

PLANEACION ESTRATEGICA DE CYBERSPACE

Belkis Allayca ¹ Tanya Merizalde ², José Reyes Reina ³, Ing. Rodrigo Moscoso ⁴, Ing. Lenín Freire ⁵

¹ Licenciada en Sistema de Información 2001.

² Analista de Sistemas 1998, Licenciada en Sistema de Información 2001.

³ Analista de Sistemas 1999, Licenciada en Sistema de Información 2001.

⁴ Director de Tópico de Planeación Estratégica, Ingeniero Electrónico, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1989. Master en Planeación Estratégica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1997. Profesor de ESPOL 1999.

⁵ Director de Tópico Desarrollo actual del Internet, Ingeniero Eléctrico en Computación, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1990. Master en Sistema de Información Gerencial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000. Profesor de ESPOL de 1989 al 1990 y desde 1995 actual.

RESUMEN

En la actualidad, las empresas de mercado competitivo, necesitan realizar un estudio de planeación estratégica con el fin de conocer su situación actual y crear una visión del futuro. Para que este anhelo se convierta en realidad es necesario que dichos estudios estén bien estructurados y sean eficientes, así conoceremos todo el entorno real del negocio. Esto sólo se consigue a través del empleo de criterios modernos de administración.

Es así, que para fines de este estudio se ha aplicado una metodología de planeación estratégica para poder ayudar a CyberSpace a lograr sus metas y objetivos. Como primer paso se definió de manera formal y escrita la visión (¿A dónde se desea Llegar?) y misión (¿Cómo lo vamos a lograr?) de la empresa.

Para lograr resultados reales es necesario tomar en consideración diversos factores ya sean estos: económicos, sociales, legales y políticos, etc., que influyen radicalmente en el medio ambiente donde se desenvuelven las actividades. Basándose en estos factores, se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el medio. Con el análisis del contexto y del análisis FODA, CyberSpace estableció sus objetivos generales. Como conclusión de la planeación estratégica se obtiene las estrategias por medio de las cuales se alcanzarán los objetivos deseados.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles establece a la orientación integral como fuerza motriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a elevar el valor esperado de la oferta de servicios de la organización para los clientes frente a sus competidores que cada vez son más.

Esta orientación permite conseguir la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos, como elementos de clara diferenciación estratégica. La ventaja competitiva gira, en la actualidad, en torno a la intensificación de planificación y control estratégico, ya que todas las decisiones y actividades de los diversos procesos tienen su efecto sobre la satisfacción del cliente y la adaptación al nuevo contexto competitivo.

Por tal razón las empresas, como CyberSpace, se han visto forzadas a enfocar la **Planificación Estratégica**, siempre cambiantes de los clientes. Antes de abordar la Planificación Estratégica es preciso aclarar cuál es la dimensión de los conceptos que lo integran: **Estrategia y Planificación**.

La **Estrategia** es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa u organización incluso en los conflictos militares, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

La **Planeación** aporta a la estrategia en que las decisiones que se toman hoy producirán resultados en alguna fecha posterior. Este proceso es dinámico e involucra a muchas

variables que deben ser consideradas e interrelacionadas al ensamblar las diversas partes del plan.

¿A quién esta dirigido este producto?

La planeación estratégica esta dirigida a las empresas o instituciones que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado tan dinámico como el de los CyberCafés.

Pero la primera interrogante es.....

¿Qué incluye la planeación?

Planear para el futuro permite que se pueda analizar en detalle la organización o programa, su misión, objetivos, estrategias y las actividades que se requieren para lograr los objetivos deseados. Los planes, por lo tanto, deben responder a las siguientes preguntas:

¿Qué quiere lograr la organización?

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

¿Cómo financiará la organización este programa?

Es así que podemos definir que....

*“La Planeación Estratégica es un **proceso** mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información externa e interna **pertinente**, con el fin de evaluar la situación presente de la*

empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro”

¿Por qué es necesaria la Planeación Estratégica?

La Planeación Estratégica es necesaria para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, para lo cual se hace uso de una Metodología.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

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 CyberSpace, una pequeña empresa Ecuatoriana que se dedica a dar como servicio principal el alquiler del acceso a Internet y cuya consigna es: **"Satisfacer a sus clientes"**.

