



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción

**“Planeación estratégica y estrategia de marketing para la
empresa Smart Bpay S.A.S”**

Trabajo previo a la obtención del título de
Ingenieros en Producción y Operaciones

Autores:

Sebastián Argudo Vásquez

Diego Jiménez Tenecela

Director:

Master Damián Encalada Avila

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a mi madre Sandra Tenecela que es mi pilar para todo en la vida y sin ella y su motivación no estaría en donde estoy, a mi padre Leonardo Jiménez que en su rol de guía me ha enseñado mucho para saber vivir, a mi hermana y mi sobrino Alisson y Gabriel quienes nunca siempre están ahí para mí; a mi abuela la cabeza de toda mi familia Blanca Guillén quien me inspira a ser y conseguir aún más que todo lo que ella ha logrado a mis Abuelos que desde el cielo están presentes.

A mis profesores y compañeros que me acompañaron a lo largo de este camino; así como a mi compañero Sebastián por la propuesta de trabajar juntos en este proyecto y mano a mano sacarlo adelante.

A esas personas especiales que, aunque no esté su nombre, sabrán que están aquí porque decidieron formar parte de mi vida ya sea para quedarse o para irse, para bien para mal en la buenas y más aún en las malas.

La presente tesis va dedicada a mis padres Patricio Argudo y Tatiana Vasquez, a mi hermana Tamara Argudo que mientras cursaba mis estudios de la carrera e intentaba sacar adelante mi negocio, siempre me tuvieron la Fé , el amor y el apoyo para alentarme a no dejar mis estudios a un lado y lograr cumplir las 2 metas.

A mi compañero Diego Jiménez por su gran trabajo en este proyecto que de seguro beneficiará mucho la empresa; a todos nuestros profesores y compañeros , especialmente el Ingeniero Damián Encalada y el Ingeniero Sebastián Suárez , por su paciencia y enseñanzas que nos alentaron a mi compañero y a mí , a construir nuestros propios negocios y culminar nuestras carreras.

Finalmente el agradecimiento y dedicatoria más importante es a Dios por poner en mi camino a todas las personas que agradezco en esta tesis.

Resumen

El presente estudio determinará el diseño y la planeación estratégica como propuesta para la empresa Smart Bpay S.A.S. Basados en el uso de distintas herramientas podemos demostrar una mayor rentabilidad y manejo de procesos de la entidad con la posible implementación de este proyecto.

Conociendo las distintas barreras para la posible implementación de este proyecto como las dificultades locales logísticas, sociales, societarias y políticas que tiene el país, nos hace ver que con una correcta forma de manejar el comercio de estos activos digitales eludiendo las trabas anteriormente mencionadas, podemos brindar a nuestro posible mercado una herramienta formal y segura para transaccionar y realizar el comercio de criptomonedas.

Palabras Clave

Comercio de criptomoneda, estrategia, planeación a largo plazo, planeación a mediano plazo, estrategia de marketing, economía,


Diego Jiménez



firmado electrónicamente por:
DAMIÁN VLADIMIR
ENCALADA AVILA


Sebastián Argudo

Máster Damián Encalada

Abstract

This study will determine the design and strategic planning as a proposal for the company Smart Bpay S.A.S. Based on the use of different tools we can demonstrate greater profitability and process management of the entity with the possible implementation of this project.

Knowing the different barriers for the possible implementation of this project as the local logistical, social, societal and political difficulties that the country has, makes us see that with a correct way to manage the trade of these digital assets circumventing the aforementioned obstacles, we can provide our potential market with a formal and secure tool to transact and trade cryptocurrencies.

Palabras Clave

Cryptocurrency trading, strategy, long term planning, medium term planning, marketing strategy, economy.



