

Plan estratégico e-commerce Azilem – Meta, periodo 2021-2023.

Zuleima Melisa Rosero Chamorro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería -ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

Acacias

2022

Plan estratégico e-commerce Azilem – Meta, periodo 2021-2023.

Zuleima Melisa Rosero Chamorro

Trabajo presentado como requisito para optar al título de profesional en
Ingeniería Industrial

Asesor académico:

Margarita Vesga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería -ECBTI

Programa de Ingeniería Industrial

Acacias

2022

Resumen

El proyecto tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la E-Commerce AZILEM – Meta, se espera que el proyecto sea una guía para alcanzar resultados en los próximos de tres años.

La metodología del proyecto tiene un enfoque cualitativo, se tiene en cuenta la apreciación de la población (propietarios, clientes y proveedores), para esto se utiliza un instrumento de recolección de datos con dos partes: A, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA); además de ítems para establecer la misión y la visión; y la parte B, para diseñar indicadores de acuerdo al cuadro de mando integral y determine las estrategias de marketing para el comercio electrónico de la E-Commerce AZILEM Tienda Virtual.

Para lograr el propósito del proyecto, se toman como base las teorías de Serna (2010), Goodstein (1998), David (2008) y Kaplan y Norton (2008), para la planeación estratégica y teorías de González (2017), Gómez (s.f.), Cortés (2019) para los temas relacionados con el E-commerce.

Como resultado final de este proyecto, se entrega un informe con el Plan estratégico que ofrece a los propietarios dirección y orientación, por lo que se le recomienda comenzar su aplicación y así empezar a obtener mejores resultados.

Palabras clave: Plan estratégico, Indicadores de desempeño, Factores internos y externos, E Commerce, Tienda virtual, Marketing digital.

Abstract

The project aims to design a strategic plan for E-Commerce AZILEM - Meta, it is expected that the project will be a guide to achieve results in the next three years.

The Project take in count the appreciation given by population such as owns, customers, and suppliers. For this matter, the project uses a qualitative content analysis instrument which have two parts: a. to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT); in addition to items to establish the mission and vision; and part B, to design indicators according to the balanced scorecard and to determine the marketing strategies for e-commerce of the E-Commerce AZILEM Tienda Virtual.

To achieve the purpose of the project, the theories of Serna (2010), Goodstein (1998), David (2008) and Kaplan and Norton (2008) are taken as a basis, for strategic planning and theories of González (2017), Gómez (s.f.), Cortés (2019) for topics related to E-commerce.

As a final result of this project, a report is delivered with the Strategic Plan that offers direction and guidance to the owners, for which it is recommended to start its application and thus begin to obtain better results

Keywords: Strategic plan, Performance indicators, Internal and external factors, E Commerce, Virtual store, Digital marketing.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras.....	8
Lista de Anexos	9
Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	10
¿Qué es AZILEM?	11
Objetivos.....	13
Objetivo general:.....	13
Objetivos específicos:	13
Capítulo 1. Marco teórico	14
Planificación estratégica (PE).....	14
Beneficios de tener una planificación estratégica.....	14
E – commerce	15
Beneficios de una E – commerce.....	16
Plan estratégico para una E-Commerce.....	17
Estrategias de mercado para una E Commerce.....	20
Capítulo 2. Diseño metodológico.....	24
Pasos para elaborar una planificación estratégica.....	24
Valores o principios corporativos	27
Misión y visión	27
Diagnóstico estratégico	28

Estrategias	30
Monitoreo estratégico	31
Indicadores y metas.....	33
Capítulo 3. Desarrollo e implemntacion de la metodológia	36
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
Población y muestra.....	37
Capítulo 4. Análisis de Resultados basados en los Objetivos.....	40
.....	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias.....	70

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias de marketing para una E-Commerce	20
Tabla 2. Ejemplos de Indicadores	34
Tabla 3. Respuestas de la población sobre el FODA.....	40
Tabla 4. Resultados matriz de impacto cruzado	44
Tabla 5. Respuestas de la parte B del instrumento aplicado.....	48
Tabla 6. Resultados para la redacción de la misión	49
Tabla 7. Resumen de frecuencias absolutas por población.....	51
Tabla 8. Estrategias y acciones	54
Tabla 9. Captura documento Plan Estatetegico E -Commerce AZILEM 1.....	57
Tabla 10. Captura docuemento Plan Estrategico E-Commerce AZILEM 2.....	63

Lista de figuras

Figura 1. Elementos del plan estratégico	18
Figura 2. Fases de la PE	24
Figura 3. Fase de formulación de la estrategia	25
Figura 4. Pasos para la planificación estratégica	26
Figura 5. Cuadro de mando integral	32
Figura 6. Ejemplo de cuadro de relaciones causa – efecto entre objetivos.....	33
Figura 7. Resultados de la dimensión Valores.....	52
Figura 8. Cuadro de mando integral	57
Figura 9. Resultados de la dimensión Valores.....	66
Figura 10. Resultados de la dimensión Valores.....	67

Lista de Anexos

9

Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos.....	74
Anexo B. Resumen Analítico Especializado (RAE).....	77

Un plan estratégico es una herramienta que ayuda a cualquier empresa a mejorar y a lograr sus propósitos financieros y organizacionales, determina qué hacer, cómo hacerlo, hacia dónde ir y a través de qué medios. Ahora bien, un E-commerce se crea cuando “Hay un intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente por Internet” (Ramos, 2021). Con base a lo anterior, el propósito del presente proyecto es diseñar un plan estratégico para la E-commerce AZILEM para el periodo 2021-2023, además plantear estrategias de marketing para llegar a más clientes, aumentar ventas, alimentar bases de datos legalmente, aprovechar la disminución de costos y beneficios de los negocios On-line.

Para lograrlo es importante conocer el ambiente externo e interno de la empresa, analizar información y diseñar procesos para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, se realiza una caracterización de la empresa AZILEM, donde se aborda la problemática. El desarrollo del proyecto aplicado se presenta en 4 capítulos. El primer capítulo contempla el marco teórico necesario para la comprensión de las necesidades de la empresa y su actual estrategia, se analizan herramientas como el FODA, la misión, visión, valores, además se responde a las preguntas ¿qué es una e-commerce? y ¿cómo debe ser un plan estratégico para E-commerce?, preguntas relevantes para abordar el presente proyecto.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada, donde se especifican las técnicas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. El tercer capítulo desarrolla la metodología y los instrumentos de recolección de datos y en el cuarto capítulo se presentan los resultados y el análisis de estos, junto con conclusiones y recomendaciones para diseñar el plan estratégico que los socios y otros stakeholders podrán utilizar y aplicar en la operación de la empresa.

E- Commerce AZILEM, es una tienda virtual ubicada en Acacias, departamento del Meta, empresa unipersonal constituida en el año 2020, por dos socios; dedicada a la comercialización de productos como perfumería, relojería, artículos en cuero, joyería y/o bisutería etc. AZILEM dedica sus esfuerzos en llegar a más clientes con productos de calidad y diseños exclusivos. Actualmente sus propietarios han utilizado las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp como canales de marketing.

Una de las propietarias, la señora Carolina Rosero ha manifestado verbalmente que la tienda virtual hasta la fecha ha tenido un bajo reconocimiento en el mercado y por ende enfrenta riesgos económicos y organizacionales; en sus canales de marketing, han aplicado acciones estratégicas como given away, publicidad y promociones que no le han representado alcance significativo en el mercado, estas publicaciones han logrado algunos seguidores, pero no ha concretado aumentar ventas. Por ejemplo, ellas esperaban que para diciembre del 2021 tuvieran 500 seguidores y en la actualidad (abril 2022) siguen en 271. Por otro lado, el pasado mes de diciembre, un mes históricamente de grandes movimientos en ventas, la tienda solo registró una variación del 1% en comparación con el mes de noviembre del 2021, lo cual implica un incremento bajo para la temporada.

Adicionalmente a lo presentado anteriormente, la empresa no tiene una contabilidad rigurosa que muestre datos contundentes de los ingresos por ventas, ni tienen planteadas acciones para mejorar estos resultados, es decir, no han diseñado ningún plan de lo que deben hacer, ni tienen claro que quieren lograr en el presente o futuro, hacia dónde quieren ir, cuál sería su visión estratégica y qué deben hacer para lograr sostenibilidad en los mercados nacionales.

En consecuencia, y basado en las posiciones teóricas y causas de los cierres de empresas más comunes, AZILEM requiere una planificación estratégica para mejorar su gestión. Así

mismo debe adaptarse a los cambios que vive la sociedad, especialmente en el mercado ON - 12
LINE, originados por la pandemia y los avances tecnológicos.

Es evidente la necesidad de que esta empresa establezca con claridad su rumbo empresarial y de mercadeo, pues las tiendas virtuales deben diseñar estrategias de marketing basadas en las herramientas que tiene la internet. Igualmente, estrategias que puedan ser implementadas a través de acciones sencillas y claras con indicadores que le muestren un camino de mejora, de acuerdo con la situación interna y externa de la empresa, logrando alcanzar su filosofía gerencial y su prosperidad económica (Cortés,2019).

Por otra parte, aunque se han levantado varias restricciones sanitarias por el covid-19 en las diferentes regiones del país, es claro que la pandemia no ha pasado y que la tecnología sigue siendo un aliado, además de evidenciarse cambios en la cultura de los compradores, la cual es más virtual que hace que el comercio electrónico se afiance como una estrategia poderosa para la economía del país. Así lo explico el viceministro del MINTIC *“el comercio electrónico es esencial para la transformación digital de las empresas y sus negocios y que ve reflejado en la reactivación de la economía, con el crecimiento del mercado y sus ventas”*: viceministro Iván Durán, 2019). Así mismo, lo refleja Quiñones (2021) cuando señala que, “los nuevos hábitos de consumo y la apuesta de muchos sectores por la omnicanalidad impulsan su crecimiento en el país y lo convierten en un poderoso generador de nuevas oportunidades” (parr.1).

Ante lo expuesto, la interrogante de investigación es la siguiente: ¿Qué elementos debe contener el plan estratégico para la E Commerce AZILEM – Meta, que la lleven a alcanzar mejores resultados, en un periodo de tres años?

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la E-Commerce AZILEM – Meta, que la lleven a alcanzar mejores resultados para el periodo 2021-2023.

Objetivos específicos

Elaborar un estudio interno y externo de la E-Commerce AZILEM – Meta, a través de un análisis DOFA.

Definir la identidad organizacional de la E-Commerce AZILEM – Meta.

Establecer objetivos, estrategias, acciones e indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral para la E-Commerce AZILEM - Meta para los próximos tres años.

Determinar las estrategias de marketing para el comercio electrónico de la E-Commerce AZILEM – Meta.

Planificación estratégica (PE)

Cada vez más se confirma que las empresas deben cumplir los objetivos por lo que nacieron y que justifican su creación, dedicación, esfuerzos y recursos. Con base a ello, todos los integrantes de las organizaciones, para cumplir con los objetivos planteados, deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

Serna (2010) define a la planificación estratégica (PE) como el “proceso por el cual una organización, establece su visión de largo plazo y las estrategias para conseguirla, partiendo de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas” (p.55). De igual manera, el autor menciona que es importante la revisión y el monitoreo para poder ajustarse a los cambios con antelación como empresa proactiva. Así mismo la PE representa el mapa de ruta que permite alcanzar los objetivos empresariales propuestos y los beneficios económicos. En este sentido, el proyecto aplicado propone desarrollar una planificación estratégica para AZILEM, pues carece de ella tal y como se mencionó en el planteamiento del problema.

Beneficios de tener una planificación estratégica

En el estudio de Goodstein, (1998) señala que las empresas que hacen su planificación estratégica (PE) tienen unos beneficios más explícitos. Por ejemplo, con una PE, se reduce la incertidumbre y se mitigan los riesgos, además sirve como una guía para las funciones administrativas, para establecer recursos, dirigir la organización hacia los objetivos con compromiso, aumentar la motivación y controlar los resultados. En ese contexto teórico AZILEM, se beneficia de tener una planificación estratégica porque ofrece a los propietarios orientación y dirección para desarrollar estrategias que les permitan llegar a alcanzar su visión, misión y mantenerse en los mercados digitales generándoles la rentabilidad esperada.

Ahora bien, AZILEM es un E-Commerce, por tal motivo este tipo de comercio

15

electrónico debe establecer técnicas específicas para realizar su PE, dada las características propias de este tipo de empresas digitales. El E-Commerce no es un tipo de negocio reciente, sin embargo, se cree que entre el 2000 y 2004, se inició en el país un movimiento de pequeñas empresas que vendían por internet. Actualmente, la pandemia por el COVID 19 ha acelerado el crecimiento de estas empresas con ventas por medio de canales digitales, muchas de estas organizaciones no requieren una infraestructura física, al tratarse de actividades comerciales on-line y se encuentran totalmente alojadas en la web, tal cual como sucede con AZILEM.

¿Qué es un E- Commerce?

Según un estudio de VISA, el E-commerce o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. (*¿Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?*, 2022). La consultora E-GOI señala que hacer una tienda virtual o una E Commerce no es subir artículos o fotos de esos artículos en una plataforma cualquiera e inmediatamente pensar que lo que sigue son muchas ganancias económicas. (E-GOI, 2020).

Ahora bien, la estrategia es la forma en que la empresa se enfrenta a sus competidores, de ahí viene el enfoque de la PE, principalmente para aquellos negocios que se encuentran en etapa de crecimiento y desarrollo, una adecuada planeación puede propender por la eficiencia, efectividad y competitividad de la organización, pues ayuda a definir quiénes son, qué quieren lograr, cómo lo van a lograr y cumplir con la satisfacción de todas las partes involucradas en los procesos que el negocio ejecuta. (Goodstein, 1998).

Con base a lo anterior, realizar la Planificación Estratégica para un E-Commerce en este caso AZILEM - tienda virtual requiere realizar un análisis del entorno pues influyen fuerzas

políticas, económicas, socioculturales, naturales y tecnológicas que es importante tener en cuenta dentro del mismo análisis y contexto. 16

Beneficios de una E – Commerce

En estos tiempos de mucha tecnología, cuando se va fundar un negocio, el emprendedor puede pensar cuál modelo puede ser el más conveniente, si entre un negocio físico o uno virtual. Al respecto, Psevilla (2019) señala que tienen sus diferencias, por ejemplo, señala el autor que en una tienda física hay más limitaciones por estar en un espacio físico, en cambio en una E-commerce las fronteras desaparecen por lo que la posibilidad de que los productos lleguen más lejos es mayor. Otra diferencia, es que la tienda física requiere de una infraestructura, lo que representa alquiler, servicios e impuestos, en cambio en una E-commerce solo es necesario un lugar desde donde se puedan gestionar la mercancía y los envíos.

Así mismo, el horario de la tienda la virtual no es limitado y los gastos de una E-commerce son menores, pues ya no tienen la infraestructura física, no requieren de mobiliario, ni tampoco de mucho personal, que si son necesarios en la tienda física. Por último, las estrategias de marketing en las tiendas físicas se ven limitadas, en cambio en la virtuales, esa misma característica digital hace que puedan llegar a un mayor público por medio de los diferentes recursos que ofrece el mundo digital y tecnológico.