Este CiberCafé, se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil; en la Av. Río Amazonas y Av. 25 de Julio (Cdla. Libertad Mz 1. Villa 5). Sus propietarios son el Sr. Marcel Serrano y el Sr. Darwin Páez.

Su proveedor de Internet es Interactive y su enlace de comunicación es vía telefónica.

CyberSpace comienza a funcionar brindando los siguientes servicios:

- ✓ Alquiler de acceso al Internet con una conexión vía telefónica.
- ✓ Net2phone
- ✓ Alquiler de Computadoras.
- ✓ Ventas de suministros.
- ✓ Servicio de scanner.

2. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Cuando se concibe un plan, primero debe identificarse la necesidad y la demanda de los servicios, y después se determina cómo va a satisfacerse. Para desarrollar el proceso de planeación estratégica se aplicó la siguiente metodología:

2.1 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.

Establecer la misión global de la organización.

- ✓ *Analizar el contexto o medio ambiente.*
- ✓ *Realizar el análisis FODA: Evaluar tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas.*
- ✓ *Seleccionar estrategias para lograr los objetivos generales.*
- ✓ *Estrategias.*
- ✓ *Implementación*

A continuación vamos a detallar cada uno de los pasos de la Planeación Estratégica. :

2.1.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN.

En esta parte se define de una forma clara y por escrito hasta donde quiere llegar la empresa y como va a hacerlo.

2.1.2 ANÁLISIS EXTERNO.

Consiste en el análisis de oportunidades y amenazas que existen en el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.

Consiste en el análisis de las fortalezas y debilidades que posee la empresa para poder competir.

2.1.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.

Desarrollo del análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa.

2.1.5 ESTRATEGIA.

Después de haber realizado el análisis F.O.D.A se establecen las diferentes estrategias que llevarán a la empresa a lograr sus objetivos.

2.1.6 IMPLEMENTACIÓN.

Poner en práctica las estrategias que ayudarán a la empresa a obtener los mejores resultados sobre sus operaciones.

3. VISION DE LA EMPRESA.

“Ser reconocidos por los servicios que ofrecemos, distinguiéndonos por utilizar las máximas innovaciones tecnológicas, ofreciendo asesoramiento personalizado.

Tenemos el compromiso de mejorar día a día creciendo como empresa. Queremos que la calidad sea nuestra ventaja competitiva, convirtiéndonos así, en la primera opción en la mente de nuestros clientes.”

4. MISIÓN DE LA EMPRESA.

“Proporcionar con máxima eficiencia los servicios que ofrecemos y el conocimiento técnico que posee nuestro recurso humano. A través de la red Internet deseamos dar a nuestros clientes una solución inmediata a su necesidad.

Ser reconocidos es uno de nuestros objetivos y para lograrlo nuestra consigna es la “Calidad del Servicio”, de esta manera contribuimos con el desarrollo humano para lo cual la atención personalizada es clave para alcanzar los fines deseados.”

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Es el análisis del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa. Es el estudio de los factores que puede afectar a la ejecución de los planes de la organización. Los factores o fuerzas externas que influyen sobre un sector empresarial se los podrían agrupar en dos categorías.

5.1 ENTORNO GENERAL.

Integrado por las variables de carácter general que afectan a todas las organizaciones.

5.2 ENTORNO ESPECÍFICO.

De índole más particular, configurado por las variables propias del sector donde compete la empresa. Estas variables son:

5.2.1 CLIENTES.

- ✓ Clientes de otros puntos de la ciudad
- ✓ Clientes de la zona del establecimiento
 - ✓ Universitarios (Universidad Agraria)
 - ✓ Estudiantes de Colegio (Colegio Letras y Vida)
 - ✓ Vecinos de Sector

Como resultado del estudio de clientes se concluyo que:

- ✓ Los días más concurridos son los sábados y domingos
- ✓ Los clientes más asiduos oscilan entre los 17 y 23 años y son de estudio secundario
- ✓ Los servicios mas utilizados son el chat, navegación por Internet y Net2Phone.

