



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN / FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Negocios
Internacionales**

**Plan Estratégico para la Compañía BLUECC Cia. Ltda. que Permita
Potenciar la Comercialización de Productos Artesanales**

Jenny Karina Suárez Flores

Quito, Marzo 2018

**Plan Estratégico para la Compañía BLUECC Cia. Ltda. que Permita
Potenciar la Comercialización de Productos Artesanales**

Por

Jenny Karina Suárez Flores

Marzo 2018

Aprobado:

Francisco Esteban Andrade Rodas, Presidente del Tribunal

Diana Celeste González Castillo, Miembro del Tribunal

María Belén Castillo Quintana, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 19 de marzo de 2018
Francisco Esteban Andrade Rodas

Aceptado y Firmado: _____ 19 de marzo de 2018
Diana Celeste González Castillo

Aceptado y Firmado: _____ 19 de marzo de 2018
María Belén Castillo Quintana.

_____ 19 de marzo de 2018

Francisco Esteban Andrade Rodas.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Jenny Karina Suárez Flores, con cédula de identidad número 1714012778 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **Plan Estratégico para la Compañía BLUECC Cia. Ltda. que Permita Potenciar la Comercialización de Productos Artesanales**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 19 de Marzo de 2018



Jenny Karina Suárez Flores

Cédula de ciudadanía: 1714012778

Correo electrónico: jeridaes@hotmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Jenny Karina Suárez Flores, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico para la Compañía BLUECC Cia. Ltda. que Permite Potenciar la Comercialización de Productos Artesanales**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Jenny Karina Suárez Flores

Cédula de ciudadanía: 1714012778

Correo electrónico: jeridaes@hotmail.com

Dedicatoria

El presente trabajo de Titulación quiero dedicárselo:

A Dios, fuente inagotable de sabiduría y amor eterno,

A mi Padre, por ser ese apoyo incondicional y entrega total,

A mi Madre, por siempre tenerme en sus oraciones,

A mis hermanos por ser mis compañeros de sueños y metas,

A mi esposo e hijos por ser mi motivación constante,

A todas aquellas personas que tocaron con su magia mi vida,

Y a mi amada Bluecc, por ser mi inspiración

Agradecimiento

A la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, por permitirme vivir esta maravillosa experiencia Académica.

A mis profesores, por compartir sus valiosos conocimientos,

Al Ingeniero Esteban Andrade por su guía y apoyo en el desarrollo del presente trabajo y la culminación de mi carrera profesional.

Resumen Ejecutivo

Blue contacto center Cía Ltda., es una empresa local, que se dedica al manejo de Business Process Outsourcing a grandes empresas en el Ecuador. La experiencia en el manejo de procesos ajenos a la empresa que van desde la comercialización de productos y servicios, cobranza, manejo de servicio al cliente externo, a desarrollo de infraestructura IT y aplicaciones, planteó la necesidad de diseñar un producto propio, que les permita explorar otras variables dentro del mercado, es por esta razón que la compañía creó una plataforma ecommerce para la comercialización de productos artesanales a nivel nacional, es por ello que el presente trabajo se enfocó en la estructuración de un plan estratégico que le permita a Bluecc contar con los lineamientos y directrices necesarias para posicionar su plataforma en el futuro y alcanzar los objetivos propuestos a mediano plazo.

Abstract

Blue Contact Center Ltd. Is a local company that provides Business Process Outsourcing management handling to big Companies in Ecuador. The experience of management processes outside the company such as that range from: Trade of products marketing, services, collection services, money recovery, capital recovery, external customer service, IT infrastructure development and applications that propounded the need to design an own business product that allows them to explore new routes within the market, that is why our company has created an e-commerce marketing platform in order to commercialize handmade products nationwide, so that, the present work, is focused in obtaining on the structuring of a strategic plan that allows Bluecc to count with the right policies and guidelines that help our company to establish its future platform to achieve medium-term objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tabla	xiv
Lista de Figuras	xv
Capítulo1: Situación General del Sector	1
Situación General	1
Panorama Actual del Sector	2
Perspectivas de crecimiento del Sector	4
Resumen	5
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	7
Antecedentes.....	7
Elementos de la Filosofía Institucional	8
Resumen	10
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	11
Análisis Competitivo del País	11
Condiciones de la Demanda.	12
Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas.....	13
Sectores Relacionados y de Apoyo.	14
La Condición de los Factores	15
Análisis del Entorno	16
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	17
Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	19
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	22
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).	23
Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).	24

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
Análisis Competitivo	26
La Amenaza de Nuevos Entrantes (Barreras de entrada)	27
Poder de Negociación de los Proveedores	28
Poder de Negociación de los Clientes	28
Amenaza de los Sustitutos	29
Rivalidad de los Competidores	30
Resumen	30
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	33
Análisis Interno AMOFHIT	33
Administración y Gerencia (A).	33
Marketing y Ventas (M)	35
Operaciones y Logística (O).....	37
Finanzas y Contabilidad (F).....	37
Recursos Humanos (H).....	37
Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	39
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	40
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	47
Resumen	48
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	50
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	50
Objetivos a Largo Plazo	50
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	52
MFODA Cruzado	53
Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	54

Matriz Interna Externa (MIE).....	58
Matriz Gran Estrategia (MGE).....	60
Matriz de Decisión	62
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	64
Estrategias retenidas	64
Estrategias de contingencia.....	65
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	65
Resumen	66
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	67
Objetivos de Corto Plazo.....	67
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	68
Políticas de cada Estrategia	71
Estructura de la Organización	72
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	73
Recursos Humanos y Motivación.....	73
Gestión del Cambio	73
Evaluación Estratégica	74
Perspectivas de Control	74
Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard).....	75
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	78
Plan Estratégico Integral (PEI).....	78
Futuro del Sector objeto de estudio	78
Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Referencias	81

Apéndice A: Información PALECU	84
Logo con fondo blanco	84
Adaptación a dispositivos (Responsive Web)	84
Página de Inicio	85
Tiendas.....	85
Publicidad redes sociales	86
Catálogo Artesano Tagú	87
Apéndice B: Tablero de Mando Integral.....	88

Lista de Tabla

Tabla 1 Indicadores de Desempleo en el Ecuador.....	21
Tabla 2 Tasas de Interés Activas Vigentes 2017	22
Tabla 3 Tasas de Interés Pasivas Efectivas Promedio por Instrumento 2017	22
Tabla 4 Análisis Factores Externos Bluecc	26
Tabla 5 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	48
Tabla 6 Matriz FODA Bluecc	53
Tabla 7 Matriz PEYEA Bluecc	56
Tabla 8 Matriz de decisión Bluecc	63
Tabla 9 Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo.....	65
Tabla 10 Recursos destinados para la ejecución de OCP.....	69
Tabla 11 Políticas establecidas para cada estrategia	71
Tabla 12 Perspectivas del cuadro de mando integral Bluecc	76

Lista de Figuras

Figura 1: Productos y servicios solicitados a través de canales electrónicos.	4
Figura 2: Diamante de Porter aplicado a Bluecc	11
Figura 3: Ventas Anuales a través de comercio electrónico Ecuador	13
Figura 4: Diagrama Análisis PESTE Bluecc.....	17
Figura 5: Fuerzas de Porter.....	27
Figura 6: Organigrama Bluecc	34
Figura 7: Proceso de capacitación Bluecc 2017	39
Figura 8: Arquitectura TDM Bluecc	40
Figura 9: Arquitectura VoIP Bluecc.....	43
Figura 10: Proceso Ecommerce PALECU	45
Figura 11: FODA cruzado.	54
Figura 12: Matriz MPEYEA de Bluecc.....	57
Figura 13: Matriz IE de Bluecc	59
Figura 14: MGE Bluecc.....	61
Figura 15: Estructura de la Organización.....	72

Capítulo1: Situación General del Sector

Situación General

En Ecuador con el impulso del uso del internet en los últimos años en la pequeña y mediana empresa, ha derivado en la construcción de nuevas alternativas para la comercialización de productos y servicios a través de canales electrónicos, los cuáles han generado sólo en el 2014 transacciones aproximadas de 500 millones de dólares (Telégrafo, 2014).

Estas cifras obedecen en parte al acceso de la población al internet que actualmente en Ecuador corresponde al 55.6% sumado al uso más frecuente de teléfonos inteligentes con el 52.9%, de acuerdo a lo publicado en el portal del Ministerio de Telecomunicaciones [MINTEL, 2107]. Estas cifras nos arrojan una idea clara del potencial que el comercio electrónico tiene en el país, ya que a través de este canal se dinamiza la economía, se mejoran los procesos comerciales, se disminuyen los tiempos del ciclo de venta, y se genera un mayor movimiento en el sector financiero debido a que las compras se realizan en su mayoría con tarjetas de crédito, abriendo la posibilidad de generar mayor emprendimiento, dado que una de las trabas para los importadores o fabricantes se encontraba en el modelo de comercialización y distribución de sus productos o servicios.

Bluecc es una empresa joven, tiene en el mercado alrededor de cinco años, enfocada a la prestación de outsourcing en grandes empresas como lo es logística, servicio al cliente, cobranza, televentas, desarrollo de software entre otros, lo que le ha permitido a través de esta experiencia manejar y adaptarse a diferentes procesos, es por ello que con la finalidad de crear un producto propio que les permita contar con autonomía, y crecer de manera vertical, desarrolló un nuevo modelo de negocio, que consiste en la comercialización de productos artesanales a través de la plataforma de

comercio electrónico PALECU, desarrollada por la compañía. En los siguientes capítulos se ampliará la información de Bluecc como de su producto PALECU.

Panorama Actual del Sector

De acuerdo a cifras reveladas por la Cámara de Comercio de Quito, el monto de transacciones en compras online tan sólo con tarjeta de crédito se acerca a los 200 millones, y aunque en el 2014 superaron los 540 millones de dólares, entiéndase la sumatoria entre tarjetas, y transferencias electrónicas, la participación del Ecuador en la región apenas alcanzó el 1%, lo cual indica que existe un gran camino por recorrer, por lo que es necesario desarrollar una cultura de compra online, que garantice al usuario la entrega del producto o servicio de acuerdo a los términos, seguridad, tiempos, precios, y calidad establecidos, sólo así se logrará impulsar este esquema en el país.(Cavagnaro,2015).

Otro factor que impulsa el ecommerce, es el incremento del uso de tarjetas de crédito, en el primer semestre del 2015 se reportaron compras de alrededor de 3200000 millones de dólares en el país, de acuerdo a cifras publicadas por la Super Intendencia de Bancos a junio del 2013 habían 1900.000 tarjetahabientes, con un promedio de 1.6 tarjetas por persona.(Telégrafo, 2015).

Pero no solo depende del sistema de comercialización del bien, también existe otro factor a considerar dentro de esta fórmula, y corresponde al producto o servicio que se propone comercializar en la plataforma, que es quién realmente activará la generación de ventas a través de canales electrónicos, el caso que ocupa el presente estudio constituye la comercialización de productos artesanales.

Para la comercialización de los productos artesanales, Bluecc cuenta con una plataforma de comercio electrónico, desarrollada en lenguaje de programación PHP, con conexión a base de datos My SQL, alojada en la nube, con Blumiex de IBM, para

garantizar en principio altos estándares de seguridad a nivel de información de los clientes, y sus datos financieros, además de respaldar la redundancia y la continuidad del servicio.

El sector artesanal en la actualidad ha visto disminuida su demanda interna, lo que ha ocasionado que muchos de nuestros artesanos no puedan competir con los precios de productos importados, que si bien es cierto no siempre son de buena calidad, el cliente generalmente prefiere castigar la calidad frente al precio.

El sector artesanal en nuestro país, se ha mantenido en su gran mayoría alejado de los nuevos procesos de cambios tecnológicos, lo cual le ha restado un crecimiento significativo dentro de la producción local, por lo cual es necesario generar alternativas para la comercialización de sus productos, mejorando sus procesos de venta, su imagen, y generar rentabilidad real. De acuerdo a cifras arrojadas por el MINTEL, los productos artesanales en el 2014 en compras por internet tuvieron una demanda de solicitudes del 12.47%, lo cual nos demuestra que los productos artesanales tienen aceptación dentro de este esquema de comercialización, ya que se encuentra dentro de los ítems que se solicitan dentro del segmento de comercio electrónico. En la Figura 1: Productos y servicios solicitados a través de canales electrónicos. se pueden observar los diferentes productos o servicios que son solicitados a través de canales electrónicos, los de mayor demanda constituyen los servicios turísticos que incluyen servicios de hotel y tickets aéreos, en un 48.50% y el de menor demanda constituyen los alimentos frescos y procesados con un 7.90%.

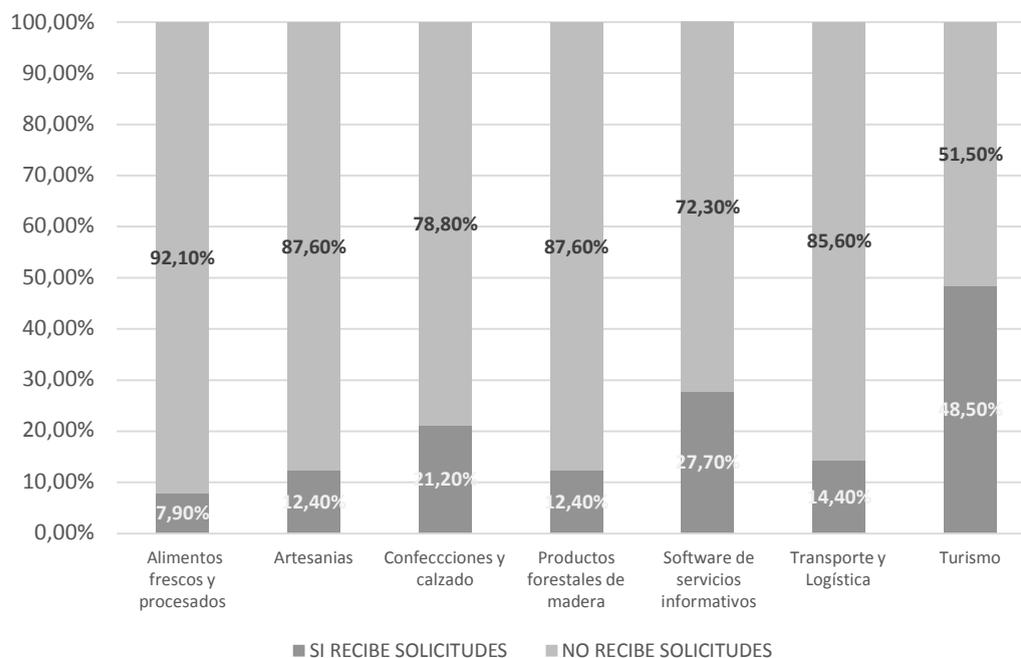


Figura 1: Productos y servicios solicitados a través de canales electrónicos.

Fuente: MINTEL Evaluación de compras por internet. Año 2014

Perspectivas de crecimiento del Sector

El comercio electrónico en el Ecuador es un segmento que aún necesita ser explotado, a pesar que más del 50% de los ecuatorianos tiene acceso a internet y usa Smartphones, es necesario desarrollar credibilidad en los clientes potenciales, para que sientan confianza en el sistema de ecommerce nacional, ya que de acuerdo a estudios realizados por el MINTEL, en el 2014, el 70% de los internautas en el Ecuador aún no habían realizado compras por internet. (Telégrafo, 2014).

En este mismo año, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] publicó en su cuenta de Twitter, que al menos el 0.34% de los hogares ecuatorianos realizaron compras por internet, por lo cual podemos deducir que existe una gran posibilidad que el comercio electrónico crezca en el país, no solo por el incremento de usuarios de internet, sino por la adaptación de las personas a la tecnología y el uso cada vez más frecuentes de dispositivos inteligentes.

Según datos presentados por diario (Telégrafo, 2013), el ecommerce mantuvo un crecimiento del 50% en los tres últimos años, y a nivel Latinoamericano de acuerdo a lo expresado por el Presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, Marcos Pueyrredón en 2012 las transacciones superaron los 54,000 millones de dólares, (Telégrafo, 2013), lo cual nos muestra un escenario positivo para el desarrollo de esta actividad, no solo en el Ecuador sino en la región.

De acuerdo a datos publicados en el sitio oficial de Pueyrredón, el crecimiento del ecommerce a nivel mundial es exponencial, en China se reportó un crecimiento del 51% en el 2013, por otra parte, las ventas registradas en la India superan los 13,000 millones de dólares, las transacciones de Amazon® en Estados Unidos fueron de 61,000 millones de dólares, cifras que es totalmente superada por el gigante Chino Alibaba®. (Pueyrredón, 2014). Estas cifras nos dan luz verde para que Bluecc se plantee el objetivo a largo plazo de desarrollar su modelo de negocio a nivel internacional, ya que el comercio electrónico se encuentra en una etapa madura, dónde los usuarios están más familiarizados con el uso de plataformas online.

Resumen

El panorama del sector es muy alentador, las ventas online durante el año 2015 superaron los 800 millones de dólares, sumado al incremento del uso de dispositivos electrónicos, y el acceso masivo al internet, convierten al comercio electrónico en un sector con un alto potencial, como lo dijo Otatti (2016) el país tiene las condiciones para desarrollar el ecommerce, pero requiere generar confianza en el consumidor y ampliar la oferta, por otra parte es necesario considerar al mercado internacional, que cuenta con miles de millones de usuarios, familiarizados con las compras online, lo importante entonces es empezar a crear un camino que permita posicionar a la

plataforma PALECU de Bluecc, y que a través del desarrollo de estrategias focalizadas el objetivo sea alcanzado y que además perdure en el tiempo.

En el siguiente capítulo se analizará cómo está compuesta la Filosofía Empresarial de Bluecc, y cómo cada componente conforma las directrices para el alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Antecedentes

Bluecc es una empresa familiar, fundada por el Señor Galo Suárez Monteros en el año 2012, domiciliada en la ciudad de Quito, su giro del negocio corresponde al desarrollo de actividades de Outsourcing, como:

- Administración de Servicio al cliente a través de líneas directas de atención telefónica, 1800,1700 para el Banco del Pichincha, Atesegu Bróker de seguros, Health Star red médica, 1800 Ultramagic.
- Colocación de seguros para Banco Bolivariano, Ecuatoriano- Suiza;
- Desarrollo de software especializad para Health Star, Quito Tennis Golf Club.
- Comercialización de productos y servicios para Visita Ecuador, Citizens, Esdinámico, Diners Club del Ecuador, Flash Ecuador, Claro.
- Análisis de mercado, encuestas, manejo de logística, para General Motors, Claro, Secretaría de Movilidad del Municipio de Loja, Braxton, entre los más importantes.