Diego Jiménez



Firmado electrónicamente por:
DAMIÁN VLADIMIR
ENCALADA AVILA



Sebastián Argudo

Máster Damián Encalada

Índice de Contenidos

Introducción	1
Objetivos	3
<i>Objetivos Generales</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
Capítulo 1 Análisis de la empresa	4
1.1. La organización	4
1.2. Nombre y descripción de la organización	4
1.3. Productos principales	4
1.4. Análisis Situacional	5
1.5. Identificación y obtención de información	5
1.5.1. <i>Personal</i>	6
1.5.2. <i>Productos y servicios</i>	7
1.5.3. <i>Mercado</i>	7
1.5.4. <i>Precios o retribuciones</i>	9
1.5.5. <i>Instalaciones y recursos</i>	9
1.5.6. <i>Finanzas y rentabilidad</i>	11
1.5.7. <i>Información y comunicación</i>	11
1.5.8. <i>Toma de decisiones</i>	12
1.5.9. <i>Contingencias</i>	13
Capítulo 2 Fundamentación del proceso de planeación estratégica	15
2.1. Conceptuación de planeación estratégica	15
2.2. Antecedentes	15
2.3. Justificación	16
2.4. Direccionamiento estratégico	16
2.4.1. <i>Valores Estratégicos</i>	17
2.4.2. <i>Visión</i>	18
2.4.3. <i>Misión</i>	19
2.5. Estrategia Empresarial	21
Capítulo 3. Planificación	25

3.1. Planificación a largo plazo	25
3.1.1. Introducción de planificación a largo plazo	25
3.1.2. Temas estratégicos	25
3.1.3. Asuntos estratégicos externos e internos	39
3.1.4. Análisis FO, FA, DO, DA	30
3.1.5. Evaluación de la robustez estratégica de los asuntos estratégicos	32
3.1.6. Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA)	33
3.1.7. Objetivos Estratégicos	36
3.1.8. Indicadores clave de desempeño	39
3.1.9. Cuadro de mando integral	40
3.1.10. Matriz para implementación del plan estratégico	46
3.2. Planificación a corto plazo	47
3.2.1. Introducción	47
3.2.2. Objetivos a corto plazo	48
3.2.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales	49
Capítulo 4. Estrategias de Marketing	51
4.1. El Marketing Mix y su Aplicación al Mercado de Bitcoin	51
4.2. Análisis situacional	52
4.3. Resumen de mercado	53
4.3.1. Demografía del mercado	53
4.3.2. Necesidades del mercado	54
4.3.3. Tendencias del mercado	54
4.3.4. Crecimiento del mercado	54
4.4. Análisis FODA	55
4.5. Competencia	56
4.6. Oferta del Producto	56
4.7. Claves para el éxito	56
4.8. Asuntos Críticos	57
4.9. Estrategia de marketing	57
4.9.1. Misión	58
4.9.2. Metas de marketing	58
4.9.3. Metas Financieras	58
4.9.4. Mercado meta	58

4.9.5. Posicionamiento	59
4.9.6. Estrategias	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	63

Índice de Tablas

Tabla 1 Instalaciones y recursos	10
Tabla 2 Valores estratégicos	17
Tabla 3 Matriz de identificación de factores estratégicos	23
Tabla 4 Definición de los temas estratégicos	27
Tabla 5 Definición de los asuntos estratégicos	29
Tabla 6 Análisis FO-FA-DO-DA	31
Tabla 7 Evaluación de la robustez estratégica	32
Tabla 8 Estrategias de valor	34
Tabla 9 Objetivos estratégicos	37
Tabla 10 Indicadores clave de desempeño	39
Tabla 11 Tablero de control	44
Tabla 12 Matriz para la implementación del plan estratégico	47
Tabla 13 Objetivos a corto plazo	47
Tabla 14 Matriz para la implementación del plan operativo anual	48

Índice de Figuras

Figura 1 Estudio de las fuerzas de Porter	8
Figura 2 Mapa estratégico	42

Introducción

Es claro que la competencia empresarial ha crecido debido a diferentes factores entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro. Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, realizando diagnósticos de las diferentes situaciones de la empresa podemos obtener una base para los retos que la empresa afrontará a diario en un entorno cambiante.

Como paso siguiente al diagnóstico, se presenta y analiza el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realiza una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación, proponiendo una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos.

Finalmente se plantean las estrategias a realizar como resultado de la matriz DOFA y de los datos recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas, que relaciona dichas estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticas puntuales para lograrlos; también se fijaría el posible indicador que mediría su cumplimiento.