En consecuencia, AZILEM, nació con una visión digital, donde debía abrirse a los mercados con estrategias globales y de marketing digital para lograr sus objetivos.

En ese mismo orden de ideas, Gómez (s.f.) menciona que todo negocio (físico o virtual) para entrar en operación, necesita planificarse, por lo que requiere establecer un ideal, su visión, su misión y cuáles serían las estrategias, objetivos y la forma de medirlos.

Como ya se ha mencionado, un plan estratégico es el conjunto de acciones ejecutables para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y que orienta las tácticas para la toma de decisiones, este plan busca la definición de la ventaja competitiva (propósito final de cualquier actividad con ánimo de lucro).

Para una E-Commerce, la misión estratégica se enfoca en los canales de interacción que se utilizarán para la distribución y venta de los productos o servicios, así como para establecer la relación con los clientes. De ahí, lo importante que es plantear los objetivos de cada estrategia y las acciones a ejecutar en cada canal.

Al respecto, en el estudio de Cortés (2019) señala que resulta muy conveniente para una E-Commerce, diseñar su plan siguiendo las orientaciones de David Ogilvy, publicista quien planteó un modelo estratégico basado en la experiencia. El enfoque Ogilvy muestra las 4E del marketing, siendo estas, *Experience*, (Experiencia) donde las estrategias son diseñadas de acuerdo con la relación con el cliente. *Everyplace* (Todos los lugares), la cual considera a todos los canales de comunicación, de allí, la omnicanalidad. *Exchange*, (Intercambio), con la bidireccionalidad en la relación con el cliente, apuntalados en la escucha activa y la participación. Y el *Evangelism* (Evangelismo), convencimiento del cliente que la relación con el producto, la marca y la empresa es estable y duradera.

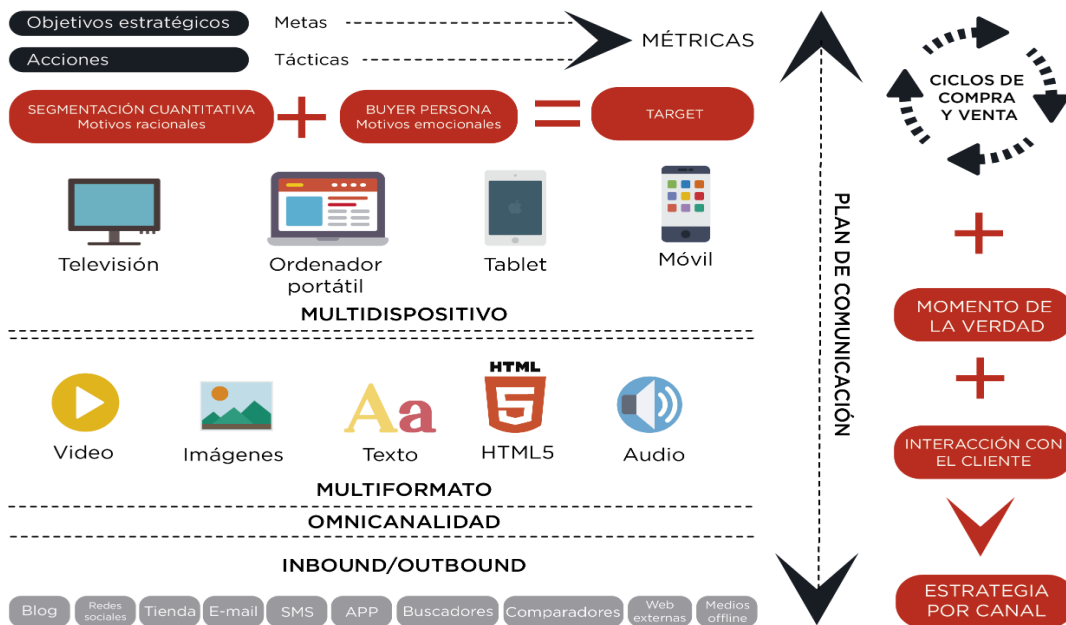
En el mismo estudio Cortés (2019), menciona que el enfoque de Ogilvy se utiliza para desarrollar un planteamiento estratégico centrado en el cliente (customer centricity), donde todas las acciones de la empresa están orientadas a obtener rentabilidad de la relación con el cliente a largo plazo.

En ese mismo orden de ideas, Cortés (2019) señala que el plan estratégico de una E- 18

Commerce debe contar con los siguientes elementos, los cuales se pueden apreciar en la figura 1:

Figura 1

Elementos del plan estratégico



Fuente: Cortés (2019).

Para profundizar, los objetivos estratégicos, como en toda empresa están orientados a lograr rentabilidad a través de su excelente relación con el cliente. Así mismo, estos objetivos deben ser reales, medibles y alcanzables. Luego se encuentran las acciones, son las actividades que debe hacerse en cada canal y que serán las que permitirán lograr los objetivos. En cuanto a la segmentación del mercado, debe ser lo más específico posible, es decir, con el comportamiento y las características demográficas del mismo, siempre en la búsqueda de satisfacer las necesidades del target objetivo.

Ahora bien, de acuerdo con Cortés (2019) una organización E-Commerce, debe trabajar en función de multidispositivos, es decir, varios, diferentes y con un contenido adaptado y comprendido por el usuario en el medio digital. También menciona los canales de comunicación, medios por donde se hace la distribución y venta, el autor habla de una relación omnicanal, esto quiere decir que, todos los canales de una empresa están conectados, sean propios o pagados. 19

Finalmente, menciona que estos canales de comunicación representan toda la relación empresa-cliente, que permiten optimizar las experiencias y lograr una estrategia de customer engagement exitosa.

En resumen, la idea es que el plan estratégico de E-Commerce del proyecto es que plantee dirección y orientación a los propietarios y determine las estrategias de marketing para el comercio electrónico. Luego de conocer sobre el alcance de una planificación estratégica y sus pasos, para una tienda virtual, su PE no difiere en gran magnitud del que se realiza en una tienda física. Básicamente, su diferencia radica en que una tienda física está limitada a un territorio físico, en cambio la tienda virtual no tiene esa limitación, por lo que su mercado es global y su nivel de ventas se puede realizar en todo el mundo, independientemente de donde esté situada, porque su base es la internet, por ello debe recurrir a estrategias de mercadeo específicas contempladas en el comercio electrónico o E-commerce.

En consecuencia, ambas tiendas (física y virtual) necesitan de un diagnóstico de sus ambientes externos e internos, declarar una misión y visión, establecer objetivos, pero algunas estrategias serán contextualizadas a la forma en cómo se relaciona con su cliente y como presenta sus servicios.

Moro y Fernández (2020), presentan las estrategias más usuales en líneas generales. Estas son los proyectos web, refiriéndose a las páginas web que involucran dominios, hosting, certificados seguro, soporte y pasarela de pagos.

Una segunda estrategia propuesta es SEO, que significa, Search Engine Optimization y en español, Optimización para motores de búsqueda y consiste en utilizar técnicas de optimización que hacen que la página web aparezca en cualquier de los buscadores como Google, Yahoo o YouTube. Como tercera estrategia propuesta por los autores es sobre las redes sociales o social media, donde deben tomarse en cuenta todo lo relacionado con la comunicación digital por redes, promociones y obtener interacciones. Como última estrategia presentan el email marketing, que es el envío de correos electrónicos a una base de datos o contactos, considerados clientes potenciales.

Para ampliar estas estrategias, se muestran un grupo de estas más desagregadas, propuestas por Arango (2021), la experta presenta 25 estrategias de marketing para usar en una E-Commerce cuyos objetivos son lograr que los usuarios conozcan la tienda, la valoren y la compartan. A continuación, se muestra una tabla con el nombre y significado.

Tabla 1

Estrategias de marketing para una ECommerce

Estrategia	Significado
Marketing de contenidos	Información original y atractiva, que puede ser valiosa para el cliente a través de blog, video, audios, newsletter, con una frecuencia de una vez por semana como mínimo.
Campañas automáticas de email marketing	Es muy efectiva para llegar a los clientes, convencerles de que compren y fidelizarlos. Pueden ser email para

Estrategia	Significado	21
Estrategia de marketing de redes sociales	confirmar, para recibos, agradecimientos, cumpleaños, aniversarios y que sean personalizados, es decir, con el nombre del cliente, eso hará la diferencia con la competencia. Hay plataformas que gestionan los mensajes automáticamente, solo será hacerle seguimiento a las mismas. Es importante contabilizar los likes, es un indicador de que al cliente le gustó. También permite valorar si el mensaje gusto o no a los usuarios y su aporte dará información para su mejora.	
Mejora la usabilidad	Todas las gestiones para realizar la compra o dar información debe ser fácil y clara. Hacerla por pasos y que estos estén descritos es una manera de evitar que el cliente se confunda y abandone el carrito.	
Programa de fidelización	Es un programa de recompensas para clientes que hacen compras regulares, pueden ser a través de cupones, mercancías, lo importante es que consiguen que los usuarios vuelvan a comprar y se sientan apreciados.	
Al cliente en su lengua materna	El E-Commerce permite la venta en cualquier parte del mundo, las plataformas ayudan a la traducción de idiomas.	
Test A/B	Es una estrategia de usabilidad de la web. Es necesario conocer el funcionamiento de los botones y palabras para aprovecharlos en el proceso de compra.	
Optimización en el entorno Móvil	Debe estar adaptada al móvil ya que su uso es mayor. Muchas compras se hacen directamente de los teléfonos.	
Atención en línea	Es la posibilidad de que el usuario se comunique para pedir información, asistencia o solucionar problemas, y sea atendido en la mayor rapidez por chat, teléfono o email. De aquí que la rapidez y la eficiencia de esta atención será un factor de éxito para la empresa.	
Entrega	La efectividad de la entrega es un parámetro importante, buscar la manera de acelerar ese proceso hará una ventaja diferenciadora de la empresa.	

Estrategia	Significado
Emoción en la compra	El uso de descuentos, envíos gratis o muestras de productos en fechas especiales genera emociones muy convenientes para la empresa.
Geolocalización	Colocar la opción de geolocalización optima las visitas a la empresa. Con ello se evita optimar la inversión en marketing.
Video tutoriales	El video es una estrategia de alto impacto, principalmente si se utilizan para transmitir un contenido, como el uso del producto, o mantenimiento. Realizar videos con calidad de sonido e imagen es una forma de llegar y conectar con el cliente.
Preguntas más frecuentes	Una sección de preguntas frecuentes relacionadas con los productos o con información vinculada es de gran uso en las E-Commerce.
Publicidad online	Es una forma de llegar a más público, puede ser a través de Google o redes sociales, como Adwords, red de display, remarketing o Google Shopping
Noticias del sector o industria	Es un contenido relacionado con lo que ocurre en el sector del negocio, que sea de fácil entendimiento, ameno y legible.
Motores de búsqueda	Destacar con titulares y contenidos creativos tiene más efectividad que las palabras clave que son el uso del SEO
Ventas adicionales	Ofrecer productos que estén relacionados, que sean un complemento de lo que está en el carrito
Lanzamiento en plataformas múltiples	Ofrecer los productos en otras plataformas como eBay o Amazon, es una forma de llegar a más clientes.
Email Re-marketing	Es un email recordatorio de que dejó una compra pendiente, la idea es que finalice su proceso de compra.
Múltiples sistemas de pago	Diversas opciones de pago hacen que el cliente tenga más posibilidades de concretar la compra, las usuales y mínimas son tarjeta de crédito, PayPal y transferencia bancaria.
Buscador dentro de la página	Colocar un buscador en la página hace que el cliente localice el producto que quiere aumentando las posibilidades de que se realice la compra.

Estrategia	Significado
Valoración de productos	Consiste en la valoración de los productos al realizar la compra, pueden con estrellitas o puntaje numérico.
Sección de outlet u ofertas	Tener una sección de productos outlet a precios más bajos, es un incentivo para la compra.
SMS y WhatsApp	Mensajes con información a través de mensajes de texto o WhatsApp son oportunos, lo importante es que no sean invasivos.

Fuente: elaboración propia. Adaptado de González (2017)

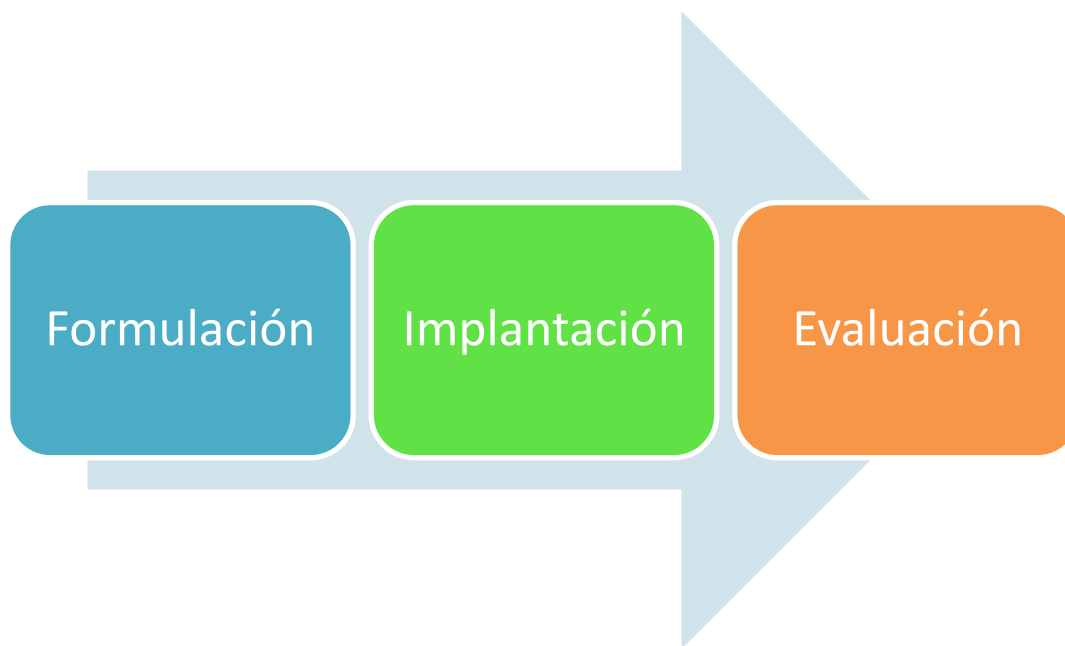
Capítulo 2. Diseño Metodológico

Pasos para elaborar una planificación estratégica (PE)

Ahora bien, para lograr diseñar una PE, es necesario abordar sus etapas. Al respecto David (2008, p.5) menciona que estas fases son: la “formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia”. (Ver fig. 2)

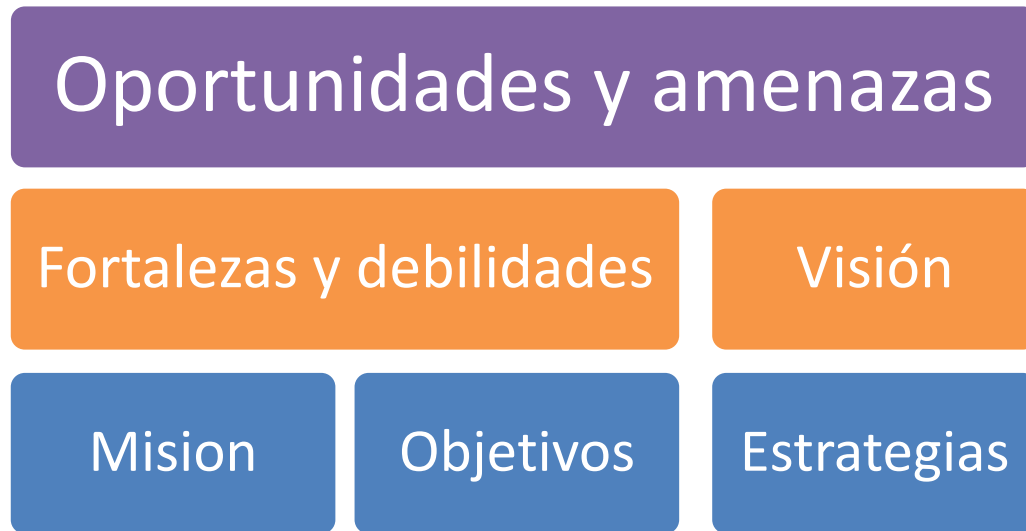
Figura 2

Fases de la PE



Fuente: adaptación David (2008). Elaboración propia

Este mismo autor señala que la formulación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, creación de una visión y misión, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (Ver fig.3)

Fase de formulación de la estrategia

Fuente: adaptación David (2008). Elaboración propia

En cuanto a la implementación de las estrategias, David (2008, p.6) señala que es la “etapa donde se movilizan a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas” y la “evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica donde se realiza la medición del desempeño, con indicadores para así tomar acciones correctivas”.