La compañía desde sus inicios adaptó el Know-How de sus clientes corporativos a sus propios procesos denominándolos “campañas”, en cada una de estas campañas se desarrollaban procedimientos enfocados a satisfacer las necesidades de cada empresa contratante, apoyados en tecnología y recurso humano calificado.

Apostando en la tecnología, la experiencia en el desarrollo de software de gestión empresarial, y con la finalidad de construir un producto propio que permita potenciar los conocimientos adquiridos, al haber desarrollado procesos de diferentes giros de negocio para grandes empresas del sector financiero, automotriz, telecomunicaciones, retail, y demás, Bluecc se encaminó en la creación de una

plataforma de ecommerce, que no solo se pueda comercializar como un paquete informático a empresas, sino que además permita desarrollar productos propios, manejar todo el ciclo del negocio y además consolidarse en el país como el primer centro artesanal virtual desarrollado 100% en el Ecuador.

Elementos de la Filosofía Institucional

Visión

El punto de arranque para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que se define como la declaración que determina dónde queremos llegar a futuro. (Martínez, Pedrós, 2005). La visión de Bluecc se expresa en:

“Consolidarse para el 2022 como la empresa líder en el desarrollo y manejo de procesos enfocados al giro de negocio de nuestros clientes.”

Misión

“Contribuir al crecimiento de las empresas, a través de la creación de óptimas estrategias comerciales y de servicio, con calidad y un alto sentido humano.”

Valores

Honestidad: todo nuestro trabajo está orientado a la satisfacción de nuestros clientes, a través de procesos transparentes, que generen confianza en las actividades desarrolladas.

Trabajo en equipo: estamos enfocados en la consecución de los objetivos establecidos, apoyados en las mejores prácticas y apoyados en personal altamente calificado y en las mejores herramientas tecnológicas.

Pasión: trabajamos con pasión, motivados siempre a ser los mejores con la finalidad de generar experiencias diferenciadoras en nuestros clientes.

Compromiso: estamos comprometidos con nuestros clientes, con la construcción de negocios exitosos y rentables, y agradecidos por la confianza depositada en nuestra empresa.

Código de Ética

El código de ética de Bluecc, está afianzado en cuatro ejes fundamentales:

- a) **Ética laboral.**-Todo nuestro trabajo se desarrollará con transparencia y objetividad, toda la información capturada por nuestro personal siempre será auténtica, nunca se permitirá la manipulación de la información obtenida. Ninguno de nuestros trabajadores recibirá dinero por trabajos asociados a nuestra gestión. Se respetarán todos los contratos de confidencialidad con la finalidad de precautelar los procesos que custodiamos de parte de nuestros clientes.
- b) **Calidad Laboral.**- Nuestros colaboradores son lo más importante, para ello siempre se respetarán los derechos de nuestros trabajadores, se cumplirán con todas las leyes laborales, se actuará siempre de manera justa ante los conflictos que se pudieran presentar, y no se permitirán discriminaciones que atenten contra la integridad del trabajador.
- c) **Compromiso con la Comunidad.**-El compromiso de las empresas va más allá de la generación de rentabilidad, también debe obedecer a establecer vínculos con la comunidad, que permitan a nuestra empresa desarrollar iniciativas que aporten a la sociedad.
- d) **Cuidado del Medio Ambiente.**- Contribuiremos con el cuidado del medio ambiente, a través de prácticas que incentiven el reciclaje responsable tanto de equipos, material degradable, y reusable.

Resumen

En el desarrollo de este capítulo se establecieron puntos importantes para la formulación de un plan estratégico, como es la Visión que refleja la proyección a futuro de la empresa que permitirá definir los objetivos estratégicos de la compañía. La Misión, que constituye la razón de ser de Bluecc, así mismo se formularon los Valores en los cuales se fundamenta la empresa como Honestidad, Trabajo en Equipo, Pasión y Compromiso, y finalmente se desarrolló el Código de Ética, cuyo cumplimiento promueve la sana convivencia, el respeto, y la transparencia de las actividades entre todos los involucrados.

En el siguiente capítulo se analizará el contexto global en el cual se desarrolla la empresa, y su evaluación externa, se podrá por tanto establecer su posición dentro del Diamante de Porter, lo cual nos dará un panorama claro de hacia dónde está encaminada, cuáles son sus ventajas competitivas y establecer más adelante estrategias para enfrentar los factores externos que afectan su desempeño dentro del sector de servicios.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Las empresas son estructuras vivas, que cumplen ciclos desde su creación dentro de los procesos productivos en un campo en específico, el análisis de los diferentes factores y condiciones dentro del entorno en el cual se desarrolla, permiten diseñar estrategias, para identificar sus ventajas, conocer su competencia, analizar la demanda y garantizar de esta manera no solo la supervivencia de la empresa en el tiempo, sino un crecimiento sostenido, con productos y servicios que generen una propuesta de valor al cliente. En la Figura 2: Diamante de Porter aplicado a Bluecc, se pueden evidenciar las ventajas competitivas, que inciden en el desenvolvimiento de la empresa a nivel externo.

Análisis Competitivo del País

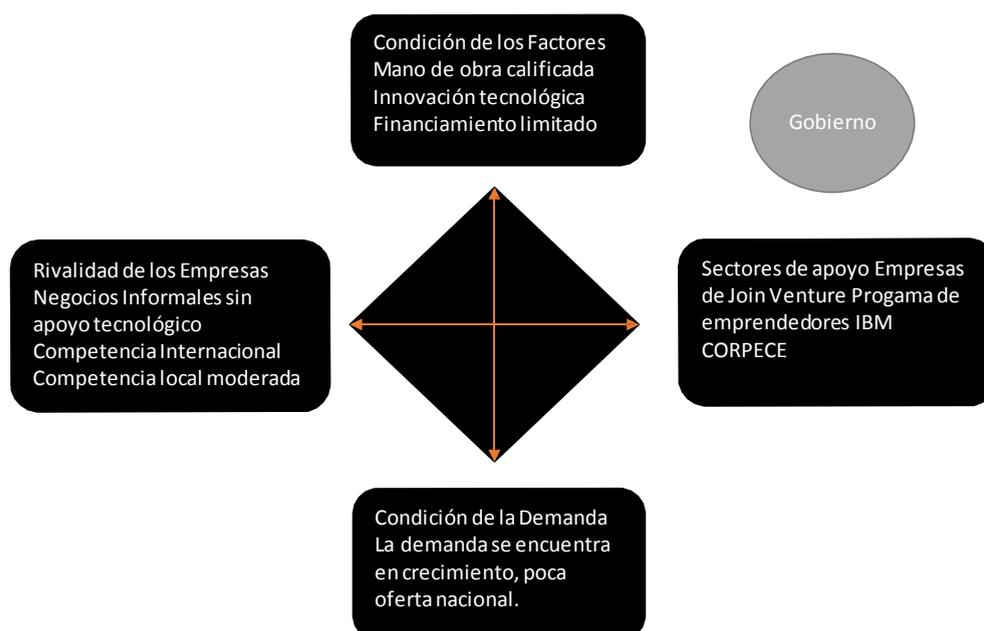


Figura 2: Diamante de Porter aplicado a Bluecc

A través del Diamante de Porter se puede establecer cuál es la posición de la empresa en un entorno competitivo. Las ventajas competitivas de Bluecc se pueden analizar de acuerdo a los siguientes factores:

Condiciones de la Demanda.

El comercio electrónico es uno de los campos que mayor crecimiento proyecta a nivel mundial, en nuestro país de acuerdo a datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Quito, en el año 2015 se registraron transacciones de alrededor de 800 millones de dólares. En la entrevista realizada por Ecuavisa a Leonardo Otatti, CEO de Image Tech dijo que “Nosotros en un máximo de cinco años deberíamos de tener en el top cinco de las preferencias de compras a los ecuatorianos, todo lo que tiene que ver online, sin lugar a duda.”(Otatti, 2014), lo cual nos da una idea clara del nivel de demanda que el comercio electrónico tendrá en el futuro, y no sólo como un modelo de B2C, C2B,C2C, sino también empresas que sean capaces de desarrollar y administrar plataformas para la gestión comercial de otras compañías.

A continuación en la Figura 3: Ventas Anuales a través de comercio electrónico Ecuador, se muestra el incremento anual de ventas a través del comercio electrónico en nuestro país, como se puede observar ha tenido un crecimiento sostenido, sin embargo en el 2013 tiene un despunte de 800 millones de dólares posiblemente por el auge de compras en portales como Amazon® o Ebay®, los cuales se vieron disminuidos para el 2014 en 540 millones, debido a las políticas establecidas por el gobierno en el sistema 4*4, en el cual únicamente se permitía importar sin pagar impuestos 4 kilos, hasta 400 dólares, además se fijó una tasa de 42 dólares por paquete, y un cupo de 1,200 dólares anuales en un máximo de cinco envíos. (Comercio, 2014).En el 2015 se vuelve a recuperar con 800 millones de dólares en ventas.

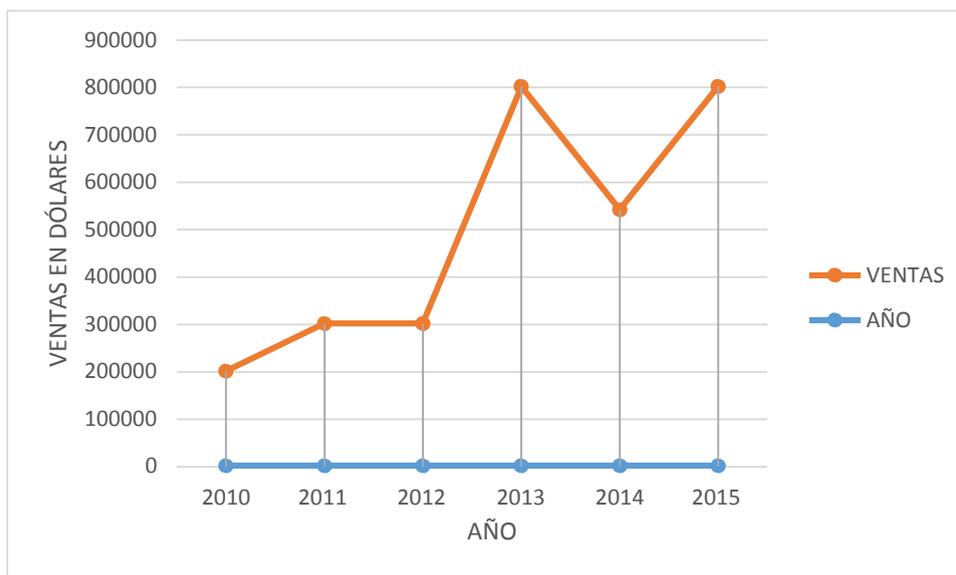


Figura 3: Ventas Anuales a través de comercio electrónico Ecuador

El comercio electrónico en nuestro país se encuentra en una etapa temprana en relación a nuestros vecinos que ya cuentan con sistemas digitales maduros, sin embargo, nuestro país se encuentra encaminado, en el año 2015 se registraron ventas sobre los 800 millones de dólares, y un crecimiento sobre el 35% anual. Lo que limita de alguna manera el desarrollo de este sector es por una parte la percepción del usuario sobre seguridad en las plataformas locales sumado a la falta de oferta de acuerdo a lo expresado por Otatti en una entrevista proporcionada a diario El Comercio en noviembre del 2016.(Otatti, 2016).

Estrategia, Estructura y rivalidad de las empresas.

Bluecc, al haber adaptado sus procesos a las diferentes necesidades de sus clientes corporativos, cuenta con una estructura flexible, con personal especializado, no sólo en el área tecnológica, sino también en procesos de servicio al cliente, manejo de logística, control de calidad, diseño y desarrollo de imagen, con lo cual tiene una visión de 360 grados del negocio, diferenciándose de otras compañías del sector del comercio digital.

Sin embargo es necesario precisar que la necesidad del mercado de reducir costos de comercialización, y la facilidad de generar demanda a través de redes sociales, ha promovido el ingreso al mercado de formas similares al de un sistema de ecommerce, como las que se pueden observar en Facebook, en el cual se promocionan catálogos de productos y servicios que no se encuentran normalizados, todo su background es manual debido a que no se apoyan en tecnología, es decir obedecen a un mercado informal.

Por otra parte existen en nuestro país plataformas de comercio electrónico como Ya está.com, en la cual se comercializan toda clase de productos en un solo portal a precios atractivos para el mercado ecuatoriano, sin contar la competencia internacional como es el caso de Amazon ®, Ebay®, Wish®, en las cuales los precios de sus productos son realmente competitivos, lo que frenó su masificación en el país se debió a la ley del 4x4, en la cual se establecieron cupos económicos para el ingreso de productos libres de arancel vía Courier.

Sectores Relacionados y de Apoyo.

A pesar de que existe una ley en el Ecuador que regula en parte el comercio electrónico, no existe aún en el país una entidad pública que brinde apoyo directo a este sector. A nivel privado se creó en el año 1999 la Corporación Ecuatoriana del Comercio Electrónico[CORPECE], con la intención de agremiar a los sectores que desarrollen el comercio electrónico en el país, sin embargo no existe información suficiente para nuevos emprendimientos dentro de su sitio web como licenciamientos, financiamiento dentro del sector, proveedores de tecnología, pasarelas de pago vigentes, normativas y demás, en principio que sirva como una guía de consulta para nuevos participantes y para medir el nivel de soporte que esta organización brinda a sus asociados.

Gran parte de información de gran interés se concentra en el Ecommerce' day que es una convención anual que reúne a las empresas más importantes del mundo del comercio electrónico, en dónde a través de conferencias y expositores internacionales se presentan todas las innovaciones y tendencias del sector.

Como sectores de apoyo, existen varias empresas a nivel privado que promueven el emprendimiento tecnológico como son Kruger en el Ecuador, con su incubadora de empresas; IBM, a través de sus diferentes oficinas a nivel mundial, y sus programas de emprendimientos globales para alojamiento de información en la nube con su producto Blumiex de softlayer, como para citar unos ejemplos.

Una de las pocas empresas del gobierno que promueve el comercio electrónico es ProEcuador entidad adscrita al Ministerio de Comercio Exterior [MCE], la cual se encuentra desarrollando para algunas MYPYMES páginas web con información en español e inglés, además les ayuda a crear su imagen corporativa , y diseñar sus tiendas online con sus catálogos de productos, de esta manera estas empresas pueden vender sus productos a clientes en el exterior, al momento son más de 100 compañías las que se han beneficiado de este servicio. (ProEcuador, 2017).

Actualmente en el país no se registran plataformas de comercio electrónico de productos artesanales, que se ajusten al modelo desarrollado por Bluecc, es decir, que funcionen como centros comerciales virtuales, donde cada artesano promueve sus productos sin que estos se mezclen con los demás, se respete su identidad, y se mantenga la categorización de sus productos dentro de su ambiente, especialmente diseñado y adaptado a sus necesidades.

La Condición de los Factores

La condición de los factores productivos, que permiten crear una ventaja competitiva en el sector, se encuentra precisamente en la reducción de costos de

implantación de procesos operativos y comerciales, además de limitación de responsabilidad a nivel laboral, y continua innovación tecnológica, por ser parte del core de estas empresas. Un factor que incide en el sector es el financiero, que para desarrollos tecnológicos es limitado, ya que se considera un intangible y no se puede valorar la rentabilidad mientras el producto no esté en producción.

Análisis del Entorno

El análisis PESTE, es una herramienta de los negocios, que se encuentra compuesta por las letras iniciales de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, la cual consiste en estudiar todos aquellos elementos externos que, aunque están fuera del control de la empresa, estos pueden afectar su desarrollo en el futuro, es por ello la importancia de analizar, medir y evaluar el nivel de influencia que estos podrían tener en el normal desenvolvimiento de la empresa, para de esta manera anticiparse a cualquier acción que se presente en el entorno y así adecuar las estrategias.

Dentro de la Figura 4: Diagrama Análisis PESTE Bluecc, se pueden distinguir qué componentes dentro de los factores son los que más afectan a la empresa, entre estos se destacan (a) Los factores políticos, debido a la estabilidad económica y las normativas que rigen el comercio electrónico; (b) factores tecnológicos en los cuales se apoya el modelo de negocio; (c) factores sociales y económicos que permiten orientar las estrategias hacia el tipo de consumidor, y la realidad económica del país; (d) los factores ecológicos que establecen las políticas de funcionamiento de las empresas en relación al impacto de la actividad comercial contra el medio ambiente.

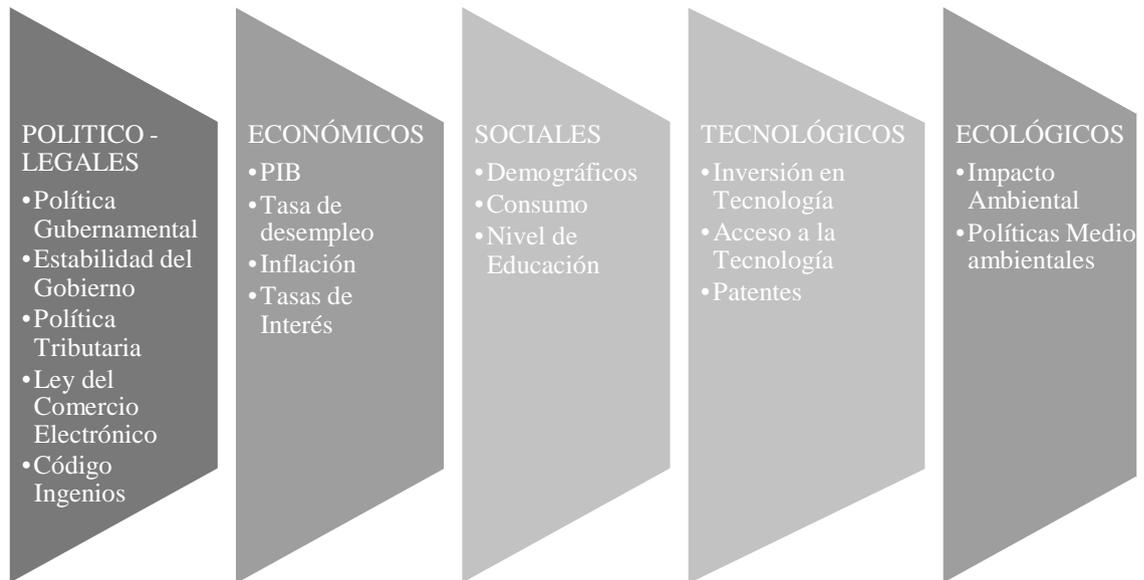


Figura 4: Diagrama Análisis PESTE Bluecc

Martínez et al.(2005) “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad”(p.34).