También se determinó que una propuesta de planificación estratégica es beneficiosa y sería una herramienta importante para este negocio familiar. por lo tanto, en este estudio se establece la misión, visión, valores y estrategias corporativas; también se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las diferentes áreas críticas de la empresa y a continuación se crea una matriz de FODA cruzado, de tal manera

que se puede indicar las estrategias de valor, los objetivos estratégicos, los procedimientos y los indicadores de gestión para llevar a cabo el plan estratégico, considerando que para toda empresa es muy importante contar con un plan estratégico debido a que ayuda a seguir una ruta para alcanzar los objetivos planteados, del mismo modo ayuda a actuar de la mejor manera ante cualquier situación que se presente en el entorno de la misma, utilizando los recursos y capacidades que dispone, por lo cual se debe estar en constante actualización debido a los cambios que se puedan dar en el entorno.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos cualitativo y cuantitativo, es decir fue una investigación de tipo mixto. El primer método permite investigar y seleccionar la información necesaria en cuanto a planeación estratégica para lo cual se recurrió a fuentes bibliográficas, mientras que el segundo método se utiliza para obtener los resultados de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa.

En el primer capítulo se describen definiciones y conceptos sobre planeación estratégica, importancia, objetivos, ventajas y desventajas, también se detallan las etapas que forman parte de la planificación estratégica tales como la fase I que trata sobre las metas, la fase II que se refiere al estado actual de la empresa, la fase III sobre los objetivos, la fase IV sobre la elección de las estrategias que se aplicarán finalmente la fase V que se refiere a la implantación de las estrategias. En el segundo capítulo se trata sobre la descripción de la empresa y datos con relación a la misma como por ejemplo ubicación geográfica, los medios publicitarios que utiliza, el organigrama estructural, la cadena de suministro, además se realiza el análisis situacional.

Este tema de titulación es realizado con el fin de aportar con herramientas administrativas adquiridas en estos años de estudio, debido a que este negocio necesita establecer una dirección por la cual se quiera guiar a la empresa, creemos que la mejor

manera para hacerlo es contar con un plan estratégico, el mismo que ayudará a cumplir con los objetivos planteados y a ser más proactivo en las decisiones que la empresa quiera realizar, contribuyendo también con su posicionamiento, crecimiento y competitividad, utilizando de manera óptima todos los recursos que posee la empresa.

Objetivos

Objetivos Generales

Analizar las declaraciones estratégicas de la organización, realizando los ajustes necesarios para interpretar los objetivos de la organización

Objetivos específicos

En consideración de los conceptos de la planeación estratégica anteriormente establecidos, se procede a definir los objetivos de la misma para la empresa Smart Bpay:

- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Smart Bpay
- Elaborar la planificación a largo plazo
- Elaborar la planificación a corto plazo
- Identificadas en el análisis interno, oportunidades y amenazas a través del micro y macroentorno del análisis externo, con la idea de posicionar a Smart Bpay
- Construir el modelo de negocio y relacionarlo con la propuesta de valor planteada.
- Proponer modelo de incentivos que potencie el alineamiento a la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Analizar y revisar los desempeños de las áreas involucradas para informar a la organización a nivel operativo y tomar decisiones de negocio.

Capítulo 1 Análisis de la empresa

1.1. La organización

Smart Bpay es una empresa ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, se dedica a la prestación de servicios como una WALLET de crypto monedas, siendo una aplicación de transacciones para todo usuario que use un smartphone, desafiando la idea de que en el país no se puede desarrollar proyectos tecnológicos y abriendo nuevas puertas a nivel Nacional. A continuación, se plantea la entidad como tal y el objetivo que tiene la empresa para con sus usuarios siendo pionera dentro del mercado ecuatoriano en realizar este tipo de servicios.

1.2. Nombre y descripción de la organización

Smart Bpay S.AS. ® Se dedica a la prestación de servicios de transferencias de crypto monedas para con el mercado ecuatoriano entregando la mejor calidad y seguridad en el mismo, con características que lo diferencian de su competencia. Tales servicios incluyen la función de cartera electrónica para la recepción, almacenamiento y envío de Bitcoins, congelación del saldo y la monetización a dólares directa a cualquier banco del usuario. Al ser una empresa pionera en el país con este tipo de servicios, Smart Bpay se ve en la necesidad de mantenerse a la vanguardia con las mejores estrategias y procesos para beneficio tanto de los usuarios como de la entidad.