De igual manera, Serna (2010, p.37) esquematiza el proceso de la implementación de PE en 5 pasos, cuyo horizonte es de máximo 3 años: “Diagnostico estratégico, Direccionamiento estratégico, Formulación estratégica, Operacionalización e implementación estratégicas”.

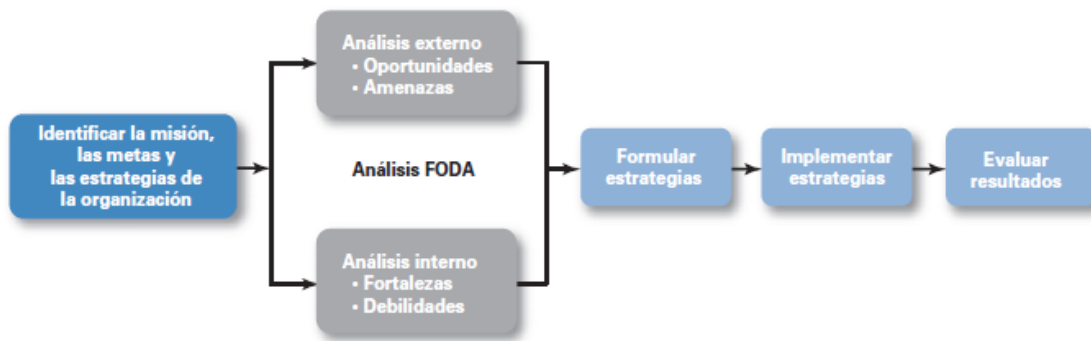
En otras palabras, primero debe hacerse una evaluación de la posición en que se encuentra la empresa en un momento determinado, es el que se realiza comúnmente con un FODA o DOFA. Luego el direccionamiento, es lo que guiará a la empresa, contempla los principios, creencias y valores que forman parte de su cultura y filosofía organizacional, además de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos. Posteriormente se debe desarrollar un monitoreo

estratégico para medir el desempeño y establecer los indicadores que reflejarán los logros de la implementación de las estrategias. 26

De igual manera, Robbins, Decenzo y Coulter (2013), resumen su propuesta para el desarrollo de la planificación estratégica en seis pasos, como muestra la siguiente figura. (2013, p 58).

Figura 4

Pasos para la planificación estratégica



Nota: Fuente: Robbins, Decenzo y Coulter (2013)

Los autores coinciden con Serna (2010), al especificar que el proceso abarca, la planificación, implementación y evaluación de la estrategia. De igual manera, Robbins et al. (2013) especifican que debe establecerse la misión, las metas y las estrategias, es importante conocerse el ambiente externo, (oportunidades y amenazas), y el ambiente interno (fortalezas y debilidades), lo que permitirá establecer estrategias, implementarlas y evaluar resultados.

En este sentido, conociendo las fases para desarrollar una planificación estratégica, el proyecto aplicado en cuestión desarrollará la etapa de formulación y dejará establecido el cuadro de mando integral para la medición y evaluación de los resultados.

Serna (2010, p.116) señala que estos son los que “guían a la organización y son el soporte de la misión y visión, son básicamente la esencia de los comportamientos de todos los miembros de la empresa”. Ayuda a identificarlos al responder ¿Qué es lo más importante para la empresa? Ejemplo de ellos son: transparencia, honestidad, puntualidad, excelencia, justicia, constancia, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, AZILEM establecerá sus valores o principios corporativos como resultado de su planificación estratégica.

Misión y visión

En cuanto a la misión y visión de una empresa, Serna (2010, p.201) dice que la misión es la “formulación de los propósitos de una empresa, distinguiéndola de otra, pues tiene sus propios procesos, sus productos, mercados y personal que le dan soporte al logro de esos propósitos”.

Así pues, ayuda a formular la misión, las siguientes interrogantes: ¿Cuál es su negocio?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su prioridad?, ¿Cuáles son sus productos y mercados?, ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores? ¿Que la diferencia de la competencia? ¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo o responsabilidad social?, Serna (2010) dice que son las preguntas más usuales, sin embargo, todo aquello que le dé base de identificación propia al negocio, sirve para la misión, lo importante es que sea clara, en un lenguaje sencillo y que involucre todo aquello que tiene valor y por supuesto que todo lo que este en ella sea viable y congruente.

Por otro lado, Robbins et al. (2013), citando a David Fred mencionan que ayuda a la formulación de la misión responder a preguntas como: ¿Quiénes son los clientes de una empresa?, ¿Dónde compete geográficamente la empresa?, ¿la empresa está comprometida con el

crecimiento y estabilidad financiera? ¿Cuáles son sus creencias, valores y las principales prioridades éticas de la empresa? ¿Qué tan sensible es la empresa a los temas sociales y ambientales? ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa? ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa y cuáles son sus competencias centrales? ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa? (2003, p. 55). 28

En cuanto a la Visión, Serna (2010, p. 213), menciona que esta es un “conjunto de ideas expresadas hacia el futuro debe ser inspiradora y amplia”. Ella señala el rumbo, es quien une el presente con el futuro. Ayuda dándole respuesta a ¿Qué es lo que queremos ser?

En consecuencia, el proyecto aplicado, construirá la misión y la visión para AZILEM, de una manera clara y convincente, además de motivadora.

Diagnóstico estratégico

Se realiza un análisis del medio externo e interno de la empresa. Al respecto Serna (2010) señala que este consiste en ese análisis de la situación actual de la empresa que le da respuesta a la interrogante, “¿Dónde estamos hoy?”.

Para desarrollar lo mencionado anteriormente, es necesario obtener información y procesarla sobre el entorno, en el caso del ambiente externo, conocer las oportunidades y amenazas, es decir aquellas que se encuentra fuera de la organización y que de alguna manera la afecta positiva o negativamente. Para el ambiente interno, se debe identificar las fortalezas (puntos fuertes y positivos) y debilidades (puntos débiles o negativos) de la empresa.

En ese sentido, la metodología más frecuente y útil es realizar un FODA para poder realizar ese análisis de manera detallada.

Robbins et al. (2013) señalan que el análisis interno, ofrece información acerca de los recursos de una organización, como identificar activos financieros, infraestructuras, recursos humanos y los intangibles que utiliza para desarrollar, producir y entregar productos o servicios a sus clientes, mientras que las capacidades son las habilidades que la organización tiene para operar. 29

En cuanto a las fuerzas del ambiente externo, Serna (2010) menciona a los factores económicos, que son los relacionados con el comportamiento de la economía, como el índice de crecimiento, la inflación, devaluación, ingresos per cápita, producto interno bruto, exportaciones, entre otros.

También están los factores políticos como acuerdos, normas, leyes que pueden afectar a la empresa bien sean a nivel nacional, departamental o local. Así mismo, los factores sociales como calidad de vida, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, hacen parte del entorno externo. Otros factores son los tecnológicos, relacionados a los avances en el desarrollo de equipo, maquinarias, herramientas o sistemas informáticos. Además, se encuentran los factores geográficos, como la topografía, el clima, recursos naturales y los factores competitivos, que es la competencia misma, sus productos, el mercado, la calidad y el servicio al compararlos con los competidores.

Siguiendo los pasos para la formulación del PE que establece Serna (2010) y Robbins et al. (2013), luego de haber conocido sus ambientes externo e interno, es necesario saber que debe hacerse, es decir, elaborar las estrategias y los planes de acción, que como señalan los autores, son las tareas que deben hacerse para alcanzar la visión. Estas estrategias u opciones estratégicas se extraen del FODA, y buscan anticipar sus oportunidades y amenazas, aprovechando sus

fortalezas y debilidades, en donde cada una genera una acción, la cual es recogida en los planes, estableciendo objetivos, responsables, tiempo de ejecución, entre otros parámetros. 30

En consecuencia, el proyecto aplicado, realizará un diagnóstico tipo FODA, este análisis de la empresa AZILEM corresponde al cumplimiento del objetivo 1, para la toma de decisiones a futuro.

Estrategias

Como se ha explicado en los párrafos anteriores, el plan estratégico necesita de acciones para lograr lo que se ha propuesto la organización al establecer sus objetivos. Al respecto, Goodstein, Nolan y Pfeiffer las definen como aquellas acciones que deben hacerse o poner en práctica de acuerdo con la misión. Así mismo, mencionan que son tareas o actividades a corto o a largo plazo. (1998, p. 240).

Ahora bien, son acciones que debe adelantar la organización para lograr sus objetivos y son de diferente naturaleza, al respecto, Robbins, et al. (2013) las distinguen como corporativas y funcionales. Con relación a las primeras, “es una estrategia organizacional que especifica en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio. Está basada en la misión y en las metas de la organización” (p. 111). Por otro lado, las acciones funcionales son aquellas que se desarrollan en los diferentes departamentos de una organización, por ejemplo, las estrategias de marketing o de mercadeo.

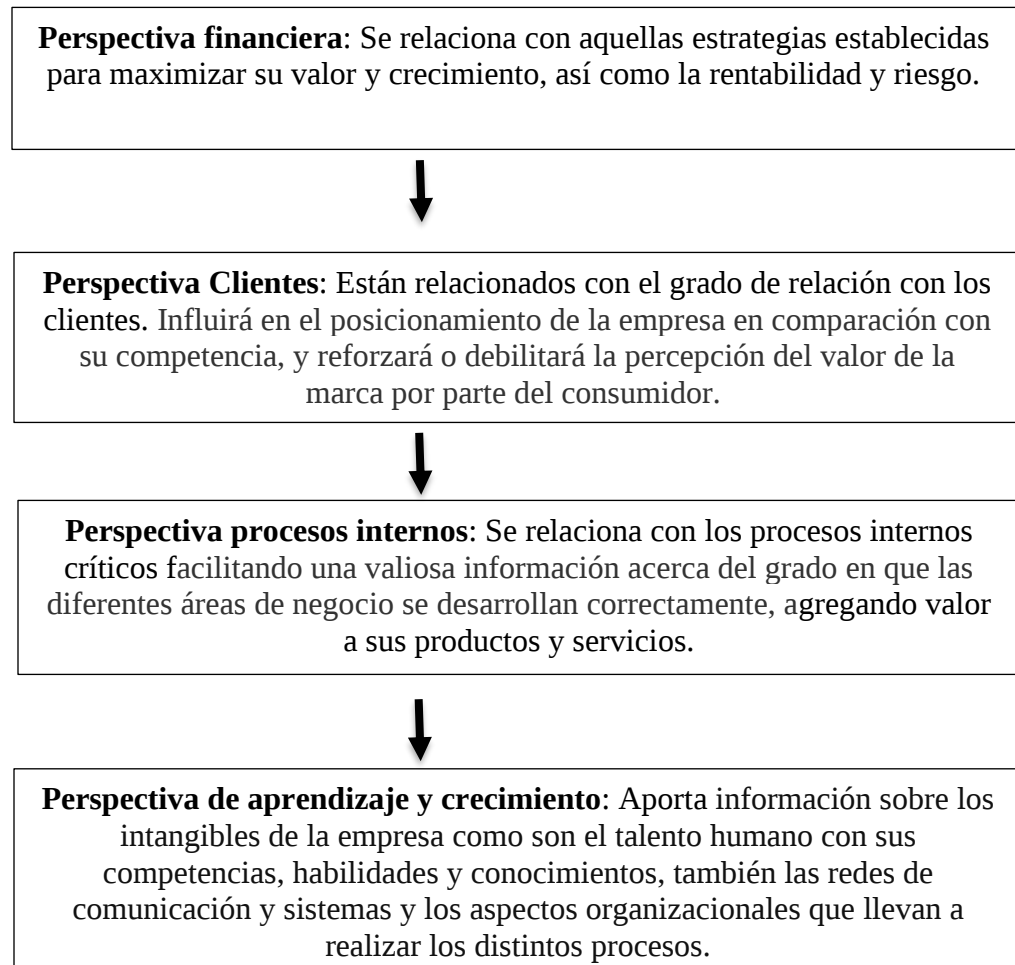
Entonces con base en esta conceptualización, el proyecto aplicado, establecerá estrategias corporativas, provenientes del cruce del análisis FODA y estrategias de marketing con orientación a lo digital, ya que AZLEM es una tienda virtual.

De acuerdo con Robbins et al (2013) el último paso de la PE es la evaluación de la estrategia, que representa saber si éstas han ayudado a alcanzar las metas y poder aplicar los ajustes necesarios.

Al respecto, una metodología muy útil para este monitoreo es utilizar el Cuadro de Mando Integral. En efecto, Norton y Kaplan (2008), fueron los pioneros al describir la metodología sobre el CMI Cuadro de Mando Integral (herramienta de gestión con la que la empresa puede monitorizar).

Igualmente señalan que el CMI se conforma por cuatro perspectivas que son las más comunes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Son las más utilizadas, sin embargo, dependiendo del modelo de negocio puede haber otras. Lo importante de ellas es que permiten establecer indicadores en los procesos involucrados en cada perspectiva que aportan valor al negocio, así como también proporcionan una lectura para ver si las estrategias implementadas funcionaron.

A continuación, la figura 4 muestra las cuatro perspectivas y su alcance, según lo referido por Norton y Kaplan (2008, p 45).

Cuadro de mando integral

Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton (2008). Elaboración propia

Ahora bien, para implementar un CMI, es necesario realizar algunos pasos previos. Tal y como señala Kaplan y Norton (2005) debe conocerse el propósito de la empresa (misión), donde quiere estar en el futuro (Visión) y las estrategias.