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).

Los factores políticos, gubernamentales, y legales inciden directamente en las actividades que desarrolla una empresa en un determinado sector económico, ya que la modificación de ciertos aspectos como los tributarios, incremento de salarios, aportes a seguridad social, etc., obligan a las empresas a modificar ciertos procesos que van desde lo administrativo, hasta lo comercial, y de lo operativo a lo financiero.

a) Estabilidad del Gobierno.-

A partir del 2007 se produjo un cambio positivo en cuanto a la estabilidad del Gobierno, lo que condujo al desarrollo de importantes programas sociales enfocados a la salud, la educación, y la vialidad, de igual manera permitió que se generen grandes proyectos de infraestructura como hidroeléctricas, plataformas multiproyectos, carreteras, entre otros, que prometen a mediano plazo generar importantes ingresos para el país.

Se ha mantenido el dólar como moneda oficial, lo cual proporciona tranquilidad en los sectores económicos. También es necesario precisar que la estabilidad del gobierno, aparte de garantizar la continuación y culminación de obras y proyectos sociales, también genera un ambiente optimista para los inversionistas, ya que este es considerado uno de los factores primordiales al momento de optar por la internacionalización de las empresas.

b) Política Tributaria.

En cuanto a la política tributaria, el último período ha estado lleno de altibajos, empezando por la creación de leyes, incremento de impuestos, aplicación de aranceles y salvaguardas, muchos de ellos debido a factores externos como la catástrofe natural de abril del 2016, la apreciación del dólar, y la devaluación de la moneda de nuestros países vecinos.

De acuerdo a datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas [SRI], el porcentaje de recaudación de impuestos a nivel nacional alcanzó el 92%, y su peso en la proforma del Presupuesto General del Estado se consolidó con un 66,7% de los ingresos totales, con lo cual se ha sostenido gran parte de la economía del país (El Telégrafo, 2017) y para el primer bimestre de este año la recaudación superó el 11.1 % en relación al mismo período del año anterior, reportándose un incremento del 3.1% de la recaudación tributaria. (El Universo, 2017).

c) Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos.

Esta ley emitida en el año 2002, y publicada en el registro oficial N.577 regula cuatro ejes fundamentales: (a) mensajes de datos, con lo cual se le otorga la misma validez a un mensaje de datos como el que posee un documento en físico, al igual que establece las condiciones para la conservación y alojamiento de la información; (b) firma electrónica, a través de esta reglamento se legaliza su uso, con lo cual cuenta con

el mismo respaldo que el de una firma en manuscrita, y se le concede el mismo nivel de credibilidad en cuanto a su uso; (c) regulación del comercio electrónico, que establece los lineamientos para el normal desarrollo de las actividades comerciales a través de canales electrónicos; y (d) la protección al consumidor, resguardando y sancionando cualquier intento fraudulento de clonar información, o generar perjuicios a través de cualquier canal electrónico.

d) Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Es una ley que busca apoyar el cambio de la matriz productiva a través de la normalización de varios temas, como la universalidad del conocimiento, que debe ser compartido, la inversión en la innovación tecnológica, el uso de software de código abierto, impulso a patentes desarrolladas localmente, el acceso libre al servicio de internet, reconocimiento y valorización al investigador, los saberes ancestrales, entre otros.

Este código es muy importante para el modelo de gestión de Bluecc, ya que varios de sus software pueden ser patentados y resguardados por esta ley, garantizando sus derechos de autor, y evitando así que se divulguen sus códigos fuentes y se perjudique a la inversión realizada para el desarrollo de nuevos productos tecnológicos.

Fuerzas Económicas y Financieras (E).

“La evolución de determinados indicadores macroeconómicos pueden tener influencia sobre el sector en el que opera la sociedad” (Martínez et al, 2005, p.35), es por ello la necesidad de analizar los factores económicos que influyen de forma positiva o negativa en la empresa, para así tomar las medidas necesarias y precautelar la consecución de los objetivos trazados por la empresa. A continuación, los indicadores que se consideran de interés para nuestro sector:

a) Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto, [PIB] lo constituyen los bienes y servicios producidos por un país en un tiempo determinado, de acuerdo a cifras arrojadas por el Banco Mundial, el PIB Ecuatoriano dentro del período 2006 al 2014 mantuvo un crecimiento del 4.3% debido especialmente por el alto precio del petróleo en este período, lo cual permitió destinar parte del gasto al desarrollo de proyectos sociales, como educación y salud, además de invertir en infraestructura, logrando dinamizar la economía en el país, disminuyendo la pobreza del 37.6% al 22.5%.

Sin embargo al depender de un solo ingreso importante como es el precio del barril del petróleo, sumado a la apreciación del dólar, y el terremoto ocurrido en abril del 2016, ocasionando que el PIB presente una caída al 1.5%, la única alternativa para mejorar esta cifra se encontraría en la disminución del gasto público, generar inversión privada, entre otras medidas. (Banco Mundial, 2017)

b) Inflación.

Esta es una medida que se obtiene a través del Índice de Precios al Consumidor Urbano [IPCU], por medio de encuestas a realizadas a hogares de niveles económicos bajos y medios, estableciendo cuáles son los productos y servicios que más demandan.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador [BCE], un incremento en la inflación implica el aumento de los costos y como consecuencia una disminución de la rentabilidad, en el Ecuador el porcentaje de la inflación se ha mantenido estable, en el último período al 31 de julio del 2017 registra apenas un 0.10% (BCE, 2017).

c) Tasa de desempleo

Este índice refleja la incapacidad de los sectores económicos para generar nuevos empleos, y mantener vigente el empleo existente, lo cual deriva en el descenso

del consumo de bienes y servicios, trayendo como consecuencia una baja en la demanda y disminución de las ventas.

Sin embargo, de acuerdo a las cifras presentadas por el BCE, la tasa de desempleo en el Ecuador registra una disminución en relación a Junio del 2016 cuyo índice fue del 6.68% comparado a Julio del presente año con una tasa del 5.78%, lo cual sugiere una leve recuperación de la economía como lo muestra la Tabla 1

Indicadores de Desempleo en el Ecuador.

Tabla 1
Indicadores de Desempleo en el Ecuador

Trimestre	Tasa
Julio-31-2017	5.78 %
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %

Nota* período comprendido entre Diciembre del 2014 a Julio del 2017

Fuente : Banco Central del Ecuador

d) Tasas de interés

Las tasas de interés corresponden al costo del dinero, es decir que un incremento en los intereses son perjudiciales para cualquier tipo de emprendimiento, ya que supone un aumento en los costos financieros, y por lo tanto una reducción en la rentabilidad.

En la Tabla 2

Tasas de Interés Activas Vigentes 201, se muestran las tasas de interés activas vigentes, que corresponden a créditos colocados en el sector financiero, como se puede apreciar la tasa activa más alta es para crédito de consumo ordinario con 16.58%, y el más bajo para crédito productivo corporativo con 7.97%.

Tabla 2
Tasas de Interés Activas Vigentes 2017

Tasa Activa Efectiva Referencial	Tasa Referencial % anual	Tasa Máxima % anual
Productivo Corporativo	7.97	9.33
Productivo Empresarial	9.62	10.21
Productivo PYMES	10.80	11.83
Comercial Ordinario	8.02	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.58	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.83	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.18	11.83
Consumo Ordinario	16.69	17.30
Consumo Prioritario	16.58	17.30

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por otra parte las tasas pasivas vigentes o de captación, corresponden a los intereses que los bancos pagan a los clientes por el dinero colocado en el sistema financiero a través de cuentas de ahorro o certificados de depósito como se muestra en la Tabla 3

Tasas de Interés Pasivas Efectivas Promedio por Instrumento 2017.

Tabla 3
Tasas de Interés Pasivas Efectivas Promedio por Instrumento 2017

Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.96	Depósitos de Ahorro	0.99
Depósitos monetarios	0.71	Depósitos de Tarjetahabientes	1.18
Operaciones de Reporto	0.08		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).

Este factor hace referencia al estudio de las características de la población. Los recientes estudios demográficos en el Ecuador, de acuerdo a información entregada por el INEC, en el último censo realizado se estableció que, al menos el 36.5% de los hogares ecuatorianos tienen acceso a internet, al menos el 63.8% de la población urbana ha accedido a internet en los últimos 12 meses, el 38% de las personas que acceden al

internet lo hacen en búsqueda de información, de estos el 70% se conecta al menos una vez al día actividades. (INEC, 2016).

En datos proporcionados por la empresa Wave 7 a El Comercio(2014) informó que el uso del internet en el país entre 2006 al 2013 creció en siete años once veces, de estos la mayoría de los internautas son hombres que usan el internet para estudiar, trabajar, comunicarse e informarse, también anunció que la red social más utilizada por los ecuatorianos es Facebook con casi tres millones de usuarios, adicionalmente de acuerdo a datos proporcionados por el (Telégrafo, 2013) informó que las compras por internet crecieron un 50% en los últimos tres años en el Ecuador y a nivel Latinoamericano en el 2012 se superaron los 54000 millones de dólares en transacciones, que van desde pagos de servicios básicos, compras de insumos hasta pagos en compras de vehículos, la diversidad de transacciones en el internet son infinitas.

Esta información nos proporciona indicios acerca del crecimiento y uso del internet, que no solamente es un sistema para consultas, u obtener información, sino que cada vez más personas lo utilizan para un sinnúmero de actividades, que van desde la formación académica para obtención de certificaciones títulos de bachillerato, pregrado y posgrado, hasta actividades de promoción publicitarias, teletrabajo, adquisiciones de bienes y servicios, entre otros, es decir que el uso del internet en esta época va más allá de la necesidad de comunicarse y abre una puerta para que se masifique además el comercio electrónico.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).

Martinez et al. (2005) dijo que “Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final” (p.35).

De acuerdo al artículo publicado en el diario el Telégrafo el 25 de noviembre del 2016, el Titular de la Senecyt, dijo que al menos el 1.88 % del PIB, se ha invertido en tecnología e innovación, lo que representa alrededor de 1900 millones de dólares, mencionó además que el enfoque principal es la inversión en el talento humano, es por ello que en los últimos tres años, se ha incrementado en un 300% el número de investigadores científicos, también mencionó que las universidades han triplicado su inversión en tecnología, lo cual ha superado el porcentaje mínimo solicitado que corresponde al 6%, de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior [LOES]. (El Telégrafo, 2016).

El incremento de inversión en el campo tecnológico, sumado al uso del internet que supera en el año 2016 el 36% en todos los hogares (INEC, 2016), y la adaptación de la población a sistemas digitales, abre las puertas a las empresas de tecnología, ya que permitirá contar con tecnología actualizada y con personal calificado para potenciar las actividades de investigación y desarrollo, y generar un crecimiento importante en este sector.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).

La creciente preocupación de la población en general por el cuidado del medio ambiente, ha hecho eco en los gobiernos, quienes han regulado las actividades que realizan las empresas y las han categorizado de acuerdo al nivel de afectación al medio ambiente, por lo tanto, para que una empresa pueda funcionar es necesario contar con el Certificado de Registro Ambiental, proporcionado por el Ministerio del Ambiente.

Las empresas con categoría uno pueden obtener el certificado a través de la página del Ministerio como es el caso de Bluecc, pero para las demás categorías deberán cumplir diferentes requisitos de acuerdo al nivel de impacto en el medio ambiente.

Todos estos factores externos afectan directamente el desarrollo de las actividades de Bluecc, en cuanto al modelo de comercialización escogido para la venta de los productos artesanales, que como es importante recordar se enfoca en el uso de plataformas de comercio electrónico.

Es por ello que el crecimiento del uso del internet en la población ecuatoriana, las transacciones electrónicas, para pagos de bienes y servicios a nivel público y privado, la estabilidad del gobierno, el nivel de inflación controlado, incremento en colocación de tarjetas de crédito, tasas de interés reguladas, aportan un panorama positivo para el tipo de producto que la empresa se encuentra desarrollando.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE, permite analizar el entorno externo en el cual se desenvuelve la empresa, para ello se identifican los factores más relevantes tanto de oportunidades como de amenazas a las cuales se enfrenta la compañía dentro de su sector, para Bluecc una de las amenazas con mayor calificación ponderada constituye “la sobreoferta” y en el caso de las oportunidades fue “la expansión a nivel nacional e internacional”, a cada variable se le asignó un peso, la sumatoria de las variables no puede ser superior a 1.

Cada factor es calificado de acuerdo al nivel de importancia en un rango de 1 a 4, siendo 4 muy importante, y 1 nada importante, estos valores se multiplican entre si y nos arrojan un valor ponderado, la sumatoria total de todos los factores debe ser superior a 2.55, en este caso el valor resultante es de 3.23 por lo que la empresa se encuentra en condiciones para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno tal y como se muestra en la Tabla 4

Análisis Factores Externos Bluecc.

Tabla 4
Análisis Factores Externos Bluecc

(FACTORES EXTERNOS)			
Empresa BLUECC CIA LTDA			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS			
A1: Endurecimiento de políticas laborales	0.063	3	0.19
A2: Cambio en políticas tributarias	0.056	2	0.11
A3: Sobreoferta (Aparición de competencia sin inversión de tecnología)	0.139	3	0.42
A4: Apreciación de la moneda que convierte a nuestros servicios y productos costosos	0.083	4	0.33
A5: Competencia Internacional	0.076	3	0.23
A6: Demora en tiempos de respuesta de proveedores	0.083	1	0.08
			1.36
OPORTUNIDADES			
O1: Grandes corporaciones buscan pymes con estructuras de costos más pequeñas	0.10	4	0.41
O2: Demanda ascendente en BPO	0.12	3	0.36
O3: Segmentación y especialización	0.07	4	0.28
O4: Expansión del servicio a nivel nacional e internacional	0.12	4	0.48
O5: Mayor interés del mercado en comprar y vender a través de plataformas ecommerce	0.09	4	0.34
			1.88
Totales	1.0		3.24
Calificar entre 1 y 4		4	Muy Importante
		3	Importante
		2	Poco Importante
		1	Nada Importante

Análisis Competitivo

Para analizar el entorno competitivo donde se desarrolla la empresa, nos apoyamos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cual permite definir las capacidades con las que cuenta la organización para competir en un mercado en específico, tal y como se muestra en la Figura 5: Fuerzas de Porter.



Figura 5: Fuerzas de Porter.

La Amenaza de Nuevos Entrantes (Barreras de entrada)

Porter (1987) dijo que las principales Barreras de Entrada para ingresar a un negocio conforman una ventaja competitiva, mientras más difícil le resulte a una organización ingresar a un mercado, más posibilidades tiene la otra de mantener su participación en el mismo.

En el caso de Bluecc, las principales barreras de entrada están dadas principalmente por el capital de inversión que se requiere para armar una arquitectura tecnológica, la experiencia en el sector, la dificultad de los clientes del nivel corporativo para realizar cambios de proveedor especialmente por los costos que implica y la diferenciación del servicio, la capacitación del personal a cargo de desarrollar las campañas es decir, el traslado del Know-How resulta mucho más costoso y riesgoso para la operación, que el ajuste de procesos con el proveedor.

En cuanto al sistema de ecommerce, las barreras de entrada también están dadas por el aspecto tecnológico, el desarrollo de plataformas multidisciplinarias son costosas por el tiempo de desarrollo e implementación, al igual que la calificación financiera

para la obtención de pasarelas de pago que constituyen el eje de la comercialización virtual, ya que el pago en línea es el que cierra el proceso de compra.

Poder de Negociación de los Proveedores

Una de las características, para el desarrollo de las actividades de Bluecc es el nivel de los proveedores con los que cuenta, no existen muchas alternativas, de igual manera en la mayoría de casos no es posible realizar negociaciones de los precios, ya que suelen estar estandarizados en el mercado, por lo que la empresa se ve sometida a la presión de los proveedores, entre ellos se encuentran empresas de telefonía fija y celular, internet fijo y móvil, hosting, cloud, entre los principales. En caso de la plataforma ecommerce PALECU, cuenta con dos tipos de proveedores, uno corresponde al proceso en sí de la plataforma, como son el servicio de cloud para el alojamiento de la información, los servicios de Courier, facturación electrónica y las diferentes pasarelas de pago, en este caso, no hay espacio para negociación de precios, ni servicios, ya que son generalizados y dependen del volumen de ventas o de emisión de comprobantes, a mayor número, el precio disminuye. El otro grupo corresponde a los artesanos que constituyen el producto que se oferta al cliente final, en este caso es posible negociar precios, promociones, ya que estos dependen exclusivamente de la valoración que el artesano le otorga a su producto.

Poder de Negociación de los Clientes

Bluecc tiene dividida su cartera de clientes en tres partes, por un lado se encuentran los de nivel Corporativo para Outsourcing, cuyo poder en la negociación es muy amplio y radica especialmente en la variedad de oferta de servicios que reciben por parte de otras empresas, por lo que para la contratación de un proveedor se requiere de calificaciones, auditorías previas, además que las tarifas de los servicios suelen estar

preestablecidas por el cliente. Otros aspectos determinantes para llegar a concretar una negociación son la experiencia en el medio y el precio.

Por otra parte se encuentran los clientes que contratan desarrollos tecnológicos a Bluecc, en este caso el poder de negociación es más controlable, ya que se requiere de la presentación de ofertas, el precio va en función al dimensionamiento del aplicativo, la decisión final de la empresa contratante está dada por la experiencia en el medio, el nivel de clientes atendidos por Bluecc, el precio y la reputación.

El tercer tipo de clientes son los finales, aquellos que compran los productos artesanales a través de comercio electrónico, donde el poder de la negociación en este segmento se encuentra dado por la oferta de productos, y el precio.

Amenaza de los Sustitutos

Como en cualquier sector siempre se encuentra presente la amenaza de sustitutos, en el sector tecnológico y de servicios esto también es posible, ya que generalmente se encuentra dada por empresas que compiten por precios, ya que sus infraestructuras son pequeñas y los costos operativos son escasos, no invierten en innovación tecnológica, ni tampoco cuentan con personal calificado o con experiencia para realizar las actividades, principalmente en el segmento de Outsourcing y Tecnología.