5.2.2 PROVEEDORES.

Son aquellos que nos proveen el servicio de Internet con canal dedicado. Es importante indicar la resolución de la **CONATEL No. 266-13-CONATEL-2000** donde se indica que: *“Hasta que las tarifas de telefonía fija reflejen costos reales, los “Cibercafés” no tendrán acceso a Internet mediante líneas conmutadas “dial up”, debiendo contratar un canal dedicado para el efecto, con cualquiera de las operadoras de servicios portadores autorizadas”*.

Se consideraron los siguientes factores:

- ✓ Costos
- ✓ Ancho de Banda
- ✓ Tipo de Enlace
- ✓ Tipo de Canal

Se obtuvo entonces una lista de Proveedores con los que la ASONAC (Asociación Nacional de CyberCafés) negoció los costos del servicio, mediante un convenio que proponía su reducción a cambio de un número de 27 CyberCafés que serían sus clientes potenciales. A continuación se detallan los proveedores:

- ✓ CyberWebeb
- ✓ NetSec
- ✓ Telconet
- ✓ Access Internet
- ✓ Tesat

- ✓ OnNet

NetSec es el proveedor con quien la ASONAC pudo realizar la negociación indicada anteriormente.

5.2.3 COMPETIDORES POTENCIALES.

- ✓ Cyber Sol (Competidor No. 1)
- ✓ Laboratorio de Computación de la Universidad Agraria (Competidor No. 2) .-
- ✓ Papelería y Librería (El Escolar) (Competidor No. 3) .

Siendo del competidor más fuerte Cyber Sol ya posee una excelente infraestructura física y tecnológica.

Entre los factores generales y específicos, que influyen radicalmente en el medio ambiente donde se desenvuelven las actividades de la empresa, podemos citar:

- ✓ El país experimenta un cambio en su esquema monetario adoptando como moneda estatal el dólar.
- ✓ Las tasas de crédito disminuyen.
- ✓ El nivel de migración crece de una manera alarmante.
- ✓ El CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) emite una ley que afecta a los CyberCafés, donde indica que la forma en que deben acceder al Internet sea a través de un enlace dedicado, hasta que las tarifas de telefonía fija reflejen costos reales. Así mismo, los obliga a registrarse a SENATEL (Secretaría Nacional de

Telecomunicaciones) imponiendo el valor de \$400 (CUATROCIENTOS DÓLARES AMERICANOS) anual.

- ✓ Después de la publicación de la ley de la CONATEL un grupo de 27 CyberCafés, que conforman la ASONAC (Asociación Nacional de CyberCafés), se reúnen y logran conseguir un proveedor de acceso al Internet, con enlace dedicado, a un precio conveniente.
- ✓ Dos meses después de empezar a funcionar CyberSpace, aparece CyberSol un competidor que lo afecta considerablemente.

5.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El objetivo de realizar un análisis de Medio Ambiente es determinar las Oportunidades y Amenazas, basándose en los factores antes mencionados, las cuales se detallan a continuación:

5.3.1 OPORTUNIDADES.

- ✓ Disponibilidad de Créditos Financiero.
- ✓ Mayor difusión del Internet.
- ✓ Creación de la Asociación Nacional de CyberCafés (ASONAC).
- ✓ El alto nivel de migración que existe en el país.
- ✓ Gran número de clientes potenciales.
- ✓ Convenio entre ASONAC y Proveedor de acceso a Internet con enlace dedicado.

5.3.2 AMENAZAS.

- ✓ Resoluciones de la CONATEL sobre los CyberCafés.
- ✓ El crecimiento de cuentas de Internet para usuarios finales.
- ✓ Fácil igualamiento de tecnología por parte de la competencia haciendo que el servicio pierda su diferenciación.
- ✓ Aumento de la competencia.

6. ANÁLISIS DEL ÁMBITO INTERNO.

El objetivo del análisis del ámbito interno de la organización consiste en identificar cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto al mercado, para ello se deben examinar factores como la administración, operación, la capacidad financiera entre otros. Los resultados de este análisis pueden ser considerados como las entradas básicas para la formulación de estrategias.

6.1 CÓMO DETERMINAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES.

Para determinar las fortalezas y debilidades institucionales se aplican técnicas especiales, que nos permiten recolectar la información necesaria para lograr este fin. Entre las técnicas conocidas podemos utilizar:

6.1.1 AUDITORIAS.

Se componen de un cuestionario de preguntas segmentadas según la naturaleza de su genero. A medida que se avanza con las preguntas, se notará si las respuestas indican fortalezas o debilidades

6.1.2 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.