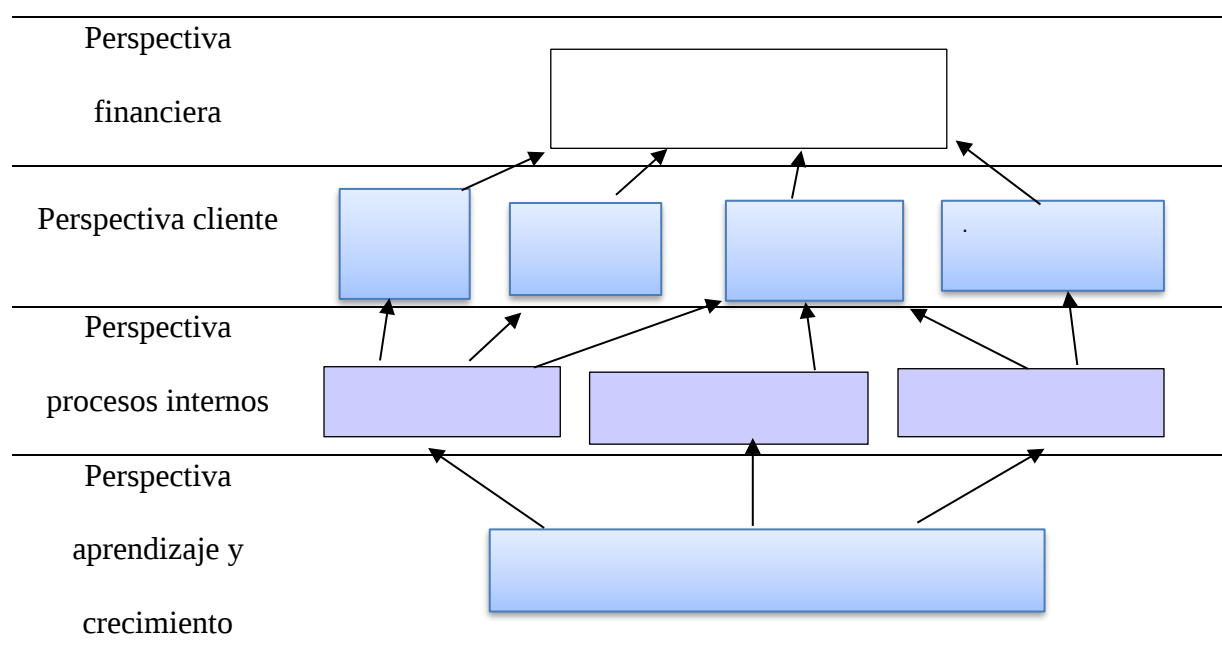
Luego de llevar a cabo estos pasos, se debe diseñar el mapa estratégico que contempla las relaciones causas – efecto en cada una de las perspectivas, donde muestran el conjunto de objetivos que son relevantes para el logro de la visión (Kaplan y Norton, 2005).

Así mismo, los autores antes mencionados, señala que el establecimiento de estas

relaciones de causa-efecto permiten descartar los objetivos irrelevantes para la estrategia. Un esquema de estas relaciones se muestra en la figura 6.

Figura 6

Ejemplo de cuadro de relaciones causa – efecto entre objetivo



Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton (2005). Elaboración propia

Para efectos del proyecto aplicado, se planteará el cuadro de relaciones para una mejor lectura en la consecución de los objetivos.

Indicadores y metas

Pérez (s.f.) señala que un indicador es un dato que permite medir objetivamente un proceso o una actividad, para así evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos planteados. Estos deben ser relevantes, pues deben estar relacionados con los objetivos. Deben ser específicos y simples, definiendo el evento que se pretende medir. Así

mismo, deben ser medibles y poderse cuantificar en forma objetiva, evitando errores en la medición o sesgos. 34

En cuanto a la meta, Pérez (s.f.) lo describe como el valor numérico que toma el indicador y básicamente se convierte en un valor de referencia y es lo que se pretende alcanzar. Si el indicador no se acerca a la meta, es un indicativo que habrá que revisar la estrategia, si la sobrepasa, los esfuerzos se multiplicaron por lo que en la reformulación se puede colocar una meta más alta.

Ahora bien, un cuadro de mando integral para una e commerce conlleva a considerar indicadores como los planteados por Martínez (2013), lo importante es que estén en congruencia con los objetivos estratégicos planteados. A continuación, se muestran algunos por cada perspectiva.

Tabla 2

Ejemplos de indicadores

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Tasa consultas de posibles clientes El porcentaje de variación de ventas
Clientes	Número de eventos de difusión y ofertas Porcentaje de clientes nuevos Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega Porcentaje de retorno de clientes Número de productos propuestos para ofertar Variación en gama de productos Número de convenios obtenidos con empresas de transporte Porcentaje de entregas exitosas Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico Porcentaje de productos reparados Número de encuestas de preventa en el mes “n” a clientes Número de encuestas de satisfacción al cliente

Procesos internos	Tiempo promedio de proceso de compra
	Tiempo de proceso de compra total
	Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto
	Tiempo de proceso de compra hasta el despacho
Aprendizaje y crecimiento	Porcentaje de hora de capacitación
	Variación en ventas post capacitación

Fuente: Martínez (2013). Elaboración propia

Adicionalmente, bajo las investigaciones de Ovejas (2020) recomienda los siguientes: Indicadores de resultados, como el alcance de gastos e ingresos, sirve para verificar el crecimiento de los servicios web, puede ser visto cada tres meses. También un indicador sobre los productos o servicios que más se venden, el cual permite decidir sobre lo relacionado al producto e incluso si es necesario sacar del mercado o aplicar otras estrategias de promoción.

Así mismo propone la ratio de conversión, que se obtiene al dividir el número total de visitas por el número de las ventas realizadas en un determinado periodo de tiempo, este es un indicativo de la capacidad de generar beneficios de la web. Como último indicador presenta el tráfico, que es un valor muy importante para la marca, principalmente aquel público que efectivamente está interesado en lo que ofrece la empresa.

Para lograr los objetivos, el camino metodológico tiene un enfoque cualitativo, tal y como lo describe González, pues se basa en lo que la gente piensa, dice, interpreta, siente o hace. No refleja sus resultados numéricamente sino en tendencia de las respuestas. Es lo más conveniente, pues el plan estratégico que se quiere diseñar es para una empresa nueva, por lo que la población es pequeña, siendo de mayor provecho esas opiniones y no la frecuencia de las opiniones (2009, p.87).

Por otro lado, se pretende describir todos los elementos que conforman el plan estratégico por lo que es de tipo descriptivo, coincidiendo con lo que Gonzáles (2009) define como un proyecto descriptivo, cuyo objetivo es describir las características del fenómeno en estudio, en este caso, son todos los elementos que conforman el plan estratégico para la empresa AZILEM, como son las capacidades internas y externas de la empresa, visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores.

Así mismo, el proyecto tendrá un diseño no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que este tipo de estudio es aquel donde no existe la manipulación de las variables, en este caso, planificación estratégica no será alterada para ver sus efectos. También, será transversal, que, de acuerdo con los autores mencionados, la información será recogida en un solo momento.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos, se diseñó un instrumento conformado por dos partes, los cuales fueron contestados por las poblaciones (propietarios, clientes y proveedores). La primera parte se estructuró con base a la información suministrada desde la percepción de las 3 poblaciones participantes de la encuesta, teniendo en cuenta las diferentes capacidades que puede

tener la empresa como fortalezas o debilidades y los factores que pueden ser oportunidades o 37 amenazas.

Así mismo, una segunda parte diseñada con preguntas abiertas que buscan recolectar información sobre las características de la misión y visión, además de los valores. (Ver anexo A).

En cuanto al procesamiento de la información se hizo utilizando el método de Análisis de Contenido Cualitativo propuesto por Cáceres (2008), donde permite clasificar los diferentes mensajes según las palabras comunes, frases que son similares dentro de la respuesta.

Para el caso de la identificación de los valores se analizarán como datos cuantitativos, es decir, la frecuencia dada en cada uno, escogiendo los 5 de mayor valor en %.

Población y muestra

Todo proyecto necesita obtener mediciones, bien a través de las personas como de documentos. Al respecto, Tamayo señala que la población es un conjunto de características que conforman el interés de investigación, mientras que la muestra es una parte representativa de esta. (2003, p.181) De acuerdo con ello, entonces la población serán aquellas personas que están vinculadas a AZILEM como propietarios, proveedores y clientes.

Así mismo, Davis (2013) menciona que es el director ejecutivo o CEO, presidente o junta de accionistas de la empresa, quienes desarrollan el plan estratégico, donde establecen la visión general del negocio, ofreciendo la información necesaria, es decir, señalando el camino de su negocio y lo que quieren lograr con él, además se hacen acompañar de personal preparado como colaboradores y/o consultores.

Al mismo tiempo, como se mencionó anteriormente, AZILEM no cuenta con personal o empleados, por lo tanto, para obtener información que permita estructurar un plan estratégico

con los elementos que lo conforman, se decidió incorporar a proveedores y clientes, que con la interrelación que han tenido con AZILEM pueden aportar datos valiosos para el plan. 38

Para el momento del desarrollo del proyecto AZILEM cuenta con 3 proveedores y 10 clientes en su base de datos, a los cuales se les enviará el instrumento y así obtener su apreciación que ayude a establecer cada uno de los elementos del plan.

Con base a ello, y debido a que el proyecto tiene un enfoque cualitativo es pertinente según Hernández et al (2014) que la muestra que se tenga sea de carácter no probabilístico, es decir, que participen con el propósito de dar información, porque la empresa no cuenta con empleados.

De acuerdo con lo mencionado, el instrumento diseñado para la recolección de datos se le hará llegar a esta población, socios, proveedores y clientes por lo que será de carácter intencional.

Luego de haber enviado el instrumento y establecer una fecha para su recepción, se logró información de los 2 propietarios, 4 clientes y 2 proveedores para un total de 8 individuos, cuyas características fueron extraídas de la base de datos construida en Excel que adelanta la empresa. En cuanto a los clientes, son mujeres, mayores de 25 años, nivel socioeconómico 3 y 4, solteras y con trabajos diversos.

Con relación a los proveedores, son empresas de Bogotá que vende bisutería al mayor para tiendas pequeñas o medianas. Los principales productos son piezas en acero y complementos para el vestuario como correas y relojes.

Es importante resaltar que el FODA de una empresa como insumo para la planificación estratégica se realiza entre los directivos y los empleados, pero como se mencionó anteriormente,

AZILEM no tiene empleados, entonces se hace esta salvedad porque clientes y proveedores 39
no sabían que contestar y lo dejaron en blanco o colocaban “no sé”.

En esta sección del proyecto aplicado se presentan los resultados que le dan respuesta a cada objetivo planteado.

Con relación al **primer objetivo**, Elaborar un análisis interno y externo de la E-Commerce AZILEM - Meta a través de un análisis DOFA, en la siguiente tabla se muestran las respuestas de las poblaciones encuestadas.

Tabla 3

Respuestas de la población sobre el FODA

Capacidades	Fortaleza: puntos fuertes /aspectos positivos	Debilidad: puntos débiles/aspectos negativos
Capacidad competitiva	P1: Tenemos una relación precio/calidad óptima. P2: la adquisición de bisutería artesanal que no la tienen otras tiendas C1: Ofrece buenos productos a buen precio, C2: Buenos precios C3: tienen ofertas permanentes C4: su bisutería gusta Pr1: tienen buen portafolio de productos Pr2: tienen variedad de productos	P1: muy pocos clientes P2: pocos clientes C1: he conseguido cosas más económicas en otro lado C2: nada C3: nada C4: quizás algunos precios son caros Pr1: tienen pocos clientes, pero es que están comenzando Pr2: no tienen muchos clientes
Capacidades en cuanto a los procesos administrativos	P1: Es poco lo que se planifica y controla P2: C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: tienen ordenados los pagos Pr2: son buenas y dedicadas con la administración de su negocio	P1: no tienen todos sus procesos organizados P2: Debido a que una empresa nueva, las gestiones son llevadas empíricamente y con errores. C1: a veces no me han enviado la facture de compra C2: nada C3: nada C4: nada

Capacidad financiera	P1: no tenemos deudas con bancos P2: la familia es nuestro mejor apoyo C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: tienen Buena reputación financiera Pr2: pagan casi inmediatamente	Pr1: nada Pr2: nada P1: a veces no contamos con recursos para pagar P2: como aun vendemos poco a veces se nos hace difícil algunos pagos C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: no tienen líneas de créditos que les ayude a crecer Pr2: nada
Capacidades técnicas o tecnológicas	P1: compramos toda la bisutería, no necesitamos el área de producción P2: tenemos equipos para el mantenimiento de la bisutería C1: C2: C3: C4: Pr1: Pr2:	P1: P2: aun no contamos con una buena base de datos de proveedores C1: no hacen prendas propias C2: Las ventas se hacen solo por WhatsApp C3: aún les falta lo de vender virtual, solo utilizan WhatsApp C4: nada Pr1: más tecnología Pr2: utilizar más estrategias tecnológicas de mercadeo digital
Capacidades de talento humano	P1: estamos formadas P2: nos gusta o que emprendimos C1: están comprometidas con el negocio C2: son chicas que quieren su negocio C3: nada C4: son muy buenas Pr1: las muchachas están preparadas Pr2: son solo ellas, pero trabajan como por 15	P1: No tenemos personal que realicen otras actividades P2: Todas las actividades de la empresa en la actualidad son realizadas por los 2 socios y eso nos retrasa C1: no les he visto vendedores, todo lo hacen ellas C2: nada C3: solo son ellas C4: nada Pr1: nada

Capacidad de vinculación	P1: Nos conocen en el barrio donde vivimos P2: podemos hacer algunas cosas con la comunidad C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: pueden hacer muchas cosas novedosas Pr2: nada	Pr2: nada P1: no hemos ninguna vinculación P2: ninguna C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: nada Pr2: nada
Factores	Oportunidad: Impactan positivo, es para aprovecharlas	Amenaza: impactan negativo, es para sortearlas
Factores económicos	P1: Hay programas para emprendedores P2: se pueden obtener financiamientos para nuevas empresas C1: nada C2: el que tiene dinero puede comprar mas C3: al bajar el dólar puede bajar sus precios C4: nada Pr1: se está importando mucha bisutería fina Pr2: Existe un manual para exportar bisutería	P1: la inflación de los dos últimos años ha mermado el poder adquisitivo P2: la gente compra más la comida que bisutería C1: nada C2: no tener recursos para joyería C3: nada C4: compro primero comida que joyería Pr1: devaluación del peso ante el dólar, esta bisutería es importada Pr2: la importación por el valor del dólar
Factores políticos	P1: Conocer sobre las leyes que aplican para tiendas virtuales P2: leyes para flexibilizar a las nuevas empresas C1: nada C2: leyes que ayuden a las empresas virtuales C3: nada C4: nada Pr1: manual de exportación Pr2: nada	P1: impuestos iguales para todos P2: leyes que afecten a las pequeñas empresas C1: nada C2: nada C3: impuestos C4: nada Pr1: nada Pr2: el gobierno cambie y no deje trabajar
Factores sociales	P1: El estilo de vida, mujeres mejor vestidas	P1: el desempleo de muchas mujeres que son las que más compran