En el caso del comercio electrónico los sustitutos están dados por usuarios de redes sociales que ofertan y comercializan sus productos a través de estos canales, omitiendo todo el proceso tecnológico y apoyándose en servicios de logística para la entrega de sus productos. El nivel de afectación es significativo, ya que eliminan casi toda la cadena de valor de las empresas al centrarse únicamente en la promoción y la entrega, con lo cual sus costos de operación son casi cero, no realizan inversiones, gran parte de ellos no tributan, sus productos no pasan por controles aduaneros, por lo que

pueden abaratar el precio de su producto y generar para sí una rentabilidad considerable.

Rivalidad de los Competidores

Al tratarse de un mercado pequeño como el ecuatoriano y tomando en cuenta que los clientes potenciales para Bluecc han sido a nivel corporativo, la rivalidad que se presenta es muy alta, el precio suele ser determinante a la hora de cerrar una negociación, al igual que la capacidad de crecimiento, las empresas que ofertan servicios de outsourcing suelen tener grandes estructuras, y suelen estar apalancadas financieramente, lo cual les permite responder a demandas inmediatas de crecimiento por parte del cliente.

En cuanto a la comercialización de los productos artesanales a través de plataformas virtuales la rivalidad está dada por el tamaño de la publicidad, el tiempo en el mercado y principalmente el precio. Un competidor importante para Bluecc podría ser Ya está.com y Linio por las características similares de comercialización, aunque el segmento que maneja Bluecc no tiene una competencia directa, ya que los productos ofertados son hechos a mano localmente, mientras que la gran mayoría del portafolio de Ya está.com son productos importados.

Resumen

En este capítulo se realizó un análisis de los factores externos que impactan en el giro de negocio del Bluecc, como se pudo evidenciar, la estabilidad política, la creación de leyes que regulan el comercio electrónico y que protegen los proyectos tecnológicos a través de patentes, licencias son positivos para el sector porque alientan la inversión local y generan un ambiente seguro para el desarrollo de productos tecnológicos, en cuanto a lo económico existe una disminución en los índices de desempleo, las tasas de interés para colocación de créditos se mantienen estables, no se

presentan variaciones importantes en lo relacionado a la inflación que se mantiene en un 0.10%, además que se ha incrementado el uso de tarjetas de créditos, con lo cual se facilita las compras a través de canales electrónicos. Por otra parte los factores sociales que marcan las tendencias en hábitos de consumo de la población en general nos arrojan cifras alentadoras con respecto al acceso a internet y dispositivos electrónicos, al menos el 70% de la población hace uso de internet una vez al día, un 12 % de las peticiones por internet relacionadas a compras electrónicas corresponden al rubro artesanal, además que las compras por internet se incrementaron en un 50% en los últimos tres años. En lo tecnológico por parte del gobierno se ha impulsado la innovación y la inversión tecnológica especialmente a nivel educativo, todos estos resultados son determinantes para definir el potencial que tiene la comercialización de productos artesanales en el Ecuador a través de plataformas de ecommerce.

Por otra parte en el análisis competitivo las barreras de entrada están dadas por el alto costo de implementación tecnológico, los clientes se encuentran divididos en dos segmentos, corporativos y masivos, los sustitutos lo componen empresas sin infraestructura tecnológica que manejan sus procesos comerciales a través de redes sociales con pedidos directos por medio de mensajes y el cobro por los productos a través de depósitos o transferencias bancarias. El poder de negociación de los proveedores en su mayoría del sector de telecomunicaciones es limitado ya que mantienen precios estandarizados de mercado, en el caso de los productos artesanales es posible negociar descuentos, finalmente la competencia más importante para el ecommerce está dada por plataformas internacionales como Amazon o Ebay que cuentan con gran variedad de productos y ofertas, localmente parte de la competencia la conforma Ya está .com y Linio.

En cuanto al servicio de outsourcing la rivalidad de los competidores la componen empresas con grandes estructuras con capacidad de crecimiento inmediato.

En el siguiente capítulo se analizará la estructura interna de la empresa, sus componentes administrativos y financieros, cómo están distribuidos sus recursos humanos, tecnológicos, comerciales, y en su conjunto, la capacidad con la que cuenta la empresa para responder a las demandas del giro de negocio.

Capítulo 4: Evaluación Interna

Para el diseño de un plan estratégico, es necesario realizar una evaluación interna de la empresa, para conocer cuáles son sus componentes, como estos se relacionan entre sí, y como inciden en el alcance o la obstrucción de los objetivos planteados.

Análisis Interno AMOFHIT

Consiste en analizar toda la cadena de valor de la empresa, y conocer cuáles son las áreas que mayor aporte ofrecen a la compañía en la consecución de los objetivos planteados, y detectar qué áreas comprometen el cumplimiento de dichas metas, de esta manera se podrán corregir las falencias, mejorar los procesos, y administrar adecuadamente los recursos.

Administración y Gerencia (A).

Estructura Administrativa.- la estructura Administrativa de Bluecc se encuentra dividida por dos áreas, encabezadas por la Gerencia Comercial y la Gerencia Operativa, cada una de éstas cuenta con un líder o jefe, que reporta a su Gerente inmediato.

Las decisiones a nivel comercial, administrativo y financiero son tomadas por la Gerencia Comercial, además que esta área maneja el desarrollo de nuevos productos e implementa las estrategias comerciales y de marketing, por otra parte las decisiones a nivel operativo, de calidad, sistemas son tomadas por la Gerencia Operativa, sin embargo las decisiones a nivel macro son tomadas en conjunto con la Gerencia General, en la Figura 6: Organigrama Bluecc se muestra cómo está compuesto el organigrama de Bluecc.

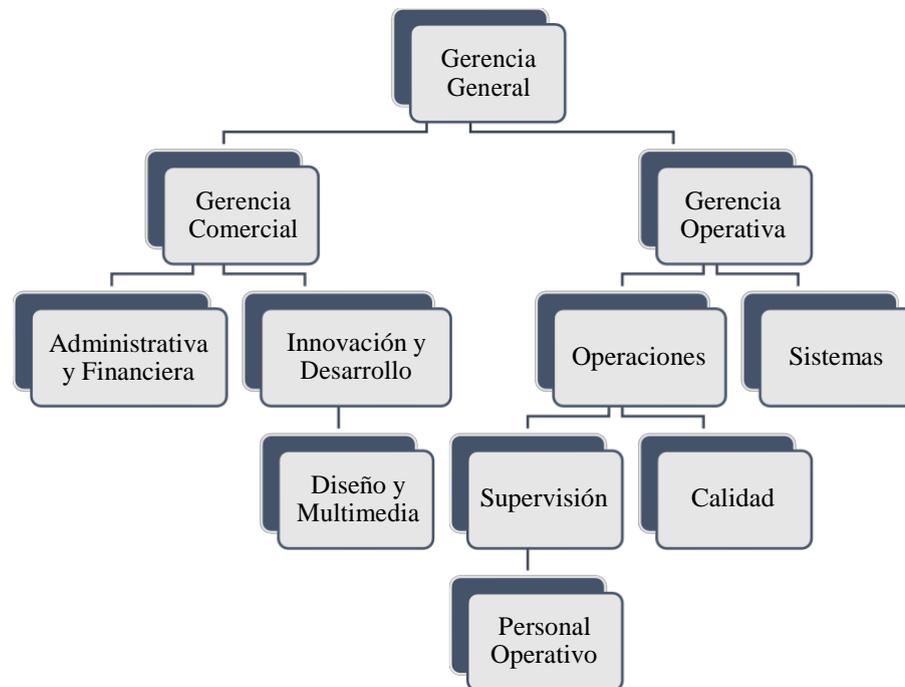


Figura 6: Organigrama Bluecc

Estilo Gerencial.- el estilo gerencial impacta en el nivel de desarrollo de la organización, sobre el cómo se entienden los objetivos propuestos, la motivación de los subalternos y el ambiente laboral en general, en Bluecc no se concentra en un estilo en particular, la Gerencia busca la descentralización y el empoderamiento de los Jefes de los diferentes departamentos que componen la empresa, promueve la participación en la planificación empresarial, se encuentra en la constante búsqueda del desarrollo de ideas innovadoras y productivas con su personal, favorece a los más productivos y colaborativos, es capaz de reconocer errores y enmendarlos, orienta a sus subalternos al compromiso con la empresa.

Utilización de Sistemas de Control Gerencial.- la empresa cuenta con sistemas de control para áreas como la financiera y administrativa, a través de software de sistemas de gestión administrativa, para el área operativa cuenta con aplicaciones para medir niveles de producción, calidad y gestión por campaña, sin embargo el área de sistemas y proyectos no cuenta con sistemas de control, lo que dificulta establecer

tiempos de desarrollo y puesta en marcha de nuevos proyectos que van atados a la tecnología.

Capacidad y Experiencia en el Equipo Directivo.- el Equipo Directivo de Bluecc está constituido por dos personas, el Gerente General quien se encarga de las Áreas Administrativa, Financiera, Proyectos y Comercial, y el Gerente Operativo, quién lidera el área operativa, calidad y de sistemas, los dos cuentan con más de 15 años de experiencia en el campo de Business Process Outsourcing [BPO], por lo que se encuentran aptos para desarrollar cualquier tipo de requerimiento de sus clientes corporativos.

Marketing y Ventas (M)

El marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de los bienes y servicios de una organización, además es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de los productos. (D' Alessio, 2008).

A continuación desarrollaremos el Mix del marketing:

Producto.- los productos de Bluecc están divididos en tres segmentos, el primero corresponde al Outsourcing de servicios que incluye (a) administración de servicios telefónicos inbound y outbound, como atención al cliente, help desk, actualizaciones de datos, cobranzas, encuestas; (b) desarrollos tecnológicos; (c) que corresponde a la plataforma para la comercialización de productos artesanales "PALECU", la cual se encuentra apoyada en los productos base de la empresa, ya que el modelo de gestión comercial electrónica requiere de servicio al cliente, help desk,

control de calidad y apoyo tecnológico, por lo cual se puede decir, que este segundo segmento es un producto y un cliente para Bluecc.

Precio.- el precio de los servicios ofertados por Bluecc de acuerdo al primer segmento especificado en el párrafo anterior, depende del dimensionamiento de la campaña, el número de agentes que se requieren para la actividad requerida, y el tiempo en el cual se va a desarrollar la gestión, estos valores pueden oscilar entre seis y siete dólares la hora de operación, y cincuenta dólares la hora técnica de desarrollo.

En el caso de la plataforma de ecommerce, se han establecido dos tipos de precio, el primero corresponde al diseño del espacio y la elaboración de los catálogos del artesano, y el segundo un porcentaje por la distribución del producto artesanal a través de la plataforma.

Política de Precios.- la política de precios es flexible, dependerá del volumen y las condiciones de pago, en el caso del outsourcing, y en el caso del ecommerce se ha definido estar el menos en un 5% por debajo del precio actual de mercado, con la finalidad de incentivar las compras a través de este canal virtual, para que el cliente pueda percibir la mejora en el precio de compra.

Plaza: los servicios no tienen un límite geográfico, gracias a la tecnología, estos se pueden proveer a cualquier parte del mundo, tanto en el modelo de Outsourcing, como de la comercialización de productos artesanales, este último apoyado en empresas especializadas de Courier para realizar las entregas.

Promoción.- dentro de la promoción se encuentra la publicidad, la promoción de ventas, venta de personal y relaciones públicas, para el caso del Outsourcing la gestión comercial la realiza directamente Gerencia Comercial, a través de calificación de proveedores en grandes empresas. En el caso del ecommerce la publicidad está dada a

través de redes sociales y las ofertas son establecidas por los artesanos como dueños del producto.

Operaciones y Logística (O)

El área de operaciones está liderada por el Gerente de Operaciones, dentro de su estructura se encuentra el área de sistemas, y de calidad. El área de operaciones cuenta con un supervisor cuya función principal es controlar el desempeño de los operadores, la productividad y el lineamiento a los objetivos y políticas de la empresa. El área de calidad es quien evalúa a través de monitoreos in/out, pruebas de conocimiento a los operadores, y auditorias de procesos críticos y procedimientos a los desarrolladores. El área de sistemas por otra parte son quienes mantienen la fluidez y la continuidad operacional, son quienes garantizan la prestación de los servicios, y la disponibilidad de los recursos tecnológicos, tanto para el outsourcing como para el ecommerce. El ecommerce se apoya en toda la infraestructura de Bluecc, en cuanto al sistema de entregas es subcontratado con Laar y Tramaco quienes ofrecen servicios con cobertura nacional incluido Galápagos.

Finanzas y Contabilidad (F)

La empresa inició con capital aportado por socios, por lo que no requirió de préstamos bancarios, es autosustentable, para el desarrollo de la plataforma de ecommerce se ha apoyado en la subvención de campañas internas de la empresa y en un préstamo realizado por dos de los socios de la compañía.

Recursos Humanos (H)

Selección, Capacitación y Remuneración.- el talento humano, constituye uno de los activos más importantes de cualquier organización, ya que son ellos quienes con sus conocimientos y compromiso aportan en la obtención de las metas propuestas. Es necesario enfatizar que una de las principales fortalezas de Bluecc es su personal

calificado, con el cual es posible brindar los diferentes servicios tanto a los clientes del Outsourcing como a los clientes finales del ecommerce artesanal. Para la selección del personal la compañía cuenta con perfiles establecidos para el cumplimiento de las diferentes funciones requeridas por la empresa y sus clientes, el reclutamiento se realiza vía web, en las diferentes plataformas de bolsa de empleo, y a través de publicaciones en diarios, el Área de Talento Humano externo es quién realiza la precalificación de los candidatos, y la decisión sobre la contratación o no, es realizada por la Gerencia Operativa o Comercial de acuerdo a la vacante requerida. Este plan se aplica para todas las campañas, incluido el ecommerce, ya que este requiere para su funcionamiento el apoyo de la infraestructura del Outsourcing.

A nivel operativo se mantiene un programa de capacitación que se basa en tres etapas:

- a) Iniciación, que aporta a la formación básica al nuevo trabajador para realizar su trabajo, como utilización del sistema de telefonía, manejo de herramientas tecnológicas, técnicas de servicio al cliente, resolución de conflictos, etc.
- b) Información de la campaña y del área.- esta etapa se enfoca al conocimiento de los temas propios de nuestros clientes, sus procesos, objetivos, su filosofía, generalmente esta etapa incluye una visita al cliente, para que el operador se identifique con la visión de la empresa y lo que ésta espera de él.
- c) Certificación del conocimiento.- en este momento se comprueba a través de pruebas en línea, de stress, clínicas de servicio, si el operador se encuentra apto para ejercer su actividad dentro de la campaña, ningún operador saldrá en vivo mientras no supere esta etapa. En la Figura 7: Proceso de capacitación Bluecc 2017, se explica a breves rasgos las tres etapas de capacitación anteriormente descritas.



Figura 7: Proceso de capacitación Bluecc 2017

En cuanto a la remuneración está dada de acuerdo al nivel de productividad y experiencia del colaborador, y está compuesto por componentes fijos y variables, este último dependerá siempre del resultado alcanzado de acuerdo a las funciones realizadas.

Calidad de clima laboral.- el ambiente laboral de Bluecc es relajado, prima el trabajo en equipo, si bien es cierto promueve la competencia, esta no se fundamenta en objetivos individuales, sino grupales.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Bluecc cuenta con sistemas de información de alto nivel para el área Administrativa y Financiera a través de ERP, para el área de operaciones se cuenta con desarrollos propios para controlar el ingreso y salida de los colaboradores, la productividad, el desempeño, y calidad, casi todos los procesos de la empresa se encuentran automatizados.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Para Bluecc una de las partes más importantes dentro de su core es la tecnología, en la cual se encuentra apoyado tanto el Outsourcing como el ecommerce, sin la infraestructura tecnológica sería imposible la prestación de servicios, para ello la empresa cuenta con infraestructura de primer nivel, sumado a personal con vasta experiencia en Telecomunicaciones y Desarrollo. A continuación se describen las herramientas tecnológicas para la prestación de servicios.

Plataforma tecnológica para Outsourcing/callcenter.

Para el tipo de Outsourcing que presta Bluecc en base a lo explicado en párrafos anteriores, los servicios como atención al cliente, cobranza, actualizaciones, telemarketing, televentas requieren de una plataforma especializada de call center que les permita ejecutar varias interacciones a la vez y que toda la actividad realizada por el personal operativo, se registre para futuras auditorías de productividad y servicio. Es necesario recalcar que todos los servicios del Outsourcing son utilizados para la gestión del ecommerce para artesanos.

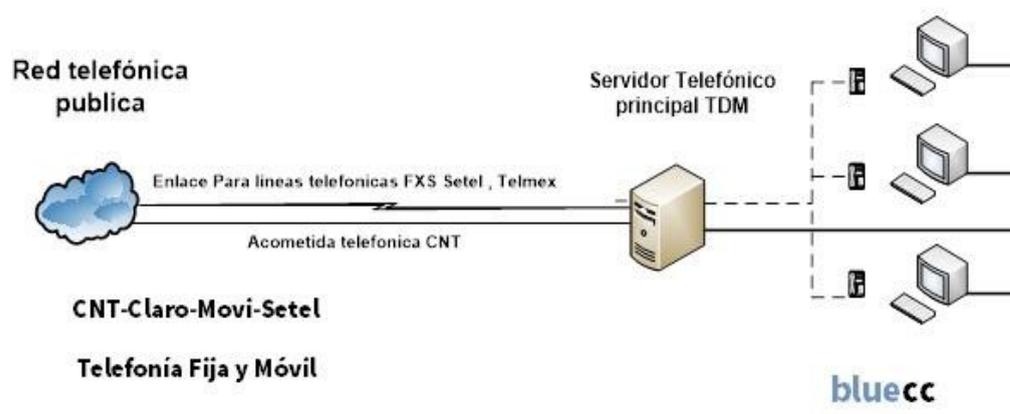


Figura 8: Arquitectura TDM Bluecc

En la Figura 8: Arquitectura TDM Bluecc, se muestra la para la prestación de servicios Outsourcing y para el ecommerce.