1.3. Productos principales

Los servicios que ofrece la empresa Smart Bpay son considerados como innovadores en cuanto a agilidad y seguridad para el mercado ecuatoriano que opte por los mismos; dichas características hacen de la empresa una entidad llamativa y con valor agregado para sus clientes. Los productos o servicios principales que ofrece la entidad son:

- **Recepción de Bitcoins.** – Smart Bpay ofrece a su clientela la función de wallet electrónico; esto permite a más de otras funciones, almacenar de forma completamente segura sus crypto monedas.
- **Envío de Bitcoins.** – La empresa cuenta con un proceso de transacciones desde su plataforma a distintas billeteras o wallets; con la diferencia de que la entidad tiene fees o tarifas muy bajas a comparación de sus competidores para realizar este proceso.
- **Congelamiento de saldo.** - Muchas crypto monedas en especial el Bitcoin fluctúan muy agresivamente su precio por lo que la empresa ofrece el servicio de congelar el precio con paridad al dólar
- **Monetización directa a tu banco.** – Además de recibir, almacenar o enviar bitcoins, Smart Bpay permite a sus usuarios vender sin un límite sus crypto monedas y en cuestión de poco tiempo (24 a 48h, tiempo récord en el país), recibir el dinero por la transacción en la cuenta bancaria.

1.4. Análisis Situacional

En el análisis situacional como su nombre lo indica, se procede a realizar una apreciación de las características existentes de la empresa, siendo la base para la planeación estratégica a realizar durante el presente informe. Basados en una suerte de preguntas y respuestas, se procedió al análisis de Smart Bpay entablando la introducción de toda la planeación estratégica para la empresa.

1.5. Identificación y obtención de información

En lo mencionado anteriormente con la ayuda de preguntas se procede a identificar la situación actual de la empresa Smart Bpay. Estas preguntas se encuentran seccionadas

en distintos ámbitos de interés para cualquier empresa como son: Personal, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

1.5.1. Personal

Para el tema de personal, se analizan 5 ámbitos relacionados con el mismo; la disponibilidad en cuanto a si se cuenta con personal capacitado, prestaciones que vayan acorde a la ley para los mismos, reconocimientos, promociones o incentivos para la motivación a un mejor desempeño dentro de la jornada y cómo se viene logrando el desarrollo organizacional dentro de la empresa. Es así que se logró identificar la siguiente información.

En el Ecuador es difícil contar con personal para la empresa debido al desconocimiento del tema; sin embargo, al ser un tema digital se puede considerar personal de distintas partes del mundo. Por otra parte, y con el fin de poder facturar y poder realizar los debidos pagos a cambio de la prestación de servicios del personal, acorde al sistema financiero bancario del Ecuador, dentro de los parámetros de la Ley los mismos se los realizan como comisión de venta de activos digitales; sin embargo, al ser un tema innovador y netamente digital, las personas en general tienen la percepción de que puede ser algo complicado de vender o adquirir por lo que se cree que la prestación de la empresa podría ser baja.

En cuanto a incentivos o promociones se refiere, Smart Bpay planea estructurar un plan con el objetivo de motivar a un desempeño productivo para la empresa por parte de sus operarios, esto a su vez acompañado de capacitaciones para igualdad en cuanto a condiciones y conocimientos.

1.5.2. Productos y servicios

Como quedó establecido en un principio, Smart Bpay ofrece a sus clientes distintos servicios innovadores y que van de la mano directamente con su producto que son las crypto monedas en este caso, el bitcoin. A través del análisis situacional, se pudieron analizar enfoques como cuáles son los servicios preferidos de los clientes, se cuenta con nuevos productos en cartera para ofrecer o no, con qué frecuencia se están innovando estos servicios, se agrega o no valor al servicio que se entrega y con qué calidad se está brindando el servicio de la empresa.

De esta manera se pudo identificar que la compra de bitcoins para realizar pagos o transferencias de capital al extranjero es el servicio que más se requiere por parte de los clientes de Smart Bpay, sin embargo, al ser un servicio innovador el que brinda la empresa todos son solicitados; esto se debe a que en si toda la cartera de productos en este caso servicios es relativamente nueva en el mercado del Ecuador lo que la vuelve muy importante. En otro aspecto, la frecuencia de innovación en los productos no es algo usual que se dé debido a que se tiene pocos productos y los servicios financieros, por lo general son los mismos. Es después de este análisis que se entiende que el valor agregado que entrega la empresa es la innovación, formalidad, la legalidad y la seguridad.