	P2: tanto al hombre como a la mujer, los trabajos les exigen apariencia. C1: los trabajos nos exigen estar mejor vestidas C2: ahora nos vestimos con más complementos C3: nada C4: comprar por internet es más seguro Pr1: lo indígena está gustando mucho Pr2: las mujeres se complementan mejor su vestuario	P2: el desempleo C1: nada C2: la inseguridad ha crecido C3: nada C4: nada Pr1: el desempleo tanto de hombres como de mujeres Pr2: el desempleo a nivel nacional
Factores tecnológicos	P1: Mucho desarrollo tecnológico para vender, exponerse y tener éxito P2: Hay muchas aplicaciones para la venta digital C1: buenas tecnologías C2: nada C3: nada C4: tecnologías seguras para el cliente Pr1: más aplicaciones para mercadear Pr2: con la tecnología de hoy pueden darse a conocer mundialmente	P1: las estafas de algunas tiendas P2: valor alto de adquisición de servicios informáticos C1: nada C2: plataformas virtuales engañosas C3: nada C4: los engaños vía web Pr1: la tecnología cuesta Pr2: para poner algo bueno hay que tener dinero
Factores geográficos	P1: la diversidad de climas de Colombia P2: las mercancías pueden llegar a cualquier parte del país C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: nada Pr2: nada	P1: los climas pueden retrasar las entregas P2: retraso de entregas C1: nada C2: nada C3: nada C4: nada Pr1: nada Pr2: nada
Factores competitivos	P1: bisutería que no pierda calidad P2: incorporar artículos para bebés C1: nada	P1: otras tiendas similares P2: tiendas en acacias que venden los mismos productos

C2: nada	C1: precios de la	44
C3: nada	competencia	
C4: nada	C2: nada	
Pr1: ofrecer otros productos	C3: más promociones de la	
Pr2: ofrecer productos	competencia	
exclusivos	C4: más variedad y precios	
	de la competencia	
	Pr1: cantidad de compra	
	de la competencia	
	Pr2: las compras por	
	volúmenes de la	
	competencia	

Fuente: Instrumento aplicado. Elaboración propia

De la tabla 4 se consolidaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta AZILEM desde la óptica de sus propietarios, proveedores y clientes, extraídos según las tendencias de sus apreciaciones, de acuerdo con el método de análisis de contenido, es decir las palabras o frases que más se repiten o son similares. Como resultado se obtiene la matriz de impacto cruzado que contiene el FODA y donde se trazan las estrategias **DO**, **DA**, **FO** y **FA**, que son estrategias de debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas.

Tabla 4

Resultados Matriz de Impacto cruzado

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Productos de calidad a buen precio, por lo que la relación precio/calidad es óptima.	1. No tiene personal que realicen otras actividades
	2. Productos exclusivos fabricados por indígenas de la zona.	2. Todas las actividades de la empresa en la actualidad son realizadas por los 2 socios.
		3. No cuenta con la solvencia financiera pues sus ventas no se la proporcionan.

	3. Sus socios tienen buena reputación financiera. 4. Se compra toda la bisutería, por lo que no necesita el área de producción. 5. Cuenta con un amplio portafolio de productos, muchos de ellos personalizados y exclusivos. 6. No tiene deudas con bancos dejándoles mejores utilidades. 7. No tiene local por lo que no invierte en arriendos y le da oportunidad de ser 100% virtual 8. Cuenta con herramientas para el mantenimiento de la bisutería. 9. Tiene buena provisión de equipos tecnológicos, para el desarrollo administrativo y de marketing.	4. Debido a que una empresa nueva, las gestiones son llevadas empíricamente y con errores. 5. La publicidad se realiza solo por algunos canales propios y no invierten en publicidad pagada (Facebook, Instagram, otros). 6. No cuenta con base datos de proveedores con información detallada. 7. No cuenta con líneas de crédito que le permitan ampliar operaciones. 8. Tiene una página web muy simple 9. Las ventas se hacen solo por WhatsApp 10. No tienen ninguna vinculación con otros actores.	
FACTORES EXTERNOS			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
1. Alto índice de desempleo, en su mayoría Mujeres con el 16 %. (Infohistorias, 2018)	1. Crear Marketing publicitario óptimo para formatos en PC y Móvil, que permita llegar a más clientes on -line Y cerrar ventas sin necesidad de	1. Para ampliar y destacar en el mercado actual, se debe buscar posicionamiento en el SEO, siendo más visibles y más cerca que una tienda física. (D5, D8, D9 Y A2).	
2. Tiene competencia de tiendas físicas que			

comercializan artículos similares	trasladarse a tienda físicas. (F9, F7 Y A2).	1. Crear la caracterización de proveedores y artesanos, que permita identificar que productos ofrecen, tiempo de entrega, garantías, capacidad de producción, locación, reputación y apoyar la generación de empleo colombiano. (D6 Y A1).
3.La devaluación del peso ante el dólar, ya que mucha de la mercancía es importada.	2. Promocionar productos exclusivos hechos por manos colombianas que generen más empleo y permita ir sustituyendo los productos importados con altos precios por el alza del dólar, (F5, F2, A3 y A1).	2. Contar una persona que se encargue de la parte de marketing y publicidad, que genere más visualización y llegar a más clientes on- line, apostando a la generación de empleo y a la rentabilidad empresarial. (D1, D2, D4 Y A1).
4. El aumento de la inflación en estos dos últimos años a raíz de la pandemia.	3. Crear un amplio portafolio de productos de calidad, donde el cliente encuentre calidad y variedad y compra a un solo Clic. (F1, F5 Y A2).	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.Colombia generó el Manual de Joyería y Bisutería 2018 proporcionado por Procolombia (2018)	1. Promocionar la bisutería de cada región colombiana, comprando a artesanos de la zona que realicen productos personalizados y exclusivos	1. Publicar y vender por más canales de distribución, entre ellos, marke place(mercado libre, Shopee, linio, etc.)(D8,D9 Y O3).
2.Diversos programas de apoyo financiero y organizacional para emprendedores.	y no tener producción propia. (F2,F4,F5 Y O1). 2. Aplicar a programas financieros e invertir en	2. Articular a los artesanos con la identidad cultural y regional con los actores sociales que permita unidad,

3.Desarrollo de muchas aplicaciones para la venta digital	crecimiento educativo y comercial. Aprovechando la buena reputación financiera de los socios(F3,F6 Y 02). 3. Al no pagar Canon de arrendamiento se debería invertir en aprendizaje de e-commerce (omnicanalidad, sistemas para la interoperabilidad, fotografía con Smartphone, seguridad y política de tratamiento de datos, estatuto del consumidor, tributación Crossborder). (F7 Y O3).	economía y crecimiento.(D10 Y D3).
---	--	------------------------------------

Nota: Elaboración propia.

Análisis: Se trazan las estrategias **DO, DA, FO** y **FA**, para AZILEM, que son estrategias de debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas; para el desarrollo del negocio a través del comercio electrónico como tienda virtual, las cuales le permitirán aprovechar las oportunidades que tiene y afrontar las amenazas. Con esta información consolidada, se extraerán las estrategias corporativas.

Para el **segundo objetivo**, Definir la identidad organizacional de la E-Commerce AZILEM - Meta para un período de tres años, los resultados se relacionan a la misión, visión y valores organizacionales de la empresa. Por consiguiente, la tabla 5 muestra los resultados sobre las interrogantes propuesta por los autores, las cuales son el insumo para redactar la identidad de AZILEM.

Respuestas de la parte B del instrumento aplicado

Interrogante	Respuesta
¿Cuál es el negocio de AZILEM?	P1: Comercializar bisutería en acero P2: Comercializar bisutería C1: Vender bisutería fina C2: Ofrecer buena bisutería C3: Ventar prendas económicas y bonitas C4: Vender Pr1: Vender joyas en acero Pr2: Comercializar Joyas en acero, relojería y aretes artesanales.
¿Quiénes son sus clientes?	P1: Para todos P2: Para todas las edades C1: hombres y mujeres mayores de edad C2: mujeres y hombres que trabajan C3: Hombres y mujeres que trabajan C4: Todo, niños, adultos Pr1: hombres y mujeres, de cualquier edad Pr2: Mujeres mayores de 20 años y Hombres mayores de 30 años
¿Cuál cree usted que debe ser la prioridad para AZILEM?	P1: Ofrecer productos cuyo precio/calidad sea atractivo para los clientes P2: Buenos precios y productos C1: Mantener inventario variado C2: Productos diferentes y a buen precio C3: productos diferentes C4: mantener un catálogo amplio Pr1: buen precio y variedad de productos Pr2: Diferentes productos
¿Cuáles son sus productos?	P1: Accesorios, como correas, bolsos, billeteras, relojes, entre otros. P2: Joyería, como aretes, collares en Acero. Aretes y manillas artesanales, perfumería C1: Aretes en acero C2: aretes artesanales C3: aretes de diferentes materiales C4: aretes, relojes, correas, perfumes Pr1: Joyería en acero Pr2: Bisutería en acero y otros productos
¿Cuáles deben ser los deberes y derechos con sus colaboradores?	P1: Cumplir con ellos con trabajo digno y en las condiciones ambientales que les generen seguridad y salud.

Interrogante	Respuesta
¿Cuál cree que debe ser su responsabilidad como ciudadano corporativo o responsabilidad social?	P2: cumplirles en todo a lo que tienen derechos C1: pagarles a tiempo y bien C2: que los aprecien C3: cumplir con sus deberes y derechos C4: un buen ambiente de trabajo Pr1: un sitio de trabajo seguro y con buena paga Pr2: Buen ambiente P1: Demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente. P2: Respeto C1: cuidar el ambiente C2: hacer obras en la comunidad C3: respetar donde trabajar y lo que les rodea C4: vincularse con la comunidad Pr1: cumplir y respetar Pr2: respeto por todo

Fuente: elaboración propia

De estas apreciaciones, se realizó una consolidación, la cual se muestra en la tabla 6, que permitió redactar la misión y visión de la tienda virtual.

Tabla 6

Resultados para la redacción de la misión

Interrogante	Respuesta
¿Cuál es el negocio de AZILEM?	Comercializar Joyas en acero, relojería y aretes artesanales.
¿Quiénes son sus clientes?	Mujeres y hombres de cualquier edad Con gustos exclusivos y estilos de vida modernos.
¿Cuál cree usted que debe ser la prioridad para AZILEM?	Ofrecer productos cuyo precio/calidad sea atractivo para los clientes. Mantener inventario variado

¿Cuáles son sus productos?	Accesorios, como correas, bolsos, billeteras, relojes, entre otros. Joyería, como aretes, collares en Acero. Aretes y manillas artesanales Perfumería	50
¿Cuáles deben ser los deberes y derechos con sus colaboradores?	Cumplir con ellos con trabajo digno y en las condiciones ambientales que les generen seguridad y salud.	
¿Cuál cree que debe ser su responsabilidad como ciudadano corporativo o responsabilidad social?	Demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente.	

Fuente: elaboración propia.

Para la redacción final de la misión se reunieron los propietarios y partiendo de lo establecido en la tabla 7, se llegó a un texto consolidado, el cual se presenta a continuación.

Misión:

AZILEM es una tienda virtual, comercializadora de accesorios que opera desde la ciudad turística de Acacias, departamento del Meta, creada para brindarles a sus clientes diseños personalizados, exaltando a la mujer elegante y femenina y al hombre de buen vestir y contemporáneo, a través de artículos en acero, relojería y aretes artesanales, cuyo precio/calidad sea atractivo para sus clientes, respetando a sus colaboradores con trabajo digno y condiciones ambientales que les generen seguridad y salud y demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente.

Para construir la visión, la interrogante que se planteó a toda la población (2 propietarios, 4 clientes y 2 proveedores) generó las siguientes respuestas:

¿Cómo ve a AZILEM en unos 3 años?

P1: Estará a nivel nacional

51

P2: Atendiendo a sus clientes

C1: más productos

C2: entregando a tiempo sus productos

C3: ofreciendo otros productos

C4: con facilidades en la plataforma tecnológica

Pr1: Participando de eventos de moda.

Pr2: La conocerán a nivel nacional

De acuerdo con las respuestas dadas y la redacción en conjunto por los propietarios, se consolidó una visión para la empresa, la cual se muestra a continuación.

La visión de AZILEM propuesta es:

Visión:

AZILEM se proyecta para el 2024 como una marca reconocida de tienda virtual a nivel nacional, con participación en eventos de moda, enfocada en cumplir las expectativas de sus clientes con el servicio postventa, logística en los tiempos de entrega y amplio portafolio de productos, además de mantenerse actualizada según el desarrollo tecnológico para atender el negocio más eficientemente.

En cuanto a los valores organizacionales, en el instrumento se le solicita a la población (2 propietarios, 4 clientes y 2 proveedores) que seleccionaran los 5 valores que ellos consideran que debían guiar el comportamiento de AZILEM, los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7

Resumen de frecuencias absolutas por población

Valores	Propietarios FA	Clientes FA	Proveedores FA	Total
Transparencia	0	1	1	2
Honestidad	2	4	2	8
Puntualidad	2	3	2	7

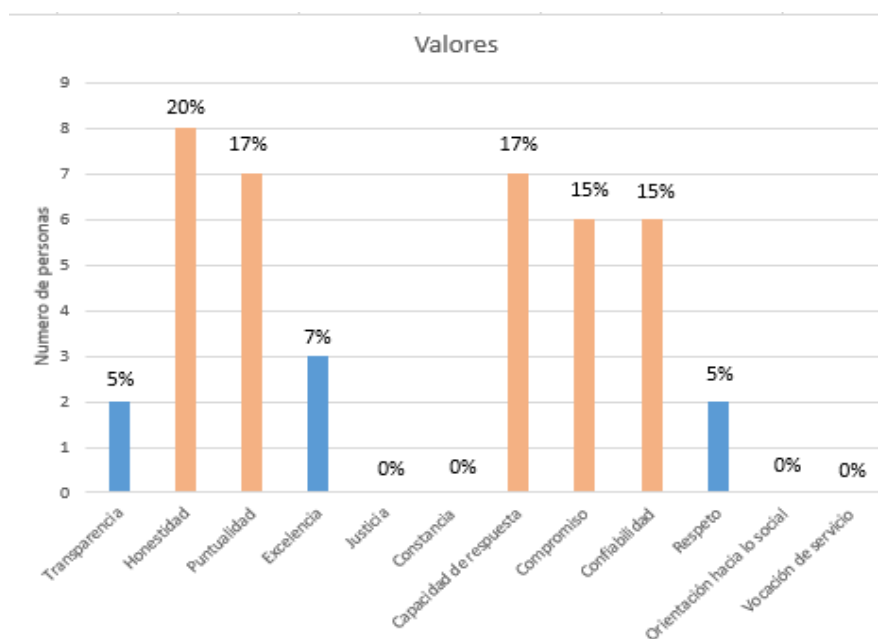
Excelencia	1	2	0	3	52
Justicia	0	0	0	0	
Constancia	0	0	0	0	
Capacidad de respuesta	2	3	2	7	
Compromiso	2	3	1	6	
Confiabilidad	1	3	1	6	
Respeto	0	1	1	2	
Orientación hacia lo social	0	0	0	0	
Vocación de servicio	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, de acuerdo con las mayores frecuencias relativas (%) de las 8 personas que aportaron sus apreciaciones, los cinco (5) Valores que guiaran el comportamiento de la empresa son: Honestidad, Puntualidad, Capacidad de respuesta, Compromiso y Confiabilidad. Estos valores se describen dentro del plan estratégico. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

Figura 7

Resultados de la dimensión Valores



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al **tercer objetivo**, Establecer objetivos, estrategias, acciones e indicadores 53 de gestión basados en el cuadro de mando integral (CMI) para la E-Commerce AZILEM - Meta para el próximo periodo de tres años, los resultados se presentan a continuación.