Uno de los pilares fundamentales en la tecnología desde sus inicios ha sido la tecnología basada en Time division multiple [TDM], que permite la comunicación a través de señales análogas entre la central telefónica Pública y el Contact Center, para ello tanto la central telefónica pública (PSTN) como la central telefónica privada(PBX) procesan señales análogas durante todo su procesamiento, desde la generación de la llamada telefónica desde un cliente solicitando algún servicio de una empresa en particular hasta la recepción de la comunicación en el call center. Los elementos que la integran son:(a) Red telefónica pública conmutada (PSTN):La red telefónica pública conmutada es aquella central telefónica con la cual cada uno de los ecuatorianos tiene acceso, esta puede ser fija (CNT, Setel, Claro) o también pueden ser de tipo móvil (Claro, Movistar, CNT).Bluecc accede a cada uno de estas centrales telefónicas públicas a través de accesos sean de tipo cobre a través de pares telefónicos desde cada una de estas centrales, o como enlaces de datos para el caso de las centrales telefónicas públicas que manejan centrales de tipo SIP. En este caso las troncales telefónicas son proporcionadas como extensiones FXS a las cuales se acceden a través de gateways IPs; (b) las tarjetas telefónicas de troncales no son más que los interfaces entre la PSTN o red telefónica pública conmutada con el Contact Center a través de una central telefónica privada. Estas tarjetas de troncales no son más que tarjetas que realizan una tarea de procesamiento digital de las señales telefónicas;(c) tarjetas telefónicas de extensiones permiten transferir las llamadas entrantes recibidas a través de las tarjetas telefónicas de troncales a cada uno de los agentes. Cada una de estas extensiones telefónicas le permite a un agente la interacción de voz con cada uno de los clientes que desean acceder a los servicios proporcionados por el Contact Center; (d) servidor telefónico no es más que un computador que a través de un sistema operativo de tipo server como por ejemplo Windows 2000 o Windows 2003 server le permite interactuar

con las tarjetas telefónicas para finalmente lograr una comunicación efectiva entre un usuario y el área Contact Center de Bluecc; (e) terminal telefónico es un dispositivo que le permite la interacción de voz entre el agente de call center y el usuario del servicio telefónico; (f) server de correo, Bluecc utiliza como parte fundamental de su arquitectura de call center un server de correo Microsoft Exchange 2013, este server de correo se lo utiliza para la gestión de la mensajería unificada de forma que a través de este servicio sea posible la administración de fax, voicemail, y comunicación interna entre los agentes telefónicos.; y(g) servidor de base datos, Bluecc administra toda la información telefónica utilizando una de las bases de datos más robustas como lo es Microsoft SQL server 2014.

Arquitectura de Bluecc con tecnología Voip

Los avances tecnológicos encaminados hacia la optimación de la telefonía privada crearon un nuevo estándar como lo es la voz sobre IP en el cual a través del mismo medio de transmisión se envía la voz y los datos.

Para el caso de la arquitectura telefónica basada en Voz sobre IP, todo el tráfico telefónico que procede desde la PSTN en este caso CNT, Setel o Claro es procesado directamente por el servidor telefónico SIP, estas tramas de datos que llevan información de voz son procesados por un servidor Linux que tienen instalados y configurados servicios exclusivos para manejo de interacciones de voz, en el caso de Bluecc se utiliza la versión más estable del software opensource elastix 2.5.0.

El software telefónico de Bluecc es un software especializado que cuenta con todas las funcionalidades necesarias para el servicio de Contact Center. En la Figura 9: Arquitectura VoIP Bluecc, se describe la arquitectura de voz ip de Bluecc.

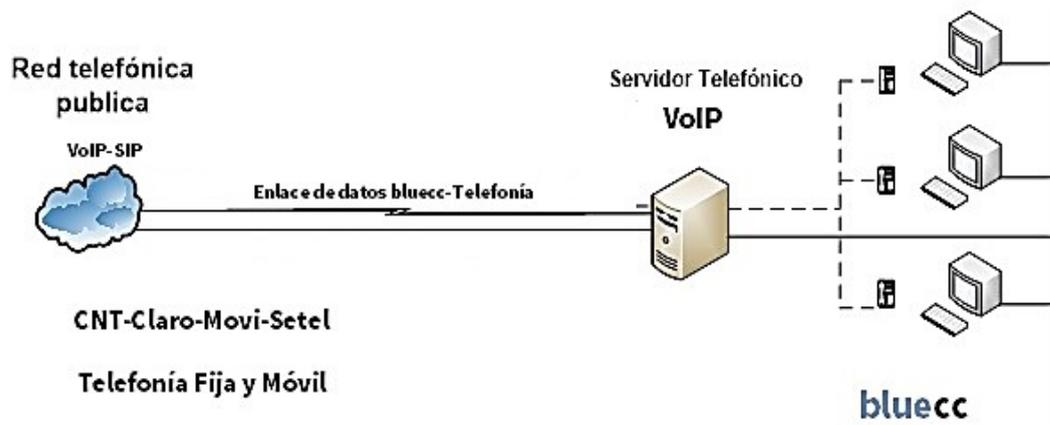


Figura 9: Arquitectura VoIP Bluecc

Redundancia: Como se pudo apreciar en las dos secciones anteriores Bluecc cuenta en realidad con 2 sistemas telefónicos para la administración de toda la interacción entre usuarios y agentes telefónicos. El primero de ellos basados en telefonía TDM y el segundo basado en telefonía de tipo SIP o VoIP, si bien los dos sistemas trabajan de forma independiente el primer sistema de tipo TDM ofrece redundancia a través del segundo sistema de telefonía de tipo VoIP (SIP).

Adicionalmente cuenta con: (a) sistemas de marcación automática con el cual se optimizan al máximo el tiempo de marcado; (b) marcación manual integrada, el cual puede integrarse con las aplicaciones del cliente, para ello Bluecc desarrolló un sistema capaz de realizar una llamada desde la aplicación del cliente. De esta forma el agente se centra en la lógica de negocio del cliente y no en la aplicación de marcación, disminuyendo el tiempo muerto y dedicándose solamente para a las tareas específicas de negocio y; (c) sistemas de monitoreo, que permiten al supervisor contar con una interfaz de administrador, controlar todos los agentes a su cargo, auditando, su ingreso, salida, tiempos de conexión, abandonos, tiempo en línea, entre otros.

Servidor de Telefonía Unificada

PBX: tiene como función principal la administración de las líneas telefónicas, tanto troncales como extensiones, permitiendo que las llamadas sean direccionadas a los agentes sin causar congestión en el sistema.

.ACD: es un distribuidor automático de llamadas, el cual permite asignar de forma automática e inteligente todas las llamadas que ingresen al Centro de Llamadas, este sistema tiene la capacidad de distribuir las llamadas utilizando distintos criterios dependiendo de las destrezas del operador, el origen de la llamada, el número marcado, entre otros.

IVR: Esta herramienta proporciona una respuesta automática de voz, la misma que puede ser integrada al centro de llamadas para ofrecer a los clientes finales servicios con alta tecnología que permitan realizar reconocimiento de voz (RDV), conversión de texto a voz (CTV), fax, CTI, entre otros.

Grabaciones: Este elemento permite la grabación digital ilimitada de las conversaciones que se mantienen en el Centro de Llamadas.

Voice Mail: Este módulo presta servicios de mensajería de voz para aquellos casos, en los que por algún evento, el agente o usuario que utiliza el sistema de telecomunicaciones integrado no se encuentre en su lugar de trabajo. Está fuertemente unido al sistema de mensajería unificada y correo electrónico, de tal forma, que dichos mensajes pueden ser recibidos en cualquier computador autorizado o sistema telefónico normal.

Plataforma PALECU.

PALECU es una plataforma hecha en Ecuador por ecuatorianos con la finalidad de proveer al mercado nacional de servicios tecnológicos innovadores y de gran calidad, cuya función es comercializar productos artesanales en el cual los proveedores

conserven su identidad corporativa mediante la creación de ambientes personalizados.

En la Figura 10: Proceso Ecommerce PALECU, se muestra el proceso para compras de usuario final.

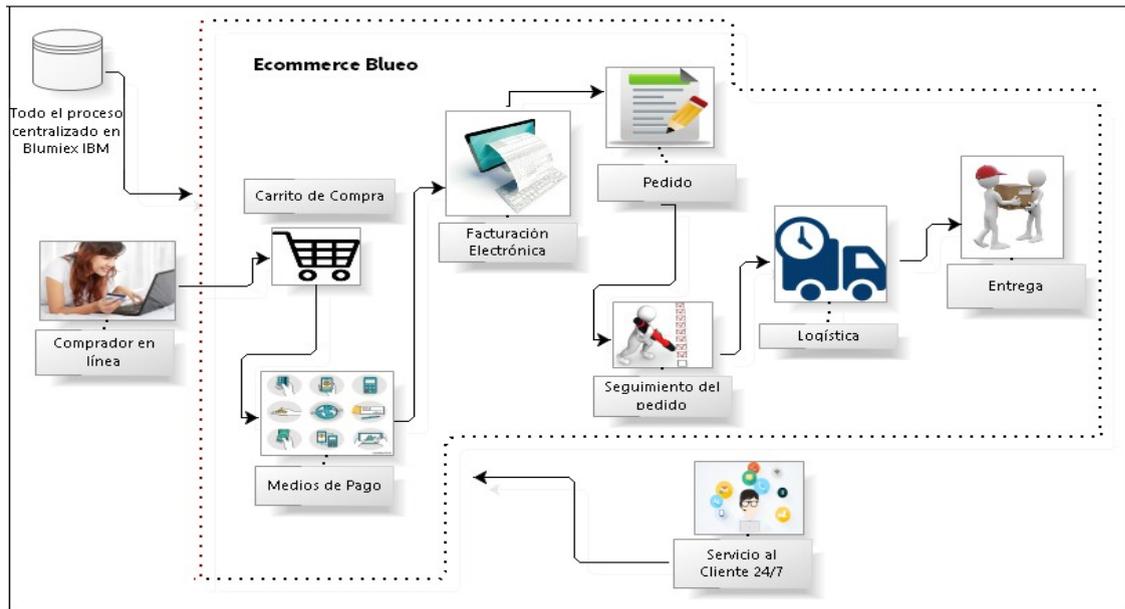


Figura 10: Proceso Ecommerce PALECU

Estructura tecnológica: La plataforma de comercio electrónico se encuentra desarrollada en lenguaje PHP, conectada a una base de datos MYSQL, para garantizar la seguridad y la continuidad del servicio se encuentra alojada y certificada en Bluemix de la IBM, cuenta con los servicios de Softlayer, y Watson para el desarrollo de prototipos de inteligencia artificial, gracias a un convenio con la IBM, se consiguió ser parte de uno de sus programas globales de emprendimiento “IBM Global Entrepreneur Program”, está integrada a varias pasarelas de pago, facturación electrónica, y enlaces con los proveedores de Courier Laar y Tramaco a nivel nacional.

Elementos Integrados

A continuación se describen los elementos integrados a la plataforma, que permiten su óptimo funcionamiento.

Facturación electrónica: La plataforma está integrada a un sistema de facturación electrónica con la empresa Esdinámico, la cual permitirá enviar via mail el comprobante de pago en el instante que el cliente realiza la compra.

Logística: Está compuesta por dos proveedores actualmente, Laar y Tramaco, con los cuales se han desarrollado integraciones para el tracking del producto, de esta manera el cliente una vez que realiza su pago puede conocer el estatus de su entrega.

Botón de Pago: Entre las integraciones de mayor importancia dentro de un ecommerce es el botón de pagos, con el cual se cierra la transacción comercial, esta plataforma se encuentra integrada a Pay Club y acepta las tarjetas Diners Club, Discover, Visa y Mastercard Banco del Pichincha, Kushki para las demás marcas de tarjetas y Paypal para transacciones internacionales. Se planea además integrarse a Payphone y la pasarela de Datafast.

Integración a otras plataformas: La plataforma cuenta con la flexibilidad para integrarse también a otros softwares, a través de API y Webservices, con lo cual puede consumir información de otras aplicaciones y que estas se visualicen en el ambiente desarrollado de Bluecc.

Módulo de Inventarios: Este módulo permite ingresar el inventario que ofertan los diferentes proveedores, y visualizar en línea la disponibilidad y cantidad existente para la compra. Cada ítem se encuentra parametrizado y codificado.

CRM: Este módulo permite centralizar la información de los clientes, su historial de compras y establecer de esta manera estrategias a futuro para mejorar el nivel de servicio, desarrollar campañas de marketing, incrementar ventas, entre otros.

APPS: Inicialmente se ha desarrollado la plataforma con Responsive Web, para que el formato de la aplicación se adapte a cualquier dispositivo electrónico, sin

embargo, a corto plazo se desarrollará una APP para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

Back Office: Este factor constituye todo el manejo de servicio al cliente, ya que cuenta con personal capacitado para orientar al cliente en su compra, dar soporte en caso de quejas sobre calidad y entregas, además de ser el contacto permanente con el cliente, los clientes podrán contactarse a través de chat, whats up y líneas telefónicas dispuestas para brindar el servicio. Además, desde el back office se gestionan las diferentes estrategias para posicionar y generar tráfico hacia la plataforma.

Estructura comercial: PALECU como se denomina a la plataforma de productos artesanales, cuenta con varias interfaces, para cada artesano se ha diseñado una tienda virtual, en la cual se categorizan sus productos de acuerdo a su segmento, ninguno de estos se mezcla con los demás, aunque es posible dentro de la plataforma en opciones de búsqueda, encontrar los diferentes productos y proveedores, sin embargo, la gestión de compra siempre se realizará desde la tienda que abarca el producto. ,En el Apéndice A: Información PALECU, se muestran varias fotografías de la plataforma de productos artesanales.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz es el resultado del análisis de los factores internos de la organización, como se puede apreciar en la Tabla 5

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) la calificación ponderada de las fortalezas es de 1.81, mientras que las debilidades tienen una calificación de 1.39, sin embargo la sumatoria de los dos factores dan un total de 3.21 lo que implica que a pesar de que las debilidades tengan un mayor puntaje, se pueden realizar mejoras dentro de la estructura interna que permitan potenciar las fortalezas, y reducir las debilidades.

Tabla 5

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

(FACTORES INTERNOS)			
Empresa BLUECC CIA LTDA			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES			
D1: Retraso en ejecución de los proyectos	0.08	3	0.25
D2: Falta de planificación estratégica	0.07	4	0.26
D3: Falta de plan de contingencia para continuidad operacional	0.06	4	0.25
D4: Implementación de área de negocios	0.07	4	0.26
D5: Ausencia de controles internos y métricas	0.06	4	0.23
D6: Reducción de rentabilidad	0.11	3	0.32
D7: Alta rotación de personal que implican mayor costo en capacitación	0.06	4	0.25
			1.81
FORTALEZAS			
F1: Innovación Tecnológica	0.06	4	0.23
F2: Personal con larga trayectoria y experiencia	0.08	4	0.31
F3: Flexibilidad en adopción de procesos externos del cliente	0.07	4	0.27
F4: Reputación favorable en el medio	0.06	4	0.25
F5: Costos más bajos	0.08	4	0.34
			1.39
Totales	1		3.21

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Resumen

El análisis interno de la empresa consideró toda la estructura empresarial, lo que permitió comprobar cómo se encuentra organizada, las áreas que la conforman, y cómo cada una de estas se interrelacionan entre sí y si aportan o no al alcance de los objetivos, así como los recursos con los que cuentan para afrontar la demanda y cómo éstos se encuentran distribuidos.

De acuerdo a lo estudiado, el área tecnológica es parte fundamental del core de la empresa, la misma cuenta con una estructura completa tanto en infraestructura como en recurso humano calificado, lo que permite dar continuidad al servicio, además se pudo evidenciar que toda la estructura de Bluecc soporta el desarrollo de la gestión del ecommerce y permite de esta manera su correcto funcionamiento.

En el siguiente capítulo se iniciará con el proceso estratégico, la definición de los objetivos de la empresa, y las estrategias que se requieren para alcanzarlos.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es un conjunto de actividades secuenciales que una empresa implementa con la finalidad de alcanzar su visión planteada, para ello realiza diferentes análisis del entorno en el cual se desarrolla la organización, como la demanda, los clientes, proveedores, la competencia, evalúa sus recursos, su estructura, para en función de ello obtener las mejores estrategias (D'Alessio, 2008). En los capítulos anteriores se realizó un estudio de algunos elementos que conforman el proceso estratégico como la filosofía empresarial, el entorno externo e interno, en este capítulo definiremos en base a la información obtenida los objetivos estratégicos de la organización y las estrategias que permitirán el cumplimiento de los mismos.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo están dados de acuerdo a la visión de la compañía, en este caso se sustenta en “Consolidarse como la empresa líder en el desarrollo y manejo de procesos enfocados al giro de negocio de nuestros clientes.” Al tratarse de la plataforma de productos artesanales, la visión de Bluecc no se encontraba alineada sobre este producto en específico, sino que su visión es amplia y abarca todos los servicios que la empresa provee incluido el ecommerce que como se explicó en el capítulo cuatro, se encuentra apoyado en toda la infraestructura de la compañía.

Objetivos a Largo Plazo

Para el desarrollo de este plan estratégico es necesario establecer los objetivos de Bluecc y especificar dentro de estos cuál es el nivel de contribución que realiza la plataforma de comercialización de productos artesanales PALECU y cuáles son las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos del producto.

Objetivo 1.- Para el año 2022 incrementar en un millón de dólares la facturación anual de Bluecc.

El aporte de la plataforma de productos artesanales para el año 2022 será contribuir con el 50% del presupuesto establecido en ventas anuales.

Estrategia 1: Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.

Estrategia 2: Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.

Estrategia 3: Incrementar la capacidad de instalada en un 100% para la prestación de servicios a clientes finales o compradores de los productos artesanales.

Objetivo 2.- Consolidarse como una de las empresas más importantes a nivel nacional en desarrollo e innovación tecnológica.

El aporte de la plataforma de productos artesanales será perfeccionar e innovar los procesos tecnológicos, de servicio y comerciales, para mejorar la experiencia del usuario.

Estrategia 4: Renovar los procesos de Gestión del Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas, en niveles operativos y tecnológicos.

Estrategia 5: Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.

Estrategia 6: Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.

Objetivo 3.- Constituir a “PALECU” para el 2022 como el primer Centro Comercial Artesanal Virtual de la región mediante el cual se puedan comercializar nacional e internacionalmente productos artesanales.

