Hacer las recargas y venta de tarjetas de crédito cuando los clientes soliciten

Especificaciones del cargo

Experiencia minima 3 meses

Educacion: Bachiller

Habilidad

Habilidad mental: Analisis de las opciones de su trabajo y necesidades del cliente.

Habilidad manual: Ejecutar actividades normales y propias de su cargo.

Responsabilidad

Por Activos: Por los equipos de computo, accesorios.

Por contactos: mantiene contacto directo con el cliente

Por Manejo de valores: Dinero recibidos por concepto de los servicios prestados

Esfuerzo

Mental: Alto grado de concentracion permanente

Visual: Su atencion visual es exigente

Fisico: esfuerzo fisico ligero

Condiciones de trabajo

Medio ambiente: Buenas Normales

Riesgos: Bajo

CONCLUSIONES

- ❖ El proceso de un plan estratégico, es un proceso continuo y reiterativo el cual fija directrices a corto, mediano y largo plazo a través del análisis y uso de alternativas de acción para la consecución de objetivos.
- ❖ Al no contar la misión ni visión del Cyber, por lo tanto se debe considerar y implementar lo propuesto en este trabajo para así lograr los objetivos estratégicos propuestos.
- ❖ Que por naturaleza del negocio del Cyber, se identificó ponderar la filosofía corporativa en cuanto a las normas de cumplimiento, valores y principios organizacionales, como punto de partida para la planificación estratégica.
- ❖ Finalmente, de acuerdo al análisis correspondiente se valoró la estructura organizacional y el manual de funciones, en correspondencia con las estrategias identificadas en la planificación estratégica

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda tomar en cuenta las directrices planteadas en el modelo e implementar otras de acuerdo a las necesidades que requiera el Cyber, así mismo se debe considerar un análisis periódico de tal manera que se puedan realizar los ajustes correspondientes de la planeación estratégica que se propone.
- ❖ Crear una verdadera cultura organización cuyo propósito sea impulsar la organización en las actividades que lleva delante de acuerdo a la estructura organizacional.
- ❖ Consolidar la imagen del Cyber Virtualnet brindando un servicio diversificado en el sector que se encuentra, mediante la innovación tecnológica de comunicación.
- ❖ Así mismo el Cyber no debe descuidar la competencia, ya que por la situación económica y por el portafolio de servicios los clientes eligen de acuerdo a sus necesidades y se debe tomar en cuenta el estudio de mercado para así captar más clientes y lograr los objetivos estratégicos.
- ❖ También se recomienda implementar el manual de funciones propuesto para el personal que trabaje en el Cyber, para que coadyuve a las estrategias propuestos para así lograr los objetivos.
- ❖ Se sugiere entrar a otros segmentos de mercado más atractivas, mediante la estrategia intensiva de desarrollo de mercado.
- ❖ La empresa debe poner en práctica la propuesta de planeación estratégica con el objeto de mejorar la participación de la empresa en el mercado de la ciudad de Tarija.