De la tabla 5, Resultados del FODA, se desprenden las estrategias, pues las mismas provienen del cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales AZILEM puede desarrollar y que son un insumo para establecer objetivos y acciones para alcanzarlos.

Estrategias

- Alta penetración al mercado utilizando los medios comunicacionales digitales con precios bajos y alta promoción.
- Fijación de precios que garantice un margen de utilidad justo y una relación precio/calidad atractiva para el cliente.
- Desarrollo de la promoción a través de las estrategias de marketing digital.
- Abrirse al mercado internacional con la bisutería indígena colombiana.
- Enfoque en el cliente en sus procesos.
- Acompañamiento Post Venta.

Así mismo, de la referida tabla de resultados del FODA y de las estrategias corporativas establecidas en el párrafo anterior, se concretan los objetivos estratégicos de AZILEM para el periodo en cuestión.

Objetivos estratégicos

- Conseguir visibilidad e innovación: Aumentar el número de clientes nuevos.
- Aumentar el número de artículos en el portafolio para atraer clientes.
- Aumentar las ventas mensuales.

- Crear Marketing Digital: Lograr el posicionamiento en los buscadores de la web SEO 54 e invertir en promociones publicitarias en los buscadores SEM.
- Ser la tienda virtual que apoya la artesanía indígena colombiana.
- Evaluar Logística y empaque: Empresas serias, seguras y responsables que generen confianza y fidelidad del cliente con entregas de productos a tiempo, manejar tarifas de flete básicas y/o pago del flete al momento de recibir el producto. Empaques resistentes que no alteren la apariencia física del producto.
- Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos.
- Capacitar a los socios sobre diferentes temas relacionados a una e commerce: Marketing digital, omnicanalidad, sistemas para la interoperabilidad, fotografía con Smartphone, seguridad y política de tratamiento de datos, estatuto del consumidor, tributación Crossborder.
- Gestionar la satisfacción del servicio al cliente: Satisfacción del servicio y/o producto, que genere referidos y recomiende el E-commerce.

Ahora bien, ya establecidas las estrategias corporativas, se hace necesario desglosarlas en acciones más puntuales y específicas, las cuales se muestran en la tabla 8.

Tabla 8

Estrategias y acciones

Estrategias	Acciones
Alta penetración al mercado utilizando los medios comunicacionales digitales con precios bajos y alta promoción.	Contratar a expertos para un diseño de página web más profesional y que cuente con medios seguros de pago virtual. Revisar las redes para trabajar con las de mayor tráfico. Implementar el SEO para el posicionamiento natural de la tienda Virtual en los buscadores.

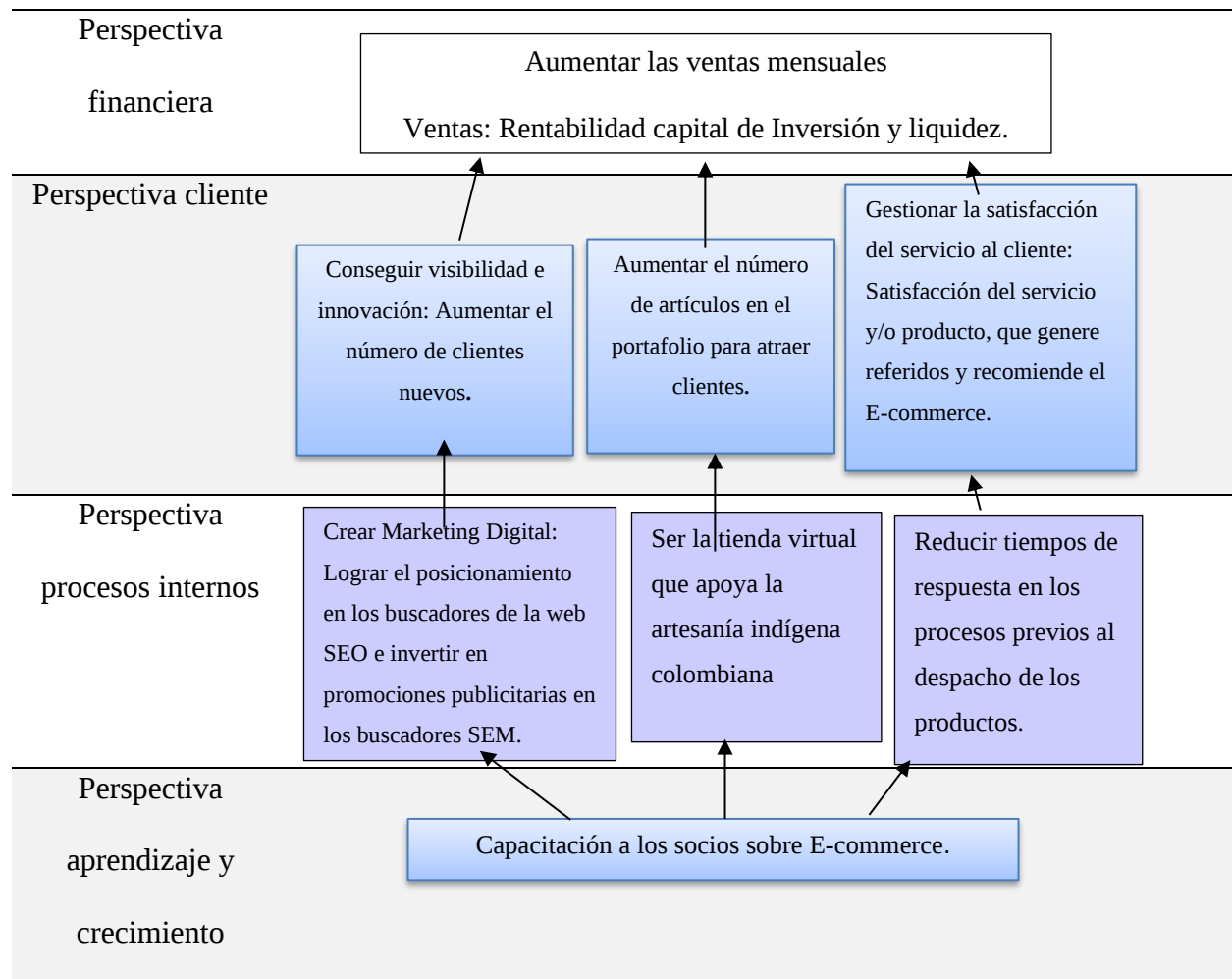
Estrategias	Acciones
Fijación de precios que garantice un margen de utilidad justo y una relación precio/calidad atractiva para el cliente.	Implementar el SEM para la obtención de mayor visibilidad mediante campañas de publicidad pagadas por las diferentes aplicaciones sociales. (Facebook, Instagram Twitter, WhatsApp y otros). Revisión de precios para desarrollar planes de descuentos y financiamientos para compras locales. Disminuir costos con bisutería fabricada en Acacias por emprendedores de la zona.
Transformación digital: Accesos a todas las redes sociales con activos digitales propios y pagados (Perfiles, fotos con descripción, videos) con canales de chat en línea.	Desarrollar videos de contenidos sobre el mantenimiento de bisutería. Desarrollar videos promocionales para las redes sociales. Incorporar con una persona para la atención en línea, bien a través de números de teléfono, chat o email y manejo de las redes sociales. Diseñar un plan de descuentos, envíos gratis o muestras de productos para fechas especiales. Colocar en la página web una sección de preguntas frecuentes. Colocar en la página un buscador de productos para facilitar la ubicación de un producto. Abrir en la página web, una sección de ofertas a precios muy bajos por cambio de líneas, por cambios de moda o por desperfectos. Crear base de datos de clientes para el desarrollo del email marketing.
Abrirse al mercado internacional con la bisutería indígena colombiana.	Contactar a los grupos indígenas cercanos para la propuesta de venta de su artesanía. Desarrollar una sección en la página web para ventas internacionales de bisutería indígena. Incorporar en la página web el traductor automático.
Enfoque al cliente en sus procesos	Agregar a la página web de AZILEM, toda la política de protección de datos. Escribir las políticas de la empresa sobre las acciones ante el cliente, Política de pagos, política de cambios y devoluciones y políticas de garantías de los productos

Estrategias	Acciones	56
Acompañamiento Post Venta	Implementar en la página un formulario de satisfacción al cliente.	
	Establecer convenios con empresas de distribución que se responsabilicen en el tiempo prometido para la entrega.	
	Se acondicionará un espacio como almacén para inventario de productos.	
	Agregar en la página un tutorial de los pasos para la compra.	
	Agregar y Gestionar Pasarelas de pagos (Mercado pago, Wompi, Payu), transferencias bancarias pago punto físico, pago contra entrega	
	Comunicación Personalizada.	
	Promociones, seguridad en políticas de cambios, devoluciones y/o garantías. Ayuda y/o mantenimiento de los productos.	

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los indicadores de gestión basados en el CMI, que hacen parte de este tercer objetivo del proyecto aplicado, se presentan los objetivos estratégicos según las perspectivas con su relación causa – efecto, el mismo se muestra en la figura siguiente.

Cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el CMI con sus objetivos estratégicos, indicadores y su descripción, la expresión matemática de cálculo y la meta, se presentan en la tabla 9.

Indicadores de desempeño clasificados por perspectiva

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Descripción del indicador	Fórmula	Meta
Financiera	Aumentar las ventas mensuales	Porcentaje indicativo de la variación en las ventas del mes actual comparándolo con el mes anterior	$\frac{\# \text{ Ventas mes actual} - \# \text{ Vnetas mes anterior}}{\# \text{ Ventas mes anterior}} \times 100$	Incremento de 20% anual.
Cientes	Conseguir visibilidad e innovación: Aumentar el número de clientes nuevos.	Porcentaje de clientes nuevos significa determinar el número de clientes en el mes sobre el número de clientes totales.	$\frac{\text{Número de clientes Nuevos}}{\text{Número total de Clientes}} \times 100$	Incremento en un 20% mensual
	Aumentar el número de artículos en el portafolio para atraer s clientes.	Variación en la incorporación de nuevos productos al portafolio ofrecido a los clientes	$\# \text{ producto en el mes actual} - \# \text{ productos mes anterior}$	Incremento de 4 a 20 productos mensuales.

Gestionar la satisfacción del servicio al cliente: Satisfacción del servicio y/o producto, que genere referidos y recomiende el E-commerce	CSAT (Customer Satisfaction Score): métrica utilizada específicamente para calcular la satisfacción del cliente con un producto o servicio en particular por medio de encuestas. (da Silva, 1970)	$\frac{\sum \text{Clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\# \text{ de encuestas}} \times 100$	El # de porcentaje de los clientes de la empresa indica si están satisfechos con la experiencia que están teniendo con la marca.
• Evaluar Logística y empaque: Empresas serias, seguras y responsables que generen confianza y fidelidad del cliente con entregas de productos a tiempo, manejar tarifas de	Porcentaje de entregas exitosas obtenido del número de entregas exitosas, que lleguen en condiciones y tiempo adecuado, sobre el número de entregas totales.	$\frac{\# \text{ de entregas exitosas a tiempo}}{\# \text{Entregas totales}} \times 100$	Mayor al 95% mensual

flete básicas y/o
 pago del flete al
 momento de recibir
 el producto.
 Empaques
 resistentes que no
 alteren la apariencia
 física del producto.

Procesos internos	Crear Marketing Digital: Lograr el posicionamiento en los buscadores de la web SEO e invertir en promociones publicitarias en los buscadores SEM.	Variación del número de visitas o tráfico en la pagina	Incremento de 100 visitas mensuales
		$\frac{\#visitas \text{ en el mes actual} - \# \text{ de visitas del mes anterior}}{\# \text{ de visitas del mes anterior}} \times 100$	
	Ser la tienda virtual que apoya la artesanía indígena colombiana	Porcentaje de negociaciones realizadas con los grupos indígenas como	Mayor del 15% anual
		$\frac{\text{Número de Porveedores Indigenas}}{\text{Total de Porveedores}} \times 100$	

proveedores sobre el
total de proveedores

Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos.	Sumatoria del tiempo del proceso de compra desde que se genera la orden de compra y pago hasta que se entrega a la empresa de transporte	$\sum$ <i>Tiempo en Horas desde la compra hasta la entrega del producto.</i>	Menor a 24 horas
--	--	--	---------------------

Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los socios sobre diferentes temas relacionados a una e commerce: Marketing digital, omnicanalidad, sistemas para la interoperabilidad, fotografía con Smartphone, seguridad y política de tratamiento de datos, estatuto del consumidor, tributación Crossborder	N° de Cursos aprobados.	$\frac{\text{Total de cursos aprobados}}{\text{Totalidad de los cursos (8 cursos)}} \times 100$	Cumplimiento del 100% de los cursos On- line.
---------------------------------	--	----------------------------	---	--

Finalmente, para el **cuarto objetivo**, Determinar las estrategias de marketing para el comercio electrónico de la E-Commerce AZILEM – Meta, por su característica de tienda virtual, se planteó una matriz de impacto con todas las estrategias mencionadas en el marco teórico por (González, 2009) y de acuerdo con la misión, visión, objetivos de la empresa y características actuales de la empresa para estos momentos.