Estrategia 7: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.

Estrategia 8: Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.

Estrategia 9: Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite convertir a las debilidades en fortalezas y a las amenazas en oportunidades (Martínez et al.2005). Las debilidades y amenazas son factores internos que una vez identificados permiten a la empresa tomar acciones para disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas, por otra parte las oportunidades y las amenazas son factores externos a la empresa, en los cuales no tienen control, sin embargo es necesario formular estrategias para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas . A continuación se muestra en la Tabla 6

Matriz FODA Bluecc se presenta el resultado del análisis realizado.

Tabla 6
Matriz FODA Bluecc

FORTALEZAS
F1: Innovación Tecnológica
F2: Personal con larga trayectoria y experiencia
F3: Flexibilidad en adopción de procesos externos del cliente
F4: Reputación favorable en el medio
F5: Costos más bajos
F6: Calidad de servicio al cliente
F7: Contar con la primera plataforma virtual para comercialización de productos artesanales en el País.
OPORTUNIDADES
O1: Grandes corporaciones buscan pymes con estructuras de costos más pequeñas
O2: Demanda ascendente en BPO
O3: Segmentación y especialización
O4: Expansión del servicio a nivel nacional e internacional
O5: Mayor interés del mercado en comprar y vender a través de plataformas ecommerce
DEBILIDADES
D1: Retraso en ejecución de los proyectos
D2: Falta de planificación estratégica
D3: Falta de plan de contingencia para continuidad operacional
D4: Implementación de área de negocios
D5: Ausencia de controles internos y métricas
D6: Reducción de rentabilidad
D7: Alta rotación de personal que implican mayor costo en capacitación
AMENAZAS
A1: Endurecimiento de políticas laborales
A2: Cambio en políticas tributarias
A3: Sobreoferta (Aparición de competencia sin inversión de tecnología)
A4: Apreciación de la moneda que convierte a nuestros servicios y productos costosos
A5: Competencia Internacional
A6: Demora en tiempos de respuesta de proveedores

MFODA Cruzado

El FODA cruzado es una herramienta cuya finalidad es analizar las estrategias que se requieren para potenciar las oportunidades y las fortalezas, y disminuir el impacto de las amenazas y debilidades a través de cuatro estrategias (a) DO Busque, generar estrategias potenciando las oportunidades externas para disminuir las debilidades internas; (b) FO Explote, desarrollar estrategias para aprovechar las

oportunidades externas y las fortalezas internas; (c) DA Evitar, es necesario formular estrategias que permitan crear acciones defensivas para reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno; y (d) FA Confronte, potenciar las fortalezas internas para reducir las amenazas externas. (D'alessio, 2008). A continuación en la Figura 11: FODA cruzado.

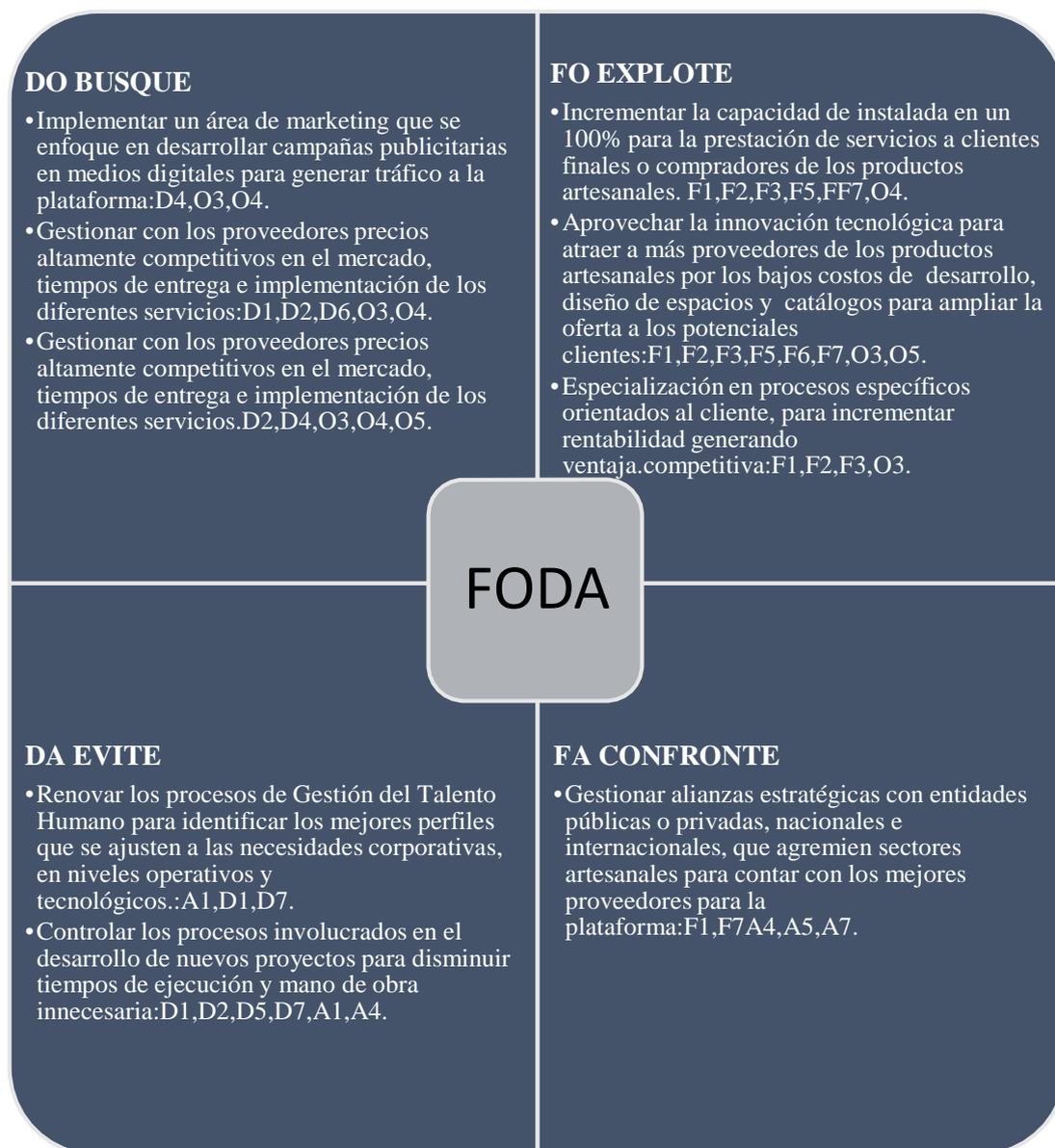


Figura 11: FODA cruzado.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Una vez finalizado el FODA Cruzado, es necesario apoyarse en varias matrices que ayuden a definir las mejores estrategias. (D'alessio, 2008) afirmó que “La Matriz de

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de Dickel (1982) es utilizada para determinar la apropiada postura de una organización”(p.281).

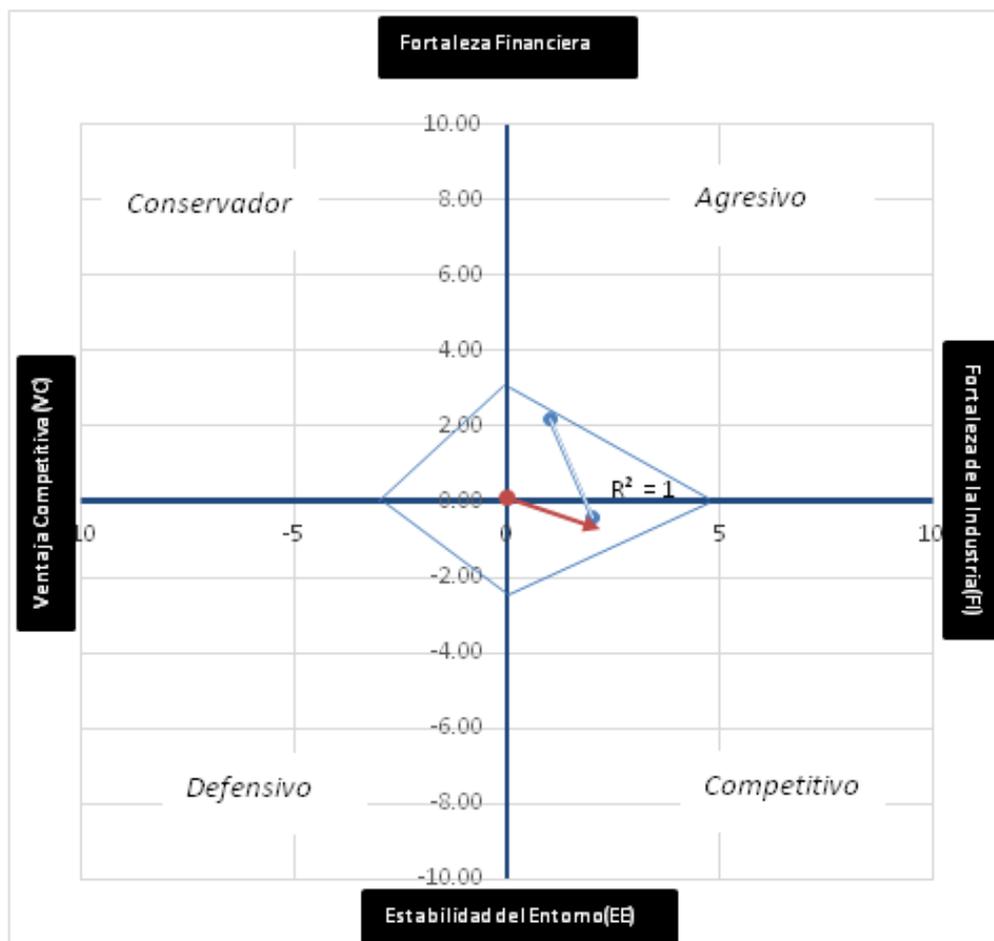
Esta matriz está compuesta por cuatro ejes, dos corresponden a los factores relacionados con el sector en el cual se desarrolla la empresa como fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y los otros dos a los factores internos como la ventaja competitiva y la fortaleza financiera, estos ejes forman cuatro cuadrantes asociados a diferentes posturas estratégicas como: (a) agresiva; (b) conservadora; (c) defensiva; y (d) competitiva. (D'alessio, 2008). En la Tabla 7

Matriz PEYEA Bluecc, se muestra el análisis realizado, en la posición estratégica externa la fortaleza financiera arrojó un puntaje de 4.7, y la estabilidad del entorno 2.4 siendo los de mayor relevancia el potencial del crecimiento, el conocimiento tecnológico, el poder de negociación de los proveedores y la presión de los productos sustitutos. En cuanto al análisis de la posición estratégica interna, la ventaja competitiva tuvo un puntaje de 3.5 y la fortaleza financiera 3.2, siendo la calidad del producto como ventaja la más relevante, al igual que el apalancamiento en el tema financiero. Como se pudo mostrar existen muchas variables que requieren mejorar, es por ello la necesidad de retener las mejores estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos.

Tabla 7
Matriz PEYEA Bluecc

POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA											
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										VALOR	
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1	
Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
Variabilidad de la demanda	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha	2	
Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2	
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
Promedio - 6 =										-3.6	2.4
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
Conocimientos Tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5	
Utilización de Recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
Productividad/Utilización del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
Promedio =										4.7	4.7
POSICION ESTRATÉGICA INTERNA											
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
Lealtad de los clientes	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
Promedio - 6 =										-2.5	3.5
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
Solvencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
Apalancamiento	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
Capital de Trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
Facilidad de Salida del Mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	
Acceso a financiamiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
Promedio =										3.2	3.2

Una vez realizada la matriz, es necesario graficar los resultados en un plano cartesiano, en los cuales la coordenada “x” corresponde a la sumatoria de la ventaja competitiva con la fortaleza de la industria, mientras que “y” es el resultado de la suma de las fortalezas financieras y la estabilidad del entorno, de esta manera se puede ubicar en qué cuadrante se encuentra la empresa. De acuerdo al resultado la empresa se encuentra en la postura competitiva, como lo muestra la Figura 12: Matriz MPEYEA de Bluecc.



FI+VC	FF+EE
x	y
2.20	-0.4

Figura 12: Matriz MPEYEA de Bluecc

La postura competitiva es típica de una industria atractiva dentro de un entorno inestable, el factor crítico es la fortaleza financiera, las empresas que se encuentran en esta postura deben mejorar sus estrategias de marketing, potenciar el departamento de ventas, reducir costos, y tratar de asociarse con compañías fuertes en flujos de caja.

(D'alessio, 2008). Las estrategias obtenidas de esta matriz son las siguientes:

Desarrollo de mercados

- Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.
- Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.
- Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.

Desarrollo de productos

- Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.
- Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.
- Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Matriz Interna Externa (MIE)

Según lo expresado por (D'alessio, 2008) “la matriz IE, también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos divisiones

que corresponden a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI” (p.317). Para este caso se utilizó la matriz IE para analizar a la organización como un todo, el resultado de MEFI, fue de 3.21, y de MEFE 3.24.

Como se muestra en la Figura 13: Matriz IE de Bluecc, la empresa se encuentra dentro del cuadrante III, por lo tanto necesita desarrollarse para mejorar, las estrategias que requiere aplicar corresponden a penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Y	X	BURBUJA
EFI	EFE	
3.21	3.24	3.225

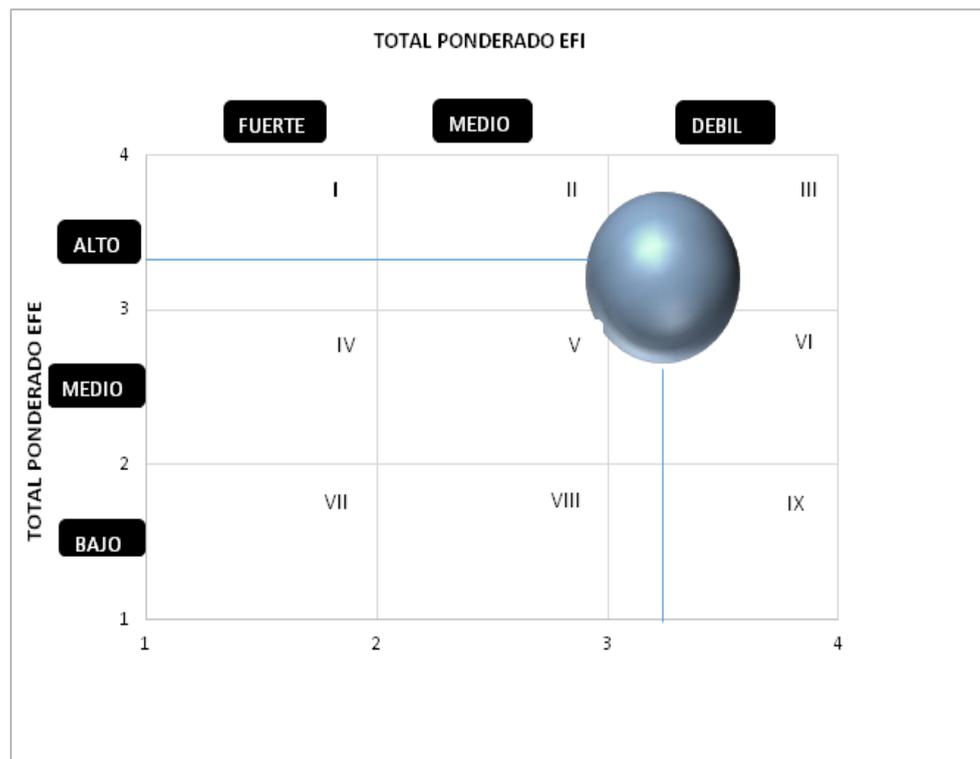


Figura 13: Matriz IE de Bluecc

Penetración en el mercado

- Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.

- Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Desarrollo de productos

- Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.
- Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.

Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE es muy útil para evaluar la estrategia de la empresa de acuerdo al nivel de crecimiento del sector, fuerte o débil, lento o rápido. Está compuesta por cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I, la empresa tiene un crecimiento rápido en una posición competitiva fuerte; (b) cuadrante II, crecimiento lento en una posición competitiva fuerte; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. (D'alessio, 2008).

La evaluación de esta matriz no es numérica, se requiere un conocimiento del entorno y de la organización, una vez determinado el cuadrante se deben seguir las estrategias sugeridas. En la Figura 14: MGE Bluecc, se evidencia que Bluecc se encuentra dentro del cuadrante II, en un sector de rápido crecimiento con una posición débil.

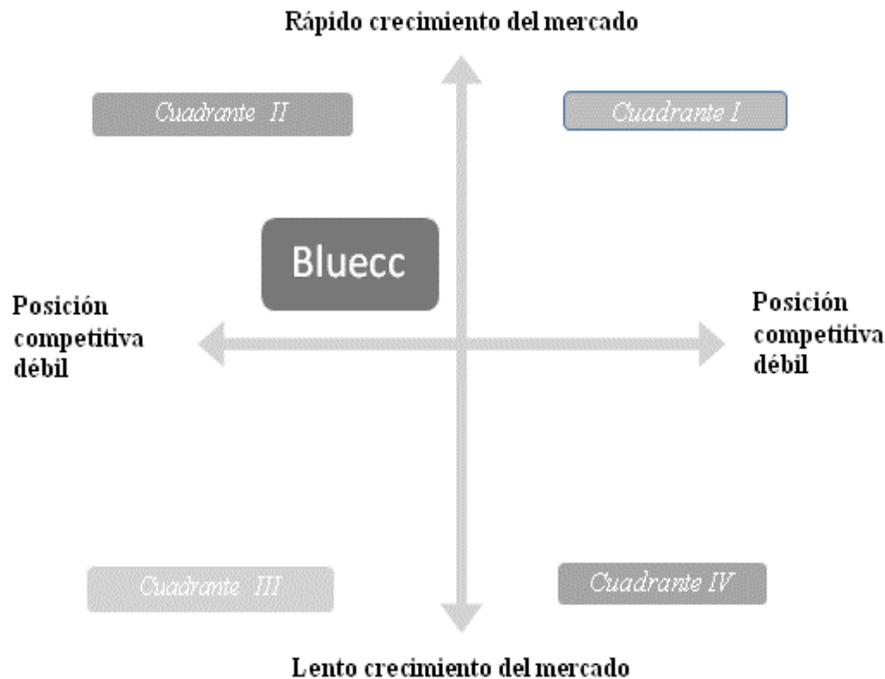


Figura 14: MGE Bluecc

Las estrategias recomendadas para esta posición son las siguientes:

Penetración en el mercado

- Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.
- Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Desarrollo de productos

- Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.
- Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.
- Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Desarrollo de mercados

- Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.
- Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.
- Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.