Para Smart Bpay, la productividad y la calidad de sus productos y servicios es muy elevada y de suma importancia debido a que es la esencia de la empresa como tal, brindar la comodidad al cliente, confort y la formalidad en todo momento para el manejo de sus transacciones.

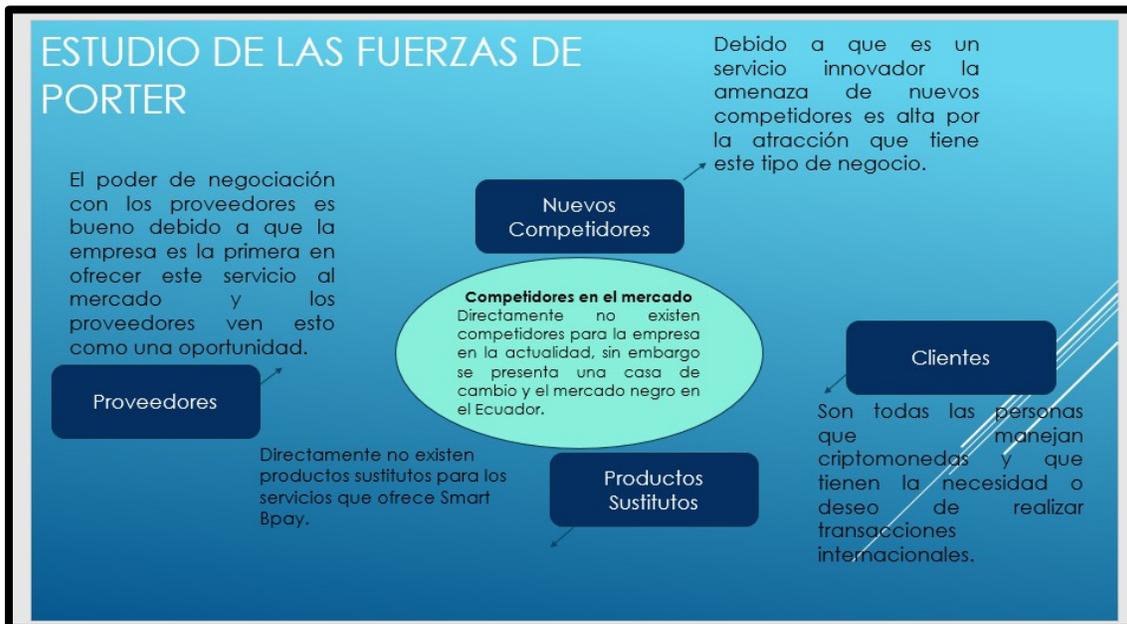
1.5.3. Mercado

Analizando lo referente al mercado que la empresa atiende, se identifica que los clientes externos son todas las personas que manejan criptomonedas y que tienen la necesidad o deseo de realizar transacciones internacionales de una forma fácil, sencilla y segura a través de aplicaciones móviles.

Para ayudar a identificar y ordenar la información en un aspecto un poco más global, se utilizó la herramienta del análisis de fuerzas de Michael Porter:

Figura 1

Estudio de las fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia

Para Smart Bpay, los proveedores son Exchange o casas de cambio constituidas legalmente en Estados Unidos lo que entrega un valor para la empresa frente a su competencia que, actualmente en Ecuador es una sola casa de cambio de criptomonedas y el mercado negro que mueve compra y venta de activos digitales; esto debido a que tanto clientes como competidores tienen la percepción de que es algo nuevo y desconocido; es

gracias a esto que el nivel de competitividad es aún bajo dentro del país.