Los propietarios (2 personas) y el profesional industrial en trabajo en conjunto, seleccionaron aquellas estrategias que le serían más adecuadas de acuerdo a su valoración de impacto, es decir, cual estrategia podría tener un mayor puntaje determinado así: para el impacto y viabilidad de la estrategia el puntaje es alto (5), medio (3) y bajo (1), en cambio para el costo de la estrategia se maneja un puntaje inverso es decir: alto(1), medio (3) y bajo (5) y así determinar las mejores estrategias con optimización de costos. (Ver tabla 10)

Tabla 10

Matriz de impacto

Estrategia	Impacto	Viabilidad	Costos	Total
Marketing de contenidos	5	3	1	9
Campañas automáticas de email marketing	5	3	1	9
Estrategia de marketing de redes sociales	5	5	3	13
Mejora la usabilidad	3	3	5	11
Programa de fidelización	5	3	3	11
Al cliente en su lengua materna	3	1	5	9
Test A/B	5	3	5	13
Optimización en el entorno Móvil	5	3	1	9

Atención en línea	5	5	3	13	64
Entrega	5	5	3	13	
Emoción en la compra	5	3	5	13	
Geolocalización	3	3	5	11	
Video tutoriales	5	3	3	11	
Preguntas más frecuentes	5	5	5	15	
Publicidad online	5	5	1	11	
Noticias del sector o industria	1	3	3	7	
Motores de búsqueda	5	3	1	9	
Ventas adicionales	5	5	5	15	
Lanzamiento en plataformas múltiples	5	5	1	11	
Email Re-marketing	3	3	3	9	
Múltiples pasarelas de pago	5	5	3	13	
Buscador dentro de la página	5	5	3	13	
Sección de outlet u ofertas	5	5	3	13	
SMS y WhatsApp	5	3	5	13	

Fuente: elaboración propia

En un trabajo conjunto con los propietarios y a la misión, visión y objetivos de la empresa, así como de su FODA, las estrategias de marketing digital que le resultan apropiadas con mayor puntaje para la tienda virtual son:

- Ventas Adicionales: Ofrecer al comprador un producto superior a lo que quieren comprar.

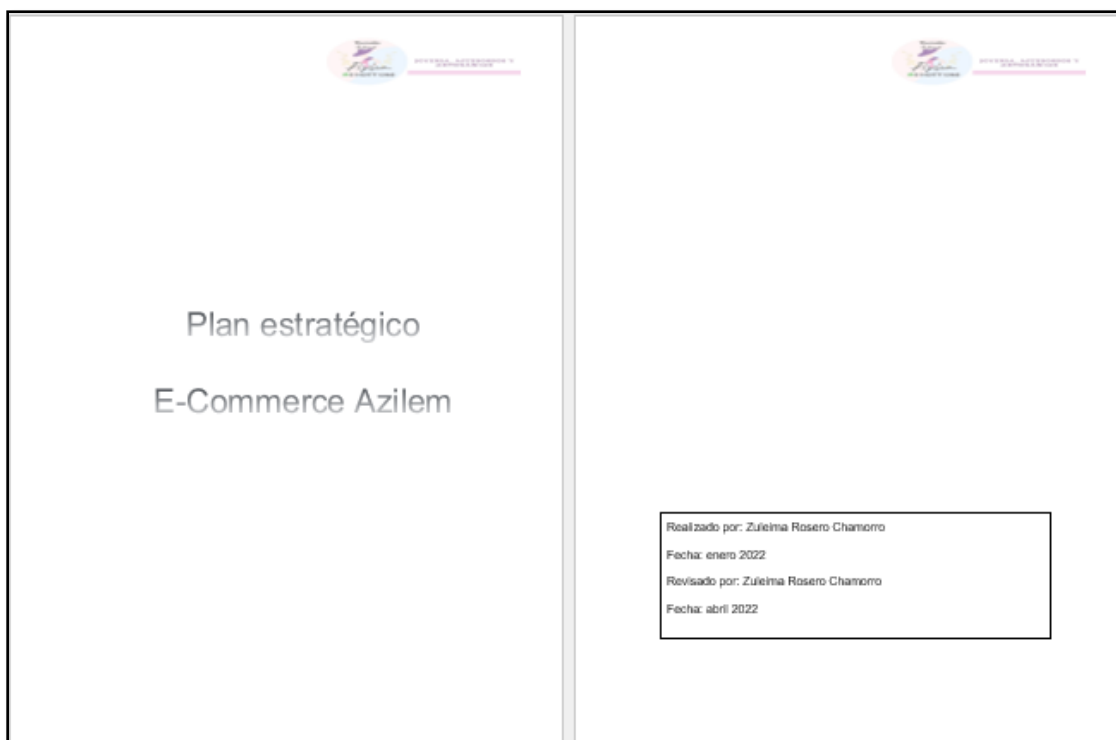
- Preguntas más frecuentes: Son recursos que se utilizan para dar soporte al cliente, y ahorrarnos tiempo de respuestas repetidas, entre ellas preguntas de pago, precio, seguridad y logística.
- Marketing de redes sociales: con el uso de las de mayor tráfico, como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, entre otras, con la intención de promover la marca.
- Atención en línea: para pedir información, asistencia o solucionar problemas.
- Entrega: Permite al cliente satisfacción de compra, con acompañamiento antes, durante y después de la compra.
- Emoción de la compra: El cliente busca satisfacer su necesidad y con sentimientos agradables, la ventaja es que la tienda on -line es 24 horas y tan solo un clic de sentir la sensación de plenitud.
- Múltiples pasarelas de pago: más posibilidades para concretar la venta con transacciones seguras.
- Motores de búsqueda: orientar sus actividades de promoción para destacar con titulares y contenidos creativos.
- Valoración de productos: valorar la experiencia de compra, un cliente satisfecho recomienda a más clientes.
- Programa de fidelización: Recompensas para clientes que hacen compras regulares, pueden ser a través de cupones o productos.
- Optimización en el entorno Móvil: adaptación de la página al móvil que permita las compras a través de ella.
- Geolocalización: Obtener ubicación geográfica genera más confianza al comprador.

- Publicidad online: Publicidad de pago en las plataformas para llegar a más público y mayor visibilidad en los motores de búsqueda (Google, Yahoo!, otros)
- Email marketing: Manejo de correos electrónicos para la motivación a la compra.
- Lanzamiento en plataformas múltiples: ofrecer los diferentes productos en otras plataformas de mercado (eBay, Amazon, Aliexpress, Wish, Mercado libre, Shopee, OLX, entre otras)
- Email Re-marketing: email recordatorio de compra pendiente.

En consecuencia, para darle respuesta al **objetivo general**, Diseñar un plan estratégico para la E-Commerce AZILEM – Meta, que la lleven a alcanzar mejores resultados, en un periodo de tres años, se muestran capturas de pantalla del compilado con los resultados obtenidos.

Figura 9

Captura Documento Plan Estratégico E-Commerce AZILEM 1



Fuente: Plan estratégico Azilem

 Misión AZILEM es una tienda virtual, comercializadora de accesorios que opera desde la ciudad turística de Acacias, departamento del Meta, creada para brindarles a sus clientes diseños personalizados, exaltando a la mujer elegante y femenina y al hombre de buen vestir y contemporáneo, a través de artículos en acero, relojería y aretes artesanales, cuyo precio/calidad sea atractivo para sus clientes, respetando a sus colaboradores con trabajo digno y condiciones ambientales que les generen seguridad y salud y demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente. Visión AZILEM se proyecta para el 2024 como una marca reconocida de tienda virtual a nivel nacional, con participación en eventos de moda, enfocada en cumplir las expectativas de sus clientes con el servicio posventa, logística en los tiempos de entrega y amplio portafolio de productos, además de mantenerse actualizada según el desarrollo tecnológico para atender el negocio más eficientemente.	 Valores • Honestidad: AZILEM hará todas sus operaciones de forma transparente para generar credibilidad en el cliente. • Puntualidad: AZILEM ajustará y mejorará sus procesos para cumplir con la promesa de los tiempos de entrega de sus productos. • Capacidad de respuesta: AZILEM tendrá siempre la disposición para atender a sus clientes por cualquier medio en el menor tiempo posible. • Compromiso: AZILEM asume su responsabilidad ante los compromisos adquiridos ante sus clientes, colaboradores, proveedores, comunidades, socios y medio ambiente. • Confiability: AZILEM desarrolla sus procesos para que los clientes, proveedores y colaboradores se sientan confiados de la relación con ella. Estrategias • Alta penetración al mercado utilizando los medios comunicacionales digitales con precios bajos y alta promoción. • Fijación de precios que garantice un margen de utilidad justo y una relación precio/ calidad atractiva para el cliente. • Desarrollo de la promoción a través de las estrategias de marketing digital.
--	--

Fuente: Plan estratégico Azilem

Se trazan las estrategias **DO**, **DA**, **FO** y **FA**, para AZILEM, que son estrategias de debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas; para el desarrollo del negocio a través del comercio electrónico como tienda virtual, las cuales le permitirán aprovechar las oportunidades que tiene y afrontar las amenazas.

La E-commerce AZILEM, ya cuenta con una identidad organizacional que define su personalidad como marca y cómo la percibirá el cliente; la misión, visión y valores guiarán a Azilem a su diario vivir y lograr sus objetivos y el éxito como empresa.

AZILEM, Estableció objetivos puntuales, entre ellos visibilidad, innovación, aumento de ventas mensuales, amplio portafolio de productos y acciones e indicadores de gestión que permiten saber la satisfacción del producto y calidad del servicio con sus clientes, en aras del crecimiento empresarial en los próximos tres años, visto desde diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

AZILEM tienda virtual, cuenta con la innovación en sus estrategias de marketing digital y la continua presencia en las redes sociales permitirán que haya mayor posicionamiento de la marca en los consumidores.

Finalmente, AZILEM, cuenta con un plan estratégico que le servirá de ruta de acción para lograr mejores resultados, el cual cumple con las 4 características “E” propuestas por David Ogilvy: *Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism*.

A los socios...

Recopilar toda la documentación contable, así mismo registrar ingresos, costos, gastos, calcular margen de ganancia por producto, caracterizar los proveedores.

Desarrollar un plan de acción más detallado para empezar a implementar las estrategias propuestas.

Acelerar la construcción de una página web E-commerce, adaptándose a la transformación digital, con marketing de contenidos, pasarelas de pago, logística, servicio al cliente y encuestas postventa.

Las plataformas de E-Commerce traen plantillas para realizar el monitoreo a través del cuadro de mando integral de forma automatizada. Por lo que sería recomendable a un mediano plazo puedan adaptarse a la página de AZILEM.

La capacitación para los socios sea orientada a los temas de seguridad y Política de Tratamiento de Datos, Marketing Digital, Estatuto del Consumidor, Retos de la Omnicanalidad, Sistemas para la Interoperabilidad, Fotografía con Smartphone y Tributación Crossborder.

Desarrollar la estructura organizacional a futuro con funciones establecidas por puesto de trabajo basado en las competencias necesarias para el manejo exitoso de una tienda virtual.

Implementar cada una de las estrategias de marketing establecidas en el cumplimiento del cuarto objetivo, recomendación especial para el re-marketing donde es necesario implementar la política de datos de la ley 1266 donde “se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”(Gestor Normativo, 2021).

- Arango, B. G. (2021, 16 marzo). *25 estrategias de marketing para usar en un E-commerce*.
Begoña González Arango <http://begonagonzalez.com/25-estrategias-de-marketing-ECommerce/>
- Cáceres P. (2008). Análisis Cualitativo De Contenido: Una Alternativa Metodológica Alcanzable. *Psicoperspectivas. Revista de la escuela de psicología*. Vol. II / 2003 (pp. 53 - 82) <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3>
- Cortés, F. (2019, 1 mayo). *La estrategia es la forma en que la empresa se enfrenta a sus competidores. Ésta describe cómo se obtiene la rentabilidad y de qué forma utilizar su ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado*. Mercadotecnia Total.
<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/plan-estrategico-para-ECommerce/>
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, decimonovena edición. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- da Silva, D. (1970, 1 enero). ¿Qué son los indicadores de satisfacción del cliente? Zendesk MX.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-de-satisfaccion-del-cliente-que-son/#:%7E:text=Los%20indicadores%20de%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20son%20m%C3%A9tricas%20que%20se,en%20consecuencia%20a%20su%20fidelizaci%C3%B3n>
- E-goi. (2022, 25 marzo). *E-goi - ¡Caminamos juntos hacia tu éxito!* <https://www.e-goi.com/es/>
- Gómez, M. Ramos E. y Orueta G. (2011). *Las nuevas tecnologías de la información y el E Commerce, algunas implicaciones regulatorias y éticas*.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13620/G%C3%B3mez_Lemus_Marbella_Araceli.pdf

COMERCIO ABURRÁ SUR. <https://ccas.org.co/wp-content/uploads/Planificaci%C3%B3n-desarrollo-y-creaci%C3%B3n-de-una-tienda-en-l%C3%ADnea-1.2.pdf>

Goodstein, L. (1998). *Planeación Estrategia Aplicada* (1.^a ed.). MCGRAW HILL

EDUCATION. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>

González, LHDD (2009). Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto

(Edición en español) (5^a edición). Ecoe Ediciones.

<https://books.google.com.co/books?id=COzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A DE C.V. México D.F.

InfoHistorias. (2018). La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?

<https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#unjob-vulnerable>

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Cuadro de mando integral (2da.edición ed.). Barcelona: Gestión

2000. http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Ley 1266 de 2008 - Gestor Normativo - Función 3 Pública. (5 de noviembre de 2021). Función

Pública.<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488#:~:text=por%20la%20cual%20se%20dictan,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones>.

Martínez J. (2013). Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl. 72

[Tesis de pregrado]. Universidad del Bio-Bio.

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/239/3/Martinez_Zambrano_Jocelyn_Patricia.pdf

MINTIC Colombia. viceministro Iván Durán. (2019). Colombia fortalece el comercio en línea y la reactivación económica con apropiación tecnológica y conectividad’.

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/194885:Colombia-fortalece-el-comercio-en-linea-y-la-reactivacion-economica-con-apropiacion-tecnologica-y-conectividad-viceministro-Ivan-Duran>

Moro, S. M., & Fernández, C. J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce:*

Integración de las estrategias digitales (Spanish Edition) (1ste editie). ESIC Editorial.

Ovejas, (2020, 17 de junio). Analytica web: 7 Herramientas y 9 métricas más importantes.

Motivo principal. <https://leadmotiv.com/blog/analitica-web-y-sus-metricas/>

PROCOLOMBIA. (2018). Manual de joyería y bisutería 2018 de

<https://procolombia.co/publicaciones/manual-de-joyeria-y-bisuteria-2018>

Psevilla. (2019, 22 mayo). *Negocio Físico Vs Negocio Online: 7 Diferencias*. Finanzas y

Economía. <https://www.finanzas.com/negocio-fisico-vs-negocio-online-7-diferencias>

Pérez C. (s.f.). Los indicadores de gestión. Soporte & CIA, LTDA.

<https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Quiñones, M. F. (2021, 29 agosto). *El ‘boom’ del comercio electrónico*. Semana.com Últimas

Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/actualidad/articulo/el-boom-del-comercio-electronico/202135/>

Ramos, M. (22 de septiembre de 2021). Qué es el comercio electrónico: definición, modelos y 73 ventajas. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce.

<https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>

Robbins S., Decenzo D. y Coulter M. (2013). Fundamentos de administración. Pearson Educación.

<https://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Serna H. (2010). *Gerencia estratégica. Teoría – Metodología- Alineamiento- Implementación y Mapas estratégicos*. Índices de gestión. Décima edición. 3R Editores.

Tamayo, Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. 3º Edición. Editorial Limusa. México

https://books.google.com.cu/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=que%20la%20poblaci%C3%B3n%20es%20un%20conjunto%20de%20caracter%C3%ADsticas%20que%20conforman%20el%20inter%C3%A9s%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false

VISA. (2022, 22 febrero). ¿Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?