Matriz de Decisión

Una vez realizadas las matrices FODA, MPEYEA, MIE, MGE, es necesario agruparlas en una sola para comparar todas las estrategias y tabular todas las repeticiones, las estrategias que coincidan en la mayoría de las matrices serán las retenidas. Las estrategias no deben ser genéricas, deben estar muy bien detalladas, aquellas que se repitan menos de tres veces serán consideradas estrategias de contingencia. (D'alessio, 2008). A continuación en la Tabla 8 Matriz de decisión Bluecc, se muestran las estrategias retenidas en las diferentes matrices.

Tabla 8
Matriz de decisión Bluecc

	ESTRATEGIAS	FODA	MPEYEA	MIE	MGE	TOTAL
E1:	Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.	X	X	X	X	4
E2:	Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.	X	X		X	3
E3:	Incrementar la capacidad de instalada en un 100% para la prestación de servicios a clientes finales o compradores de los productos artesanales.	X				1
E4:	Renovar los procesos de Gestión del Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas, en niveles operativos y tecnológicos.	X				1
E5:	Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.	X	X		X	3
E6:	Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.	X		X	X	3
E7:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.	X	X		X	3
E8:	Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	X	X	X	X	4
E9:	Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.	X		X	X	3

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez comparadas todas las estrategias en la matriz de decisión se determinan las estrategias retenidas, éstas se implementarán en primera instancia, las de contingencia sirven como refuerzo en el caso que las estrategias retenidas no funcionen o se realicen cambios a nivel interno que modifiquen la aplicación de éstas. A continuación se muestran las estrategias que fueron retenidas a través del análisis de las diferentes matrices estratégicas al igual que las de contingencia.

Estrategias retenidas

1. Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.
2. Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.
3. Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.
4. Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.
5. Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.
6. Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.
7. Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.

Estrategias de contingencia

8. Incrementar la capacidad de instalada en un 100% para la prestación de servicios a clientes finales o compradores de los productos artesanales.
9. Renovar los procesos de Gestión del Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas, en niveles operativos y tecnológicos.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Mediante la comparación de matriz de estrategias versus objetivos, se puede demostrar que las siete estrategias retenidas aportan en la consecución de los objetivos a largo plazo, como se muestra a continuación en la Tabla 9

Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 9

Estrategias Retenidas versus Objetivos a Largo Plazo.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1	OLP2	OLP3
E1: Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.	X		X
E2: Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.	X	X	X
E3: Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.		X	X
E4: Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.	X	X	
E5: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.	X		X
E6: Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	X	X	X
E7: Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.	X		X

Resumen

En este capítulo se analizó el proceso estratégico, se definieron tres objetivos a largo plazo y nueve estrategias necesarias para alcanzar los mismos. A través del desarrollo de las matrices FODA, MPEYEA, MIE, MGE, se pudieron establecer las estrategias retenidas y de contingencia.

La matriz MPEYEA, evidenció que Bluecc se encuentra dentro del cuadrante competitivo, que corresponde a un entorno atractivo, pero inestable cuyo factor crítico es la fortaleza financiera. En cuanto a la matriz MIE, la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante tres lo que indica que es necesario desarrollarse para crecer, por lo que requiere aplicar estrategias para penetrar en el mercado y de desarrollo del producto, en la matriz MGE, se ubicó a Bluecc en el cuadrante dos, lo que nos muestra que la empresa se encuentra en un sector económico de alto crecimiento, pero con una posición competitiva débil.

La comparación final a través de la matriz de decisión contribuyó a delimitar las siete estrategias retenidas y las dos contingentes que aportarán en la obtención de las metas planteadas.

En el siguiente capítulo se desarrollarán los objetivos a corto plazo, las políticas que se implementarán para cada estrategia, y su aplicación en el cuadro de mando integral.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Una vez establecidos los objetivos a largo plazo y las estrategias, es necesario definir los objetivos a corto plazo, que constituirán una guía para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a Corto Plazo son aquellos que a través de su ejecución, y la correcta aplicación de las estrategias permiten la consecución de los objetivos a largo plazo.

OLP1: Para el año 2022 incrementar en un millón de dólares la facturación anual de Bluecc. El aporte de la plataforma de productos artesanales para el año 2022 será contribuir con el 50% del presupuesto establecido en ventas anuales.

OCP1.1: Incrementar las ventas de todo el portafolio de la plataforma artesanal de Bluecc en \$1000000 dólares anuales.

OCP1.2: Diseñar e implementar un plan comercial para mejorar el porcentaje de ventas.

OCP1.3: Analizar mensualmente la variación de los recursos utilizados para el cumplimiento del presupuesto anual de ventas.

OLP2: Consolidarse como una de las empresas más importantes a nivel nacional en desarrollo e innovación tecnológica. El aporte de la plataforma de productos artesanales será perfeccionar e innovar los procesos tecnológicos, de servicio y comerciales, para mejorar la experiencia del usuario.

OCP2.1: Crear un presupuesto de al menos el 30% de la utilidad generada, para capacitación e investigación de nuevas tecnologías.

OCP2.2: Registrar los códigos fuentes y licenciar cada uno de los aplicativos desarrollados.

OCP2.3: Incrementar la capacidad de instalada (Recurso Humano e Infraestructura Tecnológica) en un 20% anualmente en relación a lo reportado al final de cada año que le preceda.

OLP3: Constituir a “PALECU” para el 2022 como el primer Centro Comercial Artesanal Virtual de la región mediante el cual se puedan comercializar nacional e internacionalmente productos artesanales.

OCP3.1: Realizar anualmente actualizaciones de la versión de la plataforma con presentación de mejoras a nivel de usabilidad.

OCP3.2: Contratar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de la internacionalización del Centro Artesanal Virtual.

OCP3.3: Potenciar la capacidad productiva de los artesanos de acuerdo a la demanda del mercado a través de capacitaciones permanentes y financiamiento, para ello se gestionarán alianzas con diferentes entidades públicas y privadas.

OCP3.4: Desarrollar una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

OCP3.5: Implementar un plan de licencias para la distribución del Centro Artesanal a nivel internacional.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos Financieros, Físicos, Tecnológicos y Humanos, constituyen las herramientas que permiten la consecución de las estrategias y los objetivos, como se muestra en la Tabla 10

Recursos destinados para la ejecución de OCP

Tabla 10

Recursos destinados para la ejecución de OCP

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN			
DE LOS OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1: Para el año 2022 incrementar en \$ 1000000 dólares la facturación anual de Bluecc. El aporte de la plataforma de productos artesanales para el año 2022 será contribuir con el 50% del presupuesto establecido en ventas anuales.			
OCP1.1: Incrementar las ventas de todo el portafolio de la plataforma artesanal de Bluecc en \$ 1000000 dólares anuales.	Financiamiento para implementación de plan comercial que aporte a la consecución del objetivo	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.2: Diseñar e implementar un plan comercial para mejorar el porcentaje de ventas.	Financiamiento para implementar área comercial	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.3: Analizar mensualmente la variación de los recursos utilizados para el cumplimiento del presupuesto anual de ventas.	Financiamiento para	Normativa para distribución de recursos	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OLP2: Consolidarse como una de las empresas más importantes a nivel nacional en desarrollo e innovación tecnológica. El aporte de la plataforma de productos artesanales será perfeccionar e innovar los procesos tecnológicos, de servicio y comerciales, para mejorar la experiencia del usuario.			
OCP2.1: Crear un presupuesto de al menos el 30% de la utilidad generada, para capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP2.2: Registrar todos los códigos fuentes y licenciar cada uno de los aplicativos desarrollados.	Financiamiento para desarrollo e investigación	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP2.3: Incrementar la capacidad de instalada (Recurso Humano e Infraestructura Tecnológica) en un 20% anualmente en relación a lo reportado al final de cada año que le preceda.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Personal administrativo y técnico calificado

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP3: Constituirse para el 2022 como el primer Centro Comercial Artesanal Virtual de la región mediante el cual se puedan comercializar nacional e internacionalmente productos artesanales.			
OCP3.1: Realizar anualmente actualizaciones de la versión de la plataforma con presentación de mejoras a nivel de usabilidad.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP3.2: Contratar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de la internacionalización del Centro Artesanal Virtual.	Financiamiento para investigación de mercados	Normativa legal, software tecnológico	Personal de investigación de mercados calificado
OCP3.3: Potenciar la capacidad productiva de los artesanos de acuerdo a la demanda del mercado a través de capacitaciones permanentes y financiamiento, para ello se gestionarán alianzas con diferentes entidades públicas y privadas.	Financiamiento para capacitaciones, desarrollo e investigación	Cultura organizacional de asociatividad, marco legal que beneficie a los artesanos, alianza público-privadas	Personal administrativo, operativo y técnico calificado
OCP3.4: Desarrollo de una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP3.5: Implementar un plan de franquicia para la distribución del Centro Artesanal a nivel internacional que alcance una colocación de \$100000 dólares anuales.	Financiamiento para investigación de mercados	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Gerencia Comercial y Gerencia General

Políticas de cada Estrategia

Una vez establecidos los objetivos de corto plazo, es necesario desarrollar las políticas que servirán para que las estrategias puedan concretarse, las cuales deben estar alineadas con las macropolíticas de la organización, es decir con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'alessio, 2008).

En la Tabla 11

Políticas establecidas para cada estrategia, se muestran las políticas desarrolladas.

Tabla 11

Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1: Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.	P1.1: Priorizar la comercialización de los productos artesanales en la plataforma PALECU P1.2: Promover las compras a través de plataformas seguras
E2: Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los potenciales clientes.	P2.1: Contratar a artesanos que fabriquen productos de la mejor calidad. P2.2: Priorizar negocios con bajos costos y de largo plazo.
E3: Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.	P3.1: Apoyar a través del Departamento Comercial la comercialización de productos de especialización de la empresa. P3.2: Promover el uso adecuado de los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos.
E4: Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.	P4.1: Distribuir los recursos para crecimiento de acuerdo a la rentabilidad esperada. P4.2: Fomentar el uso responsable de los recursos.
E5: Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.	P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados P5.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados. P5.3: Participar en ferias artesanales para conocer el trabajo de los potenciales proveedores y promocionar el uso de la plataforma.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E6: Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	P6.1: Realizar estudios de los proveedores de acuerdo al precio, Tiempos de entrega, calidad, nivel de servicio al cliente. P6.2: Escoger siempre los proveedores que cumplan con las características requeridas.
E7: Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.	P7.1: Desarrollar campañas que promuevan la imagen de PALECU en base a responsabilidad social. P7.2: Ofrecer precios competitivos. P7.3: Fomentar la innovación de nuevos procesos tecnológicos que mejoren la experiencia de compra de los clientes y el análisis de la información.

Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias formuladas (D'Alessio, 2008). Es por ello que se propone crear un comité que facilite el desarrollo y la implantación del Plan Estratégico, la estructura propuesta se muestra en la Figura 15: Estructura de la Organización



Figura 15: Estructura de la Organización

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

D'Alessio (2008) dijo que "en la etapa de implementación muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología de la zona" (p.400) sin embargo Bluecc cuenta con categoría uno en el certificado ambiental, lo cual indica que sus actividades tienen bajo impacto, aun así Bluecc cuenta con programas de reciclaje de equipos, reducción de consumo eléctrico y de papel.

En cuanto a Responsabilidad Social, el proyecto de PALECU, tiene esa motivación, nació de la necesidad de aportar en el cambio de matriz productiva y apoyar al sector artesanal para que impulsen su nivel productivo, que puedan colocar sus productos a precios justos de manera directa, para que de esta manera puedan mejorar su calidad de vida.

Recursos Humanos y Motivación

Durante la implementación es necesario crear estrategias para disminuir la ansiedad o la tensión que esto podría provocar dentro del personal, según lo expresado por D'Alessio (2008) muchos de los cambios pueden generar ciertas resistencias, para lo cual el autor recomienda se monitoree las modificaciones generadas por la implementación por medio de cuatro elementos: (a) Soporte y coordinación en las unidades de negocio; (b) Disciplina en la ejecución; (c) Motivación enfocada a gerentes y personal operativo para que alinien sus intereses a los de la organización; (d) Involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia. (D'Alessio, 2008).

Gestión del Cambio

Los procesos de implementación generan variaciones estructurales y algunas veces culturales (D'Alessio, 2008). Para ello es necesario planear una estrategia del

cambio, establecer el sentido de urgencia a través de examinar el mercado, y la competencia, evaluar posibles crisis e identificar oportunidades, además menciona que se debería establecer una visión para el cambio, comunicarla, facultar a otros para alcanzarla, usar tecnología para que sirva como un facilitador para generar el cambio, tercerizar todo cuanto sea posible para aligerar la estructura de la organización, planear los resultados y crear éxitos tempranos, consolidar la mejora, e institucionalizar los nuevos enfoques, todos estos elementos promueven una gestión de cambio positivo y ordenado(D'Alessio, 2008).

Evaluación Estratégica

Perspectivas de Control

“La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico” (D'Alessio, 2008, p.414). El cumplimiento de los objetivos se evalúa de acuerdo a las siguientes perspectivas:

Aprendizaje Interno

Esta perspectiva identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia, está relacionada con el capital humano, el capital de información y el capital organizativo que se requieren para apoyar los procesos de creación de valor (Martínez at all, 2005). Como se puede identificar, esta perspectiva está estrechamente vinculada con el manejo adecuado del recurso humano, el mejoramiento de su productividad, a través de planes de capacitación y motivación para garantizar la eficiencia en la ejecución de los procesos

Procesos

La perspectiva del proceso interno identifica aquellos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia. Esta perspectiva se enfoca en el correcto uso de los recursos, su distribución, el nivel de eficiencia, en el caso de Bluecc todas sus actividades están orientadas a procesos estructurados, con lo cual es fácil conocer los cuellos de botella que desaceleran u obstaculizan la fluidez de las acciones.

Clientes

Esta perspectiva abarca el valor agregado que recibe el cliente en nuestros productos, es decir está relacionada con el nivel de mejora de los indicadores que definen la participación en el mercado, el ingreso de nuevos clientes, el nivel de satisfacción y la fidelización. “La coordinación de los procesos internos, y de las capacidades de la empresa con la proporción de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia” (Martínez at all, 2005, p.219).

Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia, indicadores como la rentabilidad, el costo unitario, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, entre otros, son los indicadores que demuestran si la empresa fracasa o tiene éxito en su gestión. (Martínez at all, 2005).

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

El BSC permite contar con una visión integral de los objetivos de la empresa, los indicadores, y los tiempos asignados para el cumplimiento de éstos, de esta manera con el tablero de control se logran cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos; (b) clientes contentos; (c) procesos productivos; y (d) empleados motivados”. (D’Alessio, 2008). En la Tabla 12 Perspectivas del cuadro de mando integral Bluecc, se muestra la relación de los

objetivos a corto plazo con las diferentes perspectivas y los indicadores establecidos para medir los resultados de acuerdo a los tiempos definidos.

Tabla 12

Perspectivas del cuadro de mando integral Bluecc

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR	PERÍODO	VARIABLE
FINANCIERA	OCP1.1: Incrementar las ventas de todo el portafolio de servicios de Bluecc en \$ 100000 dólares anuales.	Tasa de crecimiento	Anual	%
	OCP1.2: Diseñar e implementar un plan comercial para mejorar el porcentaje de ventas.	Monto Facturado	Trimestral	\$/Empresa
	OCP4.5: Implementar un plan de franquicia para la distribución del Centro Artesanal a nivel internacional que alcance una colocación de \$100000 dólares anuales.	Tasa de crecimiento	Anual	%
	OCP1.2: Diseño de un plan comercial que incluya todos los servicios ofertados por la empresa.	Tasa de crecimiento	Trimestral	%
CLIENTES	OCP4.2: Contratar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de la internacionalización del Centro Artesanal Virtual.	Tiempo de entrega	Mensual	Horas/costo
	OCP4.4: Desarrollo de una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.	Tiempo de desarrollo	Trimestral	Horas/costo
PROCESOS	OCP1.3: Analizar mensualmente la variación de los recursos utilizados para el cumplimiento del presupuesto anual de ventas.	Porcentaje de uso	Mensual	%
	OCP2.3: Incrementar la capacidad de instalada (Recurso Humano e Infraestructura Tecnológica) en un 20% anualmente en relación a lo reportado al final de cada año que le preceda.	Tasa de disponibilidad de recursos	Anual	%
	OCP3.3: Potenciar la capacidad productiva de los artesanos de acuerdo a la demanda del mercado a través de capacitaciones permanentes y financiamiento, para ello se gestionarán alianzas con diferentes entidades públicas y privadas.	Tasa de crecimiento	Anual	%
APRENDIZAJE INTERNO	OCP2.1: Crear un presupuesto de al menos el 30% de la utilidad generada, para capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	Porcentaje rentabilidad	Anual	%
	OCP2.2: Registrar todos los códigos fuentes y licenciar cada uno de los aplicativos desarrollados.	Número de patentes	Anual	Número
	OCP3.1: Realizar anualmente actualizaciones de la versión de la plataforma con presentación de mejoras a <u>nivel de usabilidad.</u>	Número de patentes	Anual	Número

Resumen

En este capítulo se dio paso a la implementación y evaluación de la estrategia, en esta fase se identificaron los 12 objetivos a corto plazo y se reagruparon de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC, a cada uno de los objetivos se le establecieron indicadores, recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, además de tiempos para la ejecución de cada tarea, adicionalmente se definieron las políticas de cada estrategia,

En el siguiente capítulo se implementará el cuadro de mando integral que permitirá a Bluecc tener un control centralizado de su plan estratégico, adicionalmente se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo finalizamos con la estructuración del Plan Estratégico Integral, que nos permitirá tener en un solo plano todo el proceso estratégico para el cumplimiento de la Visión de la compañía, además se culminará con un análisis concreto del futuro del sector al cual Bluecc está apostando en esta nueva fase, se incluyen además las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental (D'Alessio, 2008). Esta matriz permite tener una visión global del Plan Estratégico, ya que incluyen todos aquellos elementos diseñados para el alcance de los objetivos a largo plazo de la organización, constituyen además una fuente de consulta, que proporciona un feedback constante para tomar las acciones necesarias en los casos en que las acciones no estén alineadas con la Visión institucional. En el Apéndice B: Tablero de Mando Integral se muestra la tabla completa de todos los elementos que conforman el plan estratégico de Bluecc

Futuro del Sector objeto de estudio

Durante los diferentes capítulos del presente estudio se pudo establecer el futuro del sector al cual Bluecc está apostando. El comercio electrónico es uno de los segmentos que presenta una importante perspectiva de crecimiento, de acuerdo a lo asegurado por Otatti, el sector tiene un gran potencial, en el 2015 se generaron ventas superiores a los 800 millones, este rubro abarca todas las operaciones realizadas en el Ecuador a través de canales electrónicos, de igual manera el ecommerce presenta un crecimiento del 35% anual y establece que una de las barreras para que su crecimiento

sea aún mayor es la falta de confianza del consumidor en este modelo de compra y la limitada oferta local.(Otatti, EL Comercio, 2016).