Podemos definir a la cadena de Valor, como el esquema puramente descriptivo de actividades que realiza una empresa, para crear valor a los clientes, generando así ventajas de diferenciación y producir resultados financieros.

6.1.2.1 CADENA DE VALOR DE CYBERSPACE.

ACTIVIDADES DE CYBERSPACE.

Logística de Entrada

- ✓ Recibir al cliente.
- ✓ Invitar al cliente a la sala de espera, en caso de no haber equipo disponible.
- ✓ Preguntar el tipo de Servicio que desea.
- ✓ Asignar el computador disponible.

Operaciones

- ✓ Informar costos de servicios, en caso de ser requerido.
- ✓ Registrar la hora en que se inicia del consumo.
- ✓ Asesorar a los clientes en el uso de las herramientas que estén utilizando.
- ✓ Desinfectar discos en caso de que el cliente precise utilizarlos.
- ✓ Indicar a los clientes los diferentes sitios Web, buscadores o posibles direcciones en donde podrá encontrar la información requerida.
- ✓ Alquiler de servicios informáticos.

Logística de Salida

- ✓ Registrar la hora en que finaliza del consumo.
- ✓ Informar al cliente el valor total del servicio.
- ✓ Efectuar el cobro del servicio.

Personal

- ✓ Personal calificado para dar atención especializada al usuario

Marketing y Ventas

- ✓ Elaborar y repartir volantes publicitarios.

Tecnología

- ✓ Utilización de Net2Phone para llamadas internacionales
- ✓ Acceso a Internet vía Dial Up

Abastecimiento

- ✓ Cuenta para el acceso a Internet.
- ✓ Adquisición de Tarjetas Net2Phone para las llamadas internacionales.
- ✓ Alquiler de Local.
- ✓ Pago de Agua, Luz y Teléfono.
- ✓ Pago de consumo de cuenta en Internet al Proveedor.
- ✓ Adquisición de Suministros Varios.

ACTIVIDADES DE LOS CLIENTES.

Compras

- ✓ Seleccionar el CyberCafé que proporcione el servicio de acceso a Internet a un buen costo y con calidad satisfactoria.

Consumo

- ✓ Uso de los servicios que ofrece el negocio.

ACTIVIDADES DE LOS PROVEEDORES.

Logística de Entrada

- ✓ Recepción de clientes que desean adquirir una cuenta de acceso al Internet.

Comercialización y Venta

- ✓ Preparación de ofertas para clientes potenciales (CyberCafés o Entidades que requieran el servicio en un nivel corporativo)
- ✓ Negociación con clientes potenciales

Infraestructura

- ✓ Facturación (mensual)

Abastecimiento

- ✓ Captar la señal del satélite.
- ✓ Distribuir la señal a través de los nodos de comunicación que se encuentran en la ciudad.
- ✓ Utilizar la red de cableado de Pacifictel para proporcionar el acceso a Internet de sus clientes.

6.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Como resultado de este estudio podemos decir que las fortalezas y debilidades de CyberSpace son:

6.2.1 FORTALEZAS.

- ✓ Posee una infraestructura física adecuada para la prestación del servicio
- ✓ Posee los precios más bajos del sector.

- ✓ Existe una cultura de calidad dentro de la organización.
- ✓ Posee equipos que permiten satisfacer el nivel de calidad que exigen los clientes.

DEBILIDADES.

- ✓ No posee una planificación de las actividades de la empresa.
- ✓ Actualmente la empresa no posee suficiente liquidez para realizar fuertes inversiones.
- ✓ La estrategia publicitaria actual no es suficientemente eficaz.
- ✓ No posee promociones, ni ofrecen descuentos que cautiven a los clientes.
- ✓ La velocidad de navegación en el Internet es lenta debido al tipo de conexión que utilizan (Dial-up).

7. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).

El análisis FODA se lleva a cabo para analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Basándose en la información que CyberSpace nos ha proporcionado en el transcurso de este estudio y con el resultado del Análisis FODA, obtenemos las estrategias.