<https://www.visa.com.co/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/tecnologia/quees-ecommerce-o-comercio-electronico.html>

Como aprecia los siguientes factores en la empresa AZILEM, considera que son una debilidad o fortaleza, cuales podría ser una debilidad o una fortaleza, escríbalos en las razones.

Parte A

FODA

Capacidades	Debilidad: puntos débiles/aspectos negativos	Fortaleza: puntos fuertes /aspectos positivos
Capacidad competitiva: portafolio de productos, calidad del producto, exclusividad, investigación y desarrollo, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, lealtad de los clientes, precios, publicidad y calidad en el servicio ofrecido		
Capacidades en cuanto a los procesos administrativos: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.		
Capacidad financiera: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, disponibilidad de línea de crédito, margen financiero, liquidez, rotación de cartera y de inventarios, estabilidad de costo, elasticidad de la demanda		
Capacidades técnicas o tecnológicas: Maquinaria, infraestructura para el servicio, equipos y software, ubicación física,		

acceso a servicios públicos, patentes, maquinarias para la producción
Capacidades de talento humano: nivel académico, la experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, capacitación, motivación, sentido de pertenencia, programas de desarrollo
Capacidad de vinculación a las relaciones con otros actores, como las comunidades.

Como aprecia los siguientes factores en la empresa AZILEM, considera que son una Oportunidad o amenaza, cuales podría ser una oportunidad o una amenaza, escríbalos en las razones.

Factores	Oportunidad: Impactan positivo, es para aprovecharlas	Amenaza: impactan negativo, es para sortearlas
Factores económicos: índice de crecimiento, la inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, exportaciones		
Factores políticos: acuerdos, normas, leyes, a nivel nacional, departamental o local		
Factores sociales: modo de vivir de la gente, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, estilos de vida		
Factores tecnológicos: avances en el desarrollo de		

equipo, maquinarias,
herramientas o sistemas
informáticos

Factores geográficos:
topografía, clima, recursos
naturales

Factores competitivos:
competencia misma, sus
productos, el mercado, la
calidad y el servicio

Parte B

Necesitamos su apreciación sobre las siguientes interrogantes para la empresa AZILEM

Interrogante	Respuesta	
¿Cuál es el negocio de AZILEM?		
¿Quiénes son sus clientes?		
¿Cuál cree usted que debe ser la prioridad para AZILEM?		
¿Cuáles son sus productos?		
¿Cuáles deben ser los deberes y derechos con sus colaboradores?		
¿Cuál cree que debe ser su responsabilidad como ciudadano corporativo o responsabilidad social?		
¿Cómo ve a AZILEM en unos 3 años?		
De los siguientes valores seleccione 5 que crea usted deben guiar el comportamiento de AZILEM, es decir, cuáles cree que son los más importantes.	Transparencia Honestidad Puntualidad Excelencia Justicia, Constancia	Capacidad de respuesta Compromiso Confiabilidad Respeto Orientación hacia lo social Vocación de servicio

RESUMEN ANALITICO ESPECIALIZADO - RAE

1. INFORMACION GENERAL	
Título	Plan estratégico E-Commerce AZILEM – Meta, periodo 2021-2023.
Autor	Zuleima Melisa Rosero Chamorro
Tipo de documento	Proyecto aplicado
Director	Margarita Vesga
Año	2022
Palabras clave	Plan estratégico, Indicadores de desempeño, Factores internos y externos, E Commerce, Tienda virtual, Marketing digital.

2. RESUMEN
El proyecto aplicado realizado tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para la E-Commerce AZILEM – Meta, este proyecto nace como una solución para que la misma cuente con una ruta o un plan que la oriente hacia donde debe ir, como lo debe hacer y alcanzar sus metas, en los próximos tres años. Hasta el momento venía trabajando sin planificación ni a corto ni a largo plazo, viendo reflejado sus bajos resultados económicos, por lo tanto, se plasma por escrito un plan que contemple las estrategias de e-commerce en mercadeo y ventas, además de toda su filosofía gerencial que le de base para lograr la calidad y la reputación, permitiéndole la mejora de sus procesos. De acuerdo con ello, la solución que permite establecer un camino para su mejora en el desempeño y su perdurabilidad en el tiempo. Se diseña este plan estratégico y como camino metodológico se consideran las fases dadas por Serna (2008) y David (2013). Es un proyecto con un enfoque cualitativo, cuyos datos se recolectan a través de encuestas y entrevistas a propietarios, proveedores y clientes. Para lograr el propósito del proyecto, se toman como base las teorías de Serna (2010), Goodstein (1998), David (2008) y Kaplan y Norton (2008), para la planeación estratégica y teorías de González (2017), Gómez (s.f.), Cortés (2019) para los temas relacionados con el E-commerce.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION
E- Commerce AZILEM, es una tienda virtual ubicada en Acacias, departamento del Meta, empresa unipersonal constituida en el año 2020, por dos socios; dedicada a la comercialización de productos como perfumería, relojería, artículos en cuero, joyería y/o bisutería etc. AZILEM dedica sus esfuerzos en llegar a más clientes con productos de calidad y diseños exclusivos. Actualmente sus propietarios han utilizado las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp como canales de marketing. Una de las propietarias, la señora Carolina Rosero ha manifestado verbalmente que la tienda virtual hasta la fecha ha tenido un bajo reconocimiento en el mercado y por ende enfrenta riesgos económicos y organizacionales; en sus canales de marketing, han aplicado acciones estratégicas como given away, publicidad y promociones que no le han representado alcance significativo en el mercado. Adicionalmente a lo presentado anteriormente, la empresa no tiene una contabilidad rigurosa que muestre datos contundentes de los ingresos por ventas, ni tienen planteadas acciones para mejorar estos resultados, es decir, no han diseñado ningún plan de lo que deben hacer, ni tienen claro que quieren lograr en el presente o futuro, hacia dónde quieren ir, cuál sería su visión estratégica y qué deben hacer para lograr sostenibilidad en los mercados nacionales. En consecuencia, y basado en las posiciones teóricas y causas de los cierres de empresas más comunes, AZILEM requiere una planificación estratégica para mejorar su gestión. Así mismo debe adaptarse a

los cambios que vive la sociedad, especialmente en el mercado ON -LINE, originados por la pandemia y los avances tecnológicos.

Es evidente la necesidad de que esta empresa establezca con claridad su rumbo empresarial y de mercadeo, pues las tiendas virtuales deben diseñar estrategias de marketing basadas en las herramientas que tiene la internet. Igualmente, estrategias que puedan ser implementadas a través de acciones sencillas y claras con indicadores que le muestren un camino de mejora, de acuerdo con la situación interna y externa de la empresa, logrando alcanzar su filosofía gerencial y su prosperidad económica (Cortés,2019).

Por otra parte, aunque se han levantado varias restricciones sanitarias por el covid-19 en las diferentes regiones del país, es claro que la pandemia no ha pasado y que la tecnología sigue siendo un aliado, además de evidenciarse cambios en la cultura de los compradores, la cual es más virtual que hace que el comercio electrónico se afiance como una estrategia poderosa para la economía del país. Así lo explico el viceministro del MINTIC “el comercio electrónico es esencial para la transformación digital de las empresas y sus negocios y que ve reflejado en la reactivación de la economía, con el crecimiento del mercado y sus ventas”: viceministro Iván Durán, 2019).Ante lo expuesto, la interrogante de investigación es la siguiente: ¿Qué elementos debe contener el plan estratégico para la E Commerce AZILEM – Meta, que la lleven a alcanzar mejores resultados, en un periodo de tres años?

4. OBJETIVOS

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la E-Commerce AZILEM – Meta, que la lleven a alcanzar mejores resultados para el periodo 2021-2023.

Objetivos específicos:

1. Elaborar un estudio interno y externo de la E-Commerce AZILEM – Meta, a través de un análisis DOFA.
2. Definir la identidad organizacional de la E-Commerce AZILEM – Meta.
3. Establecer objetivos, estrategias, acciones e indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral para la E-Commerce AZILEM - Meta para los próximos tres años.
4. Determinar las estrategias de marketing para el comercio electrónico de la E-Commerce AZILEM – Meta.

5. METODOLOGIA

La metodología del proyecto tiene un enfoque cualitativo, se tiene en cuenta la apreciación de la población (propietarios, clientes y proveedores), para esto se utiliza un instrumento de recolección de datos con dos partes: A, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA); además de ítems para establecer la misión y la visión; y la parte B, para diseñar indicadores de acuerdo con el cuadro de mando integral y determine las estrategias de marketing para el comercio electrónico de la E-Commerce AZILEM Tienda Virtual. Estos instrumentos que fueron contestados por las poblaciones (propietarios, clientes y proveedores), para un total de la muestra de 8 individuos.

El proyecto se desarrolló en cuatro capítulos. El primer capítulo contempla el marco teórico necesario para la comprensión de las necesidades de la empresa y su actual estrategia, se analizan herramientas como el FODA, la misión, visión, valores, además se responde a las preguntas ¿qué es una e-commerce? y ¿cómo debe ser un plan estratégico para E-commerce?

El segundo capítulo describe la metodología utilizada, donde se especifican las técnicas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto (general y específicos). El tercer capítulo desarrolla la metodología y los instrumentos de recolección de datos y en el cuarto capítulo se presentan los resultados y el análisis de estos, junto con conclusiones y recomendaciones para diseñar el plan estratégico que los socios y otros stakeholders podrán utilizar y aplicar en la operación de la empresa.

6. PRINCIPALES REFERENTES TEORICOS Y CONCEPTUALES

Serna (2010) define a la planificación estratégica (PE) como el “proceso por el cual una organización, establece su visión de largo plazo y las estrategias para conseguirla, partiendo de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas” (p.55). De igual manera, el autor menciona que es importante la revisión y el monitoreo para poder ajustarse a los cambios con antelación como empresa proactiva. Robbins et al. (2013) especifican que debe establecerse la misión, las metas y las estrategias, es importante conocerse el ambiente externo, (oportunidades y amenazas), y el ambiente interno (fortalezas y debilidades), lo que permitirá establecer estrategias, implementarlas y evaluar resultados. En el estudio de Cortés (2019) señala que resulta muy conveniente para una E-Commerce, diseñar su plan siguiendo las orientaciones de David Ogilvy, publicista quien planteó un modelo estratégico basado en la experiencia. El enfoque Ogilvy muestra las 4E del marketing, siendo estas, Experience, (Experiencia) donde las estrategias son diseñadas de acuerdo con la relación con el cliente. Everyplace (Todos los lugares), la cual considera a todos los canales de comunicación, de allí, la omnicanalidad. Exchange, (Intercambio), con la bidireccionalidad en la relación con el cliente, apuntalados en la escucha activa y la participación. Y el Evangelism (Evangelismo), convencimiento del cliente que la relación con el producto, la marca y la empresa es estable y duradera.

El viceministro del MINTIC menciona en una rueda de prensa “el comercio electrónico es esencial para la transformación digital de las empresas y sus negocios y que ve reflejado en la reactivación de la economía, con el crecimiento del mercado y sus ventas”: viceministro Iván Durán, 2019). Asimismo, lo refleja Quiñones (2021) cuando señala que, “los nuevos hábitos de consumo y la apuesta de muchos sectores por la omnicanalidad impulsan su crecimiento en el país y lo convierten en un poderoso generador de nuevas oportunidades” (parr.1).

Un estudio de VISA señala, el E-commerce o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. (¿Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?, 2022)

Y finalmente Moro y Fernández (2020), presentan las estrategias más usuales en líneas generales. Estas son los proyectos web, refiriéndose a las páginas web que involucran dominios, hosting, certificados seguro, soporte y pasarela de pagos, que son utilizadas en E-commerce.

7. RESULTADOS

Como resultados de la aplicación de instrumentos a proveedores, clientes y propietarios extraídos según las tendencias de sus apreciaciones, se obtiene la matriz de impacto cruzado que contiene el FODA y donde se trazan las estrategias DO, DA, FO y FA teniendo en cuenta los factores internos y externos de AZILEM. Además de definir la identidad organizacional de la E-Commerce para los próximos tres años, los resultados se relacionan a la misión, visión y valores organizacionales de la empresa.

Se Estableció los objetivos, estrategias, acciones e indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral (CMI) desde las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera, que determinaran las metas de cumplimiento de los objetivos.

Se establecieron las estrategias de marketing digital que le resultan apropiadas con mayor puntaje para la tienda virtual. Y finalmente se entrega a los dos propietarios un documento con la filosofía gerencial que contine la identidad organizacional: misión, visión, valores, objetivos, planes de acción e indicadores de gestión, que ofrece a los propietarios dirección y orientación, por lo que se le recomienda comenzar su aplicación y así empezar a obtener mejores resultados.

8. CONCLUSIONES

El plan estratégico fue diseñado para establecer la visión de AZILEM a largo plazo y se trazaron las estrategias DO, DA, FO y FA (debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, fuerzas y

oportunidades y estrategias de fuerzas y amenazas); para el desarrollo del negocio a través del comercio electrónico como tienda virtual, las cuales le permitirán aprovechar las oportunidades que tiene y afrontar las amenazas.

La E-commerce AZILEM, ya cuenta con una identidad organizacional que define su personalidad como marca y cómo la percibirá el cliente; la misión, visión y valores guiarán a Azilem a su diario vivir y lograr sus objetivos y el éxito como empresa. Asimismo, AZILEM, Estableció objetivos puntuales, entre ellos visibilidad, innovación, aumento de ventas mensuales, amplio portafolio de productos y acciones e indicadores de gestión que permiten saber la satisfacción del producto y calidad del servicio con sus clientes, en aras del crecimiento empresarial en los próximos tres años, visto desde diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). AZILEM tienda virtual, cuenta con la innovación en sus estrategias de marketing digital y la continua presencia en las redes sociales permitirán que haya mayor posicionamiento de la marca en los consumidores.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cortés, F. (2019, 1 mayo). *La estrategia es la forma en que la empresa se enfrenta a sus competidores. Ésta describe cómo se obtiene la rentabilidad y de qué forma utilizar su ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado*. Mercadotecnia Total.
<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/plan-estrategico-para-ECommerce/>
- MINTIC Colombia. viceministro Iván Durán. (2019). Colombia fortalece el comercio en línea y la reactivación económica con apropiación tecnológica y conectividad’.:
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/194885:Colombia-fortalece-el-comercio-en-linea-y-la-reactivacion-economica-con-apropiacion-tecnologica-y-conectividad-viceministro-Ivan-Duran>
- Moro, S. M., & Fernández, C. J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce: Integración de las estrategias digitales (Spanish Edition)* (1ste editie). ESIC Editorial.
- Quiñones, M. F. (2021, 29 agosto). *El ‘boom’ del comercio electrónico*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/actualidad/articulo/el-boom-del-comercio-electronico/202135/>
- Robbins S., Decenzo D. y Coulter M. (2013). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
<https://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Serna H. (2010). *Gerencia estratégica. Teoría – Metodología- Alineamiento- Implementación y Mapas estratégicos*. Índices de gestión. Décima edición. 3R Editores.
- VISA. (2022, 22 febrero). *¿Qué es e-commerce o Comercio Electrónico?*
<https://www.visa.com.co/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/tecnologia/quees-ecommerce-o-comercio-electronico.html>