1.5.4. Precios o retribuciones

El criterio inicial para establecer y revisar los precios de venta o retribuciones de los productos o servicios, se da dependiendo de cómo varía el costo del mercado internacional en cuanto al bitcoin, sin embargo, esto no afecta al spread o ganancia para la empresa manteniéndolo intacto, que por lo general deja un margen bruto del 3% del valor de las transacciones. Como por ejemplo en las gasolineras, a pesar de que la gasolina suba o baje de precio las mismas siguen manteniendo su ganancia debido al servicio que prestan a sus clientes; es decir, Smart Bpay a pesar de sus precios, continúa generando ingresos debido al servicio que brinda la empresa. Este servicio que se brinda, se da bajo las condiciones o facilidades de negociación extremadamente flexibles dependiendo del monto y la frecuencia que estén dispuestos a comprar de nuestros servicios.

En relación a la comparación de los precios de venta con los competidores, como anteriormente se explicó que es el mercado negro; la prestación del servicio se vuelve en cierto punto incomparable debido a la legalidad y seguridad prestadas por parte de la empresa desembocando así en que, los precios de venta con la calidad brindada a los clientes es netamente justificada debido al apoyo en el sistema bancario lo cual incrementa un poco el mismo; ya que la transparencia es necesaria para la comodidad del cliente sobre todo cuando se manejan servicios de carácter electrónico.

Gracias a la información adquirida, la percepción de los clientes y competidores como bien ya se lo mencionó con anterioridad, es que el precio es justificado por la legalidad del proceso que se lleva y el tipo de servicio que se brinda.

1.5.5. Instalaciones y recursos

Debido a la situación actual de la empresa Smart Bpay, no se requiere de instalaciones físicas para brindar la atención al cliente a pesar de que en un futuro podría entrar en consideración este aspecto. A más de eso se cuenta con los equipos y herramientas útiles para desarrollar las actividades.

Tabla 1

Instalaciones y recursos

Equipo	Imagen
Computador	
Teléfono inteligente	

Nota. Elaboración propia

Este tipo de operaciones que maneja la empresa, y debido a la digitalización de los mismos, el impacto de la huella de carbono que se tiene es mínima a comparación de otros sectores.

Con el fin de dar una correcta gestión a nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio requeridas, siempre se está en búsqueda de innovaciones, auto educándose sobre los mercados financieros tecnológicos de criptomonedas y sus variantes.

Entendiendo que la parte que más maneja la empresa es un software antes que un hardware e instalaciones y equipos, se trata de estar a la vanguardia en las distintas actualizaciones; sobre todo en el tema de ciber seguridad.

1.5.6. Finanzas y rentabilidad

Como en todo Negocio existe igualmente el riesgo de quiebra, lo importante es no generar pasivos ni a mediano ni largo plazo que puedan comprometer a la empresa y sus accionistas y analizando las finanzas y rentabilidad de Smart Bpay se puede apreciar que la capacidad de reacción frente a inversiones y desinversiones de la empresa es de extrema importancia y exige permanecer muy al pendiente debido a que el rubro base de las operaciones, es la liquidez con la que se cuenta; esto con el fin de optimizar los tiempos de giros de compra y ventas de criptomonedas. Al ser un negocio dedicado a la prestación de servicios, el capital está enfocado a la compra de bitcoins y la liquidez por su parte está dedicada a ayudar a acelerar la orden.

El principal riesgo financiero de las operaciones de la empresa es el apalancamiento en los bancos de Estados Unidos; esto quiere decir que, si por a o b razón el sistema financiero americano cayera o se desplomara, provocaría la quiebra de la empresa y de muchas otras. Es así que para controlar la economía y finanzas de la empresa se realizan cuadros todos los días y un macro cuadro semanalmente con el fin de entender los activos líquidos y de pasivos que se tenga con proveedores.

En resumen, la tendencia de la rentabilidad es de un aumento debido a la creciente demanda por los servicios ya que, cada vez más llegan clientes que se fidelizan en primer lugar por la eficiencia y calidad del proceso y en segundo por el descubrimiento de esta innovación en cuanto a finanzas electrónicas.

1.5.7. Información y comunicación

Partiendo desde identificar cuáles son las fuentes de información de la empresa, selección y optimización de la misma, se cuenta o no con un sistema estructurado de

información, y que tan efectivos son los sistemas informáticos y comunicacionales; se procede a analizar lo siguiente.

Las fuentes de información sobre el entorno son los indicadores de la bolsa sobre el mercado de las criptomonedas; esto a razón de que el valor de las mismas y por tanto el valor del producto con el que trabaja la empresa lo impone la bolsa de valores.