Conclusiones

El crecimiento del comercio electrónico en el Ecuador se proyecta alrededor del 35% anual, una de sus barreras constituye la falta de oferta y el nivel de desconfianza en pagos electrónicos de los potenciales compradores.

El incremento en el uso de dispositivos electrónicos y el acceso al internet abre una gran puerta a la posibilidad de que en el país este sector pueda crecer de forma exponencial.

La oferta a nivel nacional es aún limitada, por lo que representa una gran oportunidad para aprovechar el ciclo de vida en el cual se encuentra este producto para potenciar la comercialización no sólo de productos a través de comercio electrónico, sino de la plataforma como tal.

Las perspectivas internacionales del ecommerce son alentadoras, a nivel latinoamericano durante el 2012 se transaccionaron alrededor de 54 mil millones de dólares.

Para proteger la propiedad intelectual de los productos tecnológicos es necesario registrar los códigos fuentes y los modelos de negocios en el IEPI para evitar el mal manejo de los recursos tecnológicos.

El gobierno ecuatoriano ha destinado al menos el 1.88 % del PIB para innovación tecnológica, lo cual abre grandes posibilidades a Bluecc para apalancarse en el sector tecnológico, en el cual ya cuenta con experiencia por haber trabajado en desarrollos para grandes compañías en el Ecuador.

Los grandes referentes mundiales del ecommerce en el mundo constituyen Amazon®, e Ebay®, y en el Ecuador Ya está.com.

En el último año se transaccionaron a nivel nacional alrededor de 800 millones de dólares a través de plataformas electrónicas.

Existe una competencia informal importante dentro del sector que puede ser disminuida a través de la promoción de productos de alta calidad, precios competitivos, variedad de oferta en formas de pago, seguridad, servicio al cliente y tiempos de entrega efectivos y seguros.

Una de las ventajas competitivas con las que cuenta Bluecc para la implantación del ecommerce es su experiencia en el manejo de diferentes procesos para grandes firmas que van desde el servicio al cliente, la televenta, hasta la logística y cobranza, lo cual le permite contar con una visión de 360 grados del negocio.

El modelo de negocio para la comercialización de productos artesanales es innovador en el mercado ecuatoriano y busca la potenciación del sector artesanal y ser un aporte en el cambio de matriz productiva.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación y ejecución del presente Plan Estratégico con el objetivo de consolidar la Visión de la organización.

Evaluar periódicamente el Plan Estratégico para tomar las medidas correctivas en los casos que los indicadores o los plazos establecidos para el alcance de los objetivos no se cumplan.

Cumplir con los presupuestos propuestos para innovación tecnológica y capacitación del personal.

Invertir en desarrollo e investigación que permita a Bluecc mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías para plataformas de comercio electrónico.

Gestionar las alianzas necesarias que promuevan la internacionalización para la comercialización de los productos artesanales a través de PALECU

Referencias

- Comercio, E. (26 de 07 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sistema-4x4-courier-comex-ecuador.html>
- D'alessio, A. (2008). *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- BCE. (08 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- CAVAGNARO, J. (9 de NOVIEMBRE de 2015). *VISTAZO*. Obtenido de <http://vistazo.com/seccion/pais/los-retos-del-e-commerce-en-ecuador>
- D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico. En F. D'Alessio, *Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Martínez Pedrós, D. M. (2005). El plan estratégico. En D. M. Martínez Pedrós, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pág. 21). Ediciones Diaz de Santos.
- MINTEL. (2107). *MINTEL*. Obtenido de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Mundial, B. (04 de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Otatti, L. (21 de 07 de 2014). 1 comercio electrónico, la nueva y prometedor forma de vender en Ecuador. (G. Pinasco, Entrevistador)

- Otatti, L. (26 de Noviembre de 2016). *EL Comercio*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-comercio-electronico-en-el-pais-va-por-la-senda-del-crecimiento>
- ProEcuador. (2017). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/mas-de-100-mipymes-cuentan-con-herramientas-de-comercio-electronico/>
- Pueyrredón, M. (18 de abril de 2014). *Pueyrredon Online*. Obtenido de <http://pueyrredonline.com/blog/2014/04/el-comercio-electronico-toma-control-de-las-principales-ciudades-del-mundo-de-la-mano-de-estrategia-multicanales/>
- Telégrafo, E. (05 de 07 de 2013). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos>
- Telégrafo. (2014). *Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/menos-del-20-de-empresas-realiza-comercio-electronico>
- Telégrafo, E. (14 de 09 de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-157-de-los-3-200-millones-de-compras-con-tarjetas-de-credito-en-6-meses-se-hizo-en-supermercados>
- Telégrafo, E. (25 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- Telégrafo. (2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2017/Ecuador-antes-y-despues/recaudacion.html>

Universo, E. (s.f.). Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/03/25/nota/6106108/recaudacion-tributos-crecio-31-febrero-2017>

Apéndice A: Información PALECU

PALECU, es el primer centro artesanal virtual del Ecuador, a continuación se presentan varias imágenes con información de la plataforma:

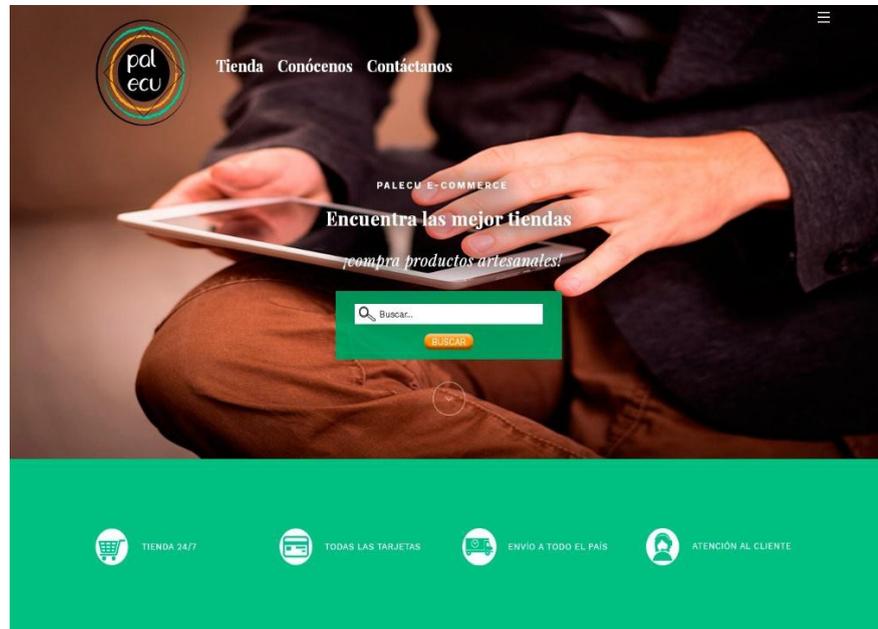
Logo con fondo blanco



Adaptación a dispositivos (Responsive Web)



Página de Inicio



Tiendas



TIENDAS ARTESANALES



Publicidad redes sociales

**¿Quiéres que tu negocio crezca?
¡No esperes más!**

ENTRA
Al primer **CENTRO**
ARTESANAL VIRTUAL
del país

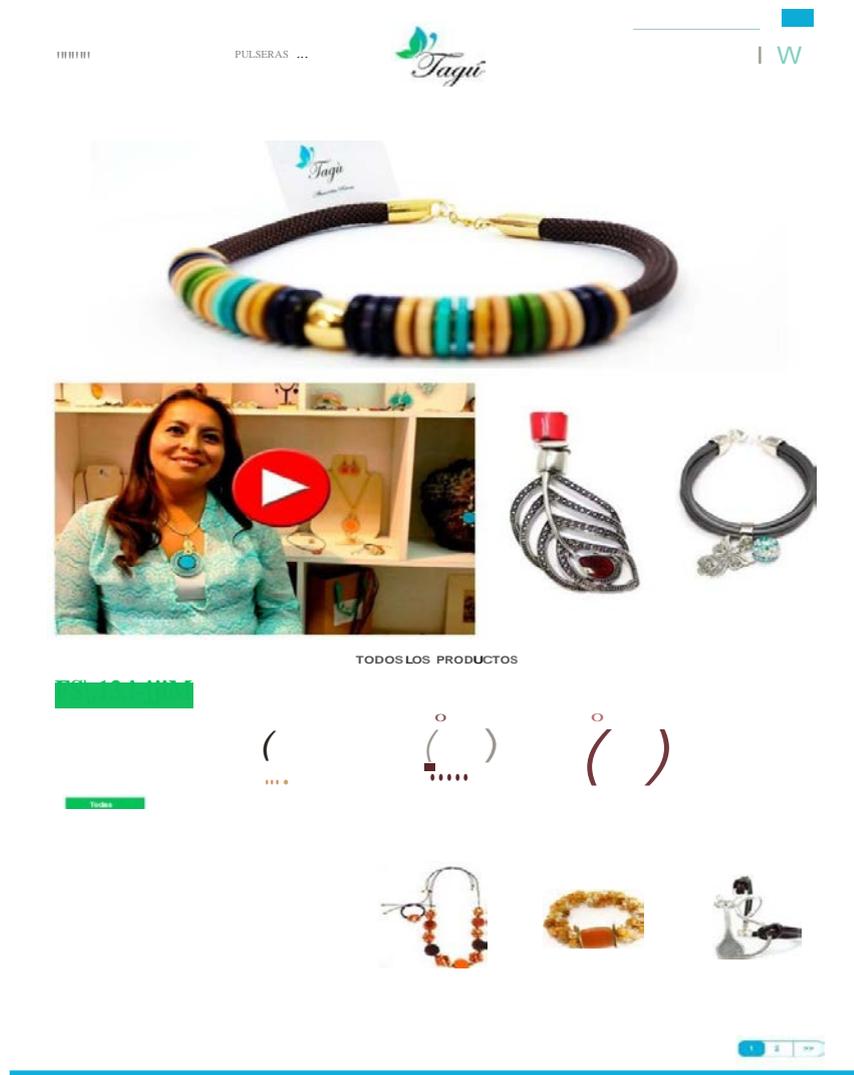
**Puedes ser parte
del
NUEVO ECOMMERCE**

No piérdas más el tiempo y ÚNETE a PALECU la ÚNICA plataforma de comercio electrónico que te permite salir al mercado conservando tu IDENTIDAD CORPORATIVA

- Compra ONLINE
- Botón de pagos, TODAS las tarjetas
- Tienda 24/7
- Entregas a TODO el PAÍS
- Atención al CLIENTE

Contáctos: Teléf. 02-600-9317 Dir. El Comercio E10-93 y La Razón
 Cel. 098-737-3889 Edif. Gutiérrez, 4to. piso ofi. 402

Catálogo Artesano Tagú



Apéndice B: Tablero de Mando Integral

Visión: "Consolidarse como la empresa líder en el desarrollo y manejo de procesos enfocados al giro de negocio de nuestros clientes."						
Misión: "Contribuir al crecimiento de las empresas, a través de la creación de óptimas estrategias comerciales y de servicio, con calidad y un alto sentido humano."	ESTRATEGIAS	OLP1: Para el año 2022 incrementar en \$ 1000000 dólares la facturación anual de Bluecc. El aporte de la plataforma de productos artesanales para el año 2022 será contribuir con el 50% del presupuesto establecido en ventas anuales	OLP2: Consolidarse como una de las empresas más importantes a nivel nacional en desarrollo e innovación tecnológica. El aporte de la plataforma de productos artesanales será perfeccionar e innovar los procesos tecnológicos, de servicio y comerciales, para mejorar la experiencia del usuario	OLP 4: Constituirse para el 2022 como el primer Centro Comercial Artesanal Virtual de la región mediante el cual se puedan comercializar nacional e internacionalmente productos artesanales.	POLÍTICAS	
	E1.Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales para generar tráfico a la plataforma.	x			x	P1.1: Priorizar la comercialización de los productos artesanales en la plataforma PALECU P1.2: Promover las compras a través de plataformas seguras
	E.2.Aprovechar la innovación tecnológica para atraer a más proveedores de los productos artesanales por los bajos costos de desarrollo, diseño de espacios y catálogos para ampliar la oferta a los	x		x	x	P2.1: Contratar a artesanos que fabriquen productos de la mejor calidad. P2.2: Priorizar negocios con bajos costos y de largo plazo.
	E.3.Especialización en procesos específicos orientados al cliente, para incrementar rentabilidad generando ventaja competitiva.			x	x	P3.1: Apoyar a través del Departamento Comercial la comercialización de productos de especialización de la empresa. P3.2: Promover el uso adecuado de los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos.
	E.4.Controlar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos proyectos para disminuir tiempos de ejecución y mano de obra innecesaria.	x		x		P4.1: Distribuir los recursos para crecimiento de acuerdo a la rentabilidad esperada. P4.2: Fomentar el uso responsable de los recursos.
	E.5.Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, que agremien sectores artesanales para contar con los mejores proveedores para la plataforma.	x			x	P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados P5.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados. P5.3: Participar en ferias artesanales para conocer el trabajo de los potenciales proveedores y promocionar el uso de la plataforma.
	E.6.Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	x		x	x	P6.1: Priorizar la comercialización de la Plataforma Blueo P6.2: Promover las compras a través de plataformas seguras
	E.7.Implementar campañas de Marketing Relacional para crear vínculos afectivos con los potenciales clientes de los productos artesanales.	x			x	P7.1: Desarrollar campañas que promuevan la imagen de PALECU en base a responsabilidad social. P7.2: Ofrecer precios competitivos. P7.3: Fomentar la innovación de nuevos procesos tecnológicos que mejoren la experiencia de compra de los clientes y el análisis de la información.
	TABLERO DE CONTROL	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO			FILOSOFIA EMPRESARIAL	
	FINANCIERA				VALORES	
	OCP1.1:Indicador-Tasa de crecimiento OCP1.2:Indicador-Monto Facturado OCP4.5:Indicador-Tasa de crecimiento OCP1.2:Indicador-Tasa de crecimiento	OCP1.1: Incrementar las ventas de todo el portafolio de la plataforma artesanal de Bluecc en \$ 1000000 dólares anuales.	OCP2.1: Crear un presupuesto de al menos el 30% de la utilidad generada, para capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	OCP3.1: Realizar anualmente actualizaciones de la versión de la plataforma con presentación de mejoras a nivel de usabilidad.	Honestidad: todo nuestro trabajo está orientado a la satisfacción de nuestros clientes, a través de procesos transparentes, que generen confianza en las actividades desarrolladas. Trabajo en equipo: estamos enfocados en la consecución de los objetivos establecidos, apoyados en las mejores prácticas y apoyados en personal altamente calificado y en las mejores herramientas tecnológicas.	
	PROCESOS	OCP1.2: Diseñar e implementar un plan comercial para mejorar el porcentaje de ventas.	OCP2.2: Registrar todos los códigos fuentes y licenciar cada uno de los aplicativos desarrollados.	OCP3.2: Contratar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de la internacionalización del Centro Artesanal Virtual.	Pasión: trabajamos con pasión, motivados siempre a ser los mejores con la finalidad de generar experiencias diferenciadoras en nuestros clientes. Compromiso: estamos comprometidos con nuestros clientes, con la construcción de negocios exitosos y rentables, y agradecidos por la confianza depositada en nuestra empresa.	
	CLIENTE	OCP1.3: Analizar mensualmente la variación de los recursos utilizados para el cumplimiento del presupuesto anual de ventas.	OCP2.3: Incrementar la capacidad de instalada (Recurso Humano e Infraestructura Tecnológica) en un 20% anualmente en relación a lo reportado al final de cada año que le preceda.	OCP3.3: Potenciar la capacidad productiva de los artesanos de acuerdo a la demanda del mercado a través de capacitaciones permanentes y financiamiento, para ello se gestionarán alianzas con diferentes entidades públicas y privadas.	CÓDIGO DE ÉTICA Etica Laboral.-Ninguno de nuestros trabajadores recibirá dinero por trabajos asociados a nuestra gestión. Se respetarán todos los contratos de confidencialidad con la finalidad de precautelar los procesos que custodiamos de parte de nuestros clientes. Calidad Laboral.- Nuestros colaboradores son lo más importante, para ello siempre se respetarán los derechos de nuestros trabajadores, se cumplirán con todas las leyes laborales, se actuará siempre de manera justa ante los conflictos que se pudieran presentar, y no se permitirán discriminaciones que atenten contra la integridad del trabajador. Compromiso con la Comunidad.- El compromiso de las empresas va más allá de la generación de rentabilidad, también debe obedecer a establecer vínculos con la comunidad, que permitan a nuestra empresa desarrollar iniciativas que aporten a la sociedad. Cuidado del Medio Ambiente.-Contribuiremos con el cuidado del medio ambiente, a través de prácticas que incentiven el reciclaje responsable tanto de equipos, material degradable, y reusable.	
	APRENDIZAJE INTERNO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	OCP2.1:Indicador-Porcentaje rentabilidad OCP2.2:Indicador-Número de patentes OCP3.1:Indicador-Número de patentes	<pre> graph TD CE[Comité Ejecutivo Bluecc] CIT[Comisión de Investigación e Innovación Tecnológica] CTH[Comisión de Talento Humano y Capacitación] CDN[Comisión de Desarrollo de Negocios y Promoción] CGAP[Comisión de Gestión de Alianzas Público-Privadas] CE --- CIT CE --- CTH CE --- CDN CE --- CGAP </pre>			OCP3.5: Implementar un plan de franquicia para la distribución del Centro Artesanal a nivel internacional que alcance una colocación de \$100000 dólares anuales.	
RECURSOS DESTINADOS: Humanos, Tangibles e Intangibles						