7.1 ESTRATEGIA.

es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Como resultado final de la planeación estratégica se obtiene las diferentes estrategias por medio de las cuales se alcanzarán cada uno de los objetivos:

7.1.1 ESTRATEGIAS DE CYBERSPACE.

- ✓ Estrategia para captación de Clientes.
- ✓ Estrategia de Calidad y Diferenciación de Producto.
- ✓ Estrategia para cumplir con Impuestos de CONATEL.
- ✓ Estrategia para defender la posición en el mercado.
- ✓ Estrategia para obtener fuentes externas
- ✓ Estrategia para actualizar tipo de conexión de acceso a Internet

8. PRESENCIA EN EL INTERNET.

8.1 LA GESTIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN EL WEB.

Aunque se considere la gestión basada en la Web como el relevo para la gestión de empresa, su verdadero potencial está empezando a ser explotado, y existen muchas cuestiones que necesitan tratarse y resolverse antes de que se conviertan en una solución global.

8.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN BASADA EN LA WEB.

Al ir llegando la primera generación de productos de gestión basada en la Web al mercado, existe una gran gama de opiniones, por ejemplo es la gestión basada en la Web es una cosa buena?. La gestión basada en la Web posee muchas claras ventajas como una solución de gestión, tales como:

- ✓ Facilidad de uso como tecnologías Web comunes y de fácil dominio.
- ✓ Emplazamiento ubicuo de clientes por medio de los navegadores.
- ✓ Un alto grado de interoperabilidad e independencia de soportes.
- ✓ Mas extensos modelos y accesibilidad de información de gestión.
- ✓ Cuadro expandido de lo que es la gestión de empresa y lo que puede llevar a cabo.

La gestión basada en la Web puede también que sea uno de los principales contribuyentes al éxito del comercio electrónico y nuevas áreas de Internet tales como la educación (instrucción Web y tutoría electrónica)

Una de las palabras de moda asociadas con Internet es el portal Web. Un portal es un surtido de navegadores patrocinados por una marca que procura mantener el interés del lector de este dominio de información el máximo tiempo posible.

Esto se logra al mantener el interés del lector mientras se proporcione todas las necesidades de información de una manera centralizada. Quizás esta idea se lleve hasta la gestión de empresa como “portales gestión”.

Un objetivo primordial de la gestión basada en la Web es lograr que mas información de gestión este mas disponible para mas gente. Al fundir las técnicas convencionales de gestión con las tecnologías mas recientes de Internet, la gestión basada en la Web ha mostrado que tiene algo que ofrecer a la gestión de recursos de empresa.

Es así que consideramos, como complemento a la planeación de la empresa la elaboración de una pagina Web. De esta manera damos a conocer la gestión de la empresa a través del Internet.

La pagina Web fue desarrollada en DreamWeaver un diseñador de paginas Web que nos brindo todas sus bondades para lograr el fin deseado.

CONCLUSIONES

Después de revisar los resultados del análisis del contexto y del análisis FODA,

CyberSpace estableció sus objetivos generales entre los que tenemos:

OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Cumplir con la consigna de calidad, mejorando del servicio de Internet utilizando para la conexión un canal dedicado.
- ✓ Cumplir con todas las disposiciones impuestas por los organismos de regulación y control (CONATEL).
- ✓ Liderar el sector donde desarrolla sus actividades
- ✓ Incrementar sus utilidades
- ✓ Realizar innovaciones al establecimiento

REFERENCIAS

a) Tesis

1. B. Allayca, T. Merizalde, J. Reyes, “Planeación Estratégica de CyberSpace”, (Tesis, Licenciatura en Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería Electrónica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2001)

b) Documentación sobre Planeación Estratégica

2. http://erc.msh.org/fpmh-spanish/chp1/decampo_1.html, pp. 1-3, 5- 14

c) Documentación sobre Planeación Estratégica

3. <http://members.tripod.com/~gtecnol/plantec.htm>, pp. 1-3 , 5- 14

d) Documentación sobre Planeación Estratégica

4. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Eo/Gmerc059.htm>, pp. 5-14

e) Dirección de la ASONAC (Asociación Nacional de CyberCafés

5. www.cyber-3dmall.com , pp 10-11

f) Resolución de los CyberCafés

6. Fuente S.I. de Telecomunicaciones, pp 10