Smart Bpay, para procesar la información, escoge fuentes confiables que tengan intereses macroeconómicos abordados en el tema de las criptomonedas.

Aún no se cuenta con un sistema de comunicación; sin embargo, y con el crecimiento de la misma es un tema que la empresa tiene muy presente para implementar. Así mismo, la efectividad de los sistemas informáticos es de las más avanzadas del país puesto que, muy pocas empresas han innovado en tecnología blockchange.

1.5.8. Toma de decisiones

En la empresa Smart Bpay, en cuanto al proceso de toma de decisiones, cuando se refiere a la parte operativa, la lleva a cabo el gerente de la empresa, y cuando son decisiones que influyen en la parte económica y liquidez de la empresa, se las realiza durante las sesiones mensuales de los accionistas de la empresa, por tanto, el gerente general es quien toma las decisiones claves para la organización.

Los criterios para la toma de decisiones son primeramente la experiencia apoyados en un análisis de regresión lineal y en segundo el crear valor agregado brindando un servicio óptimo y de calidad siendo así, que la información con la que contamos es parte fundamental y lo principal para la toma de decisiones, ya que nos basamos en el mercado y nuestros indicadores reflejan el direccionamiento a tomar.

El grado de participación del personal en la toma de decisiones por el momento es bajo ya que los mismos están encargados únicamente de las operaciones.

1.5.9. Contingencias

Para las contingencias se analizan las acciones que la empresa tomaría frente a distintos aspectos o situaciones.

Personal: Las acciones que se pueden tomar frente a cambios críticos e imprevistos en el personal y recursos, pueden ser extremadamente variadas ya que dependiendo de la situación a la que se enfrente la empresa; sin embargo, y de ser el caso, el reemplazo de los mismos es considerado como una opción ya que ninguno es de carácter imprescindible para la entidad.

Procesos: Al ser una entidad nueva e innovadora; se considera seguir el ejemplo de otras empresas afines y con mejor posicionamiento para reestructurar u optimizar los procesos.

Productos o servicios: De ser el caso, y que exista un cambio de productos o servicios; se buscaría reemplazarlos por productos semejantes o afines que dejen el mismo margen de ganancia para la empresa.

Mercado: Ante cambios críticos en el mercado; el primer paso para la empresa, es reducir de manera inmediata los gastos y costos fijos y analizar las nuevas salidas, manteniendo una actitud de “hold” hasta la recuperación del mismo siempre y cuando no se supere el punto de quiebre dejando a la empresa en números rojos.

Macro entorno y stakeholders: Al ser una empresa que se dedica al ecommerce los costos fijos no son muy elevados, permitiendo a la entidad permanecer en HOLD mucho

más tiempo que una empresa tradicional; dando de esta forma, la oportunidad de analizar el mercado y sus afectaciones para poder evolucionar los productos y servicios que se ofertaban; todo esto con el fin de no perder la rentabilidad que entregaban los anteriores productos y servicios.

Capítulo 2 Fundamentación del proceso de planeación estratégica

La importancia misma de la planeación estratégica es el fundamento para el presente documento y proceso llevado en la empresa Smart Bpay siendo este, el direccionamiento que la entidad debería tomar. En el presente capítulo se establecen cuatro puntos clave para el desarrollo como son la conceptualización de la planeación estratégica, los objetivos, los antecedentes y finalmente la justificación.

2.1. Conceptuación de planeación estratégica

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (López, 2013, p1)

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable. (Bojórquez & Pérez, 2013, p6)

2.2. Antecedentes

Para la empresa Smart Bpay que nace con un producto y servicio innovador como lo son las criptomonedas y que, en su estado actual prácticamente comienza a tomar importancia dentro de su nicho de mercado, es completamente recomendable el desarrollo y aplicación de una planeación estratégica siendo éste un mecanismo de apoyo, de referencia y de crecimiento para la entidad definiendo de forma más clara el

direccionamiento que la misma debería tomar.

Mediante la planeación estratégica y las distintas herramientas propuestas, se prevé impulsar en mejor forma las fortalezas y a la vez disminuir riesgos y debilidades.

2.3. Justificación

En el mundo actual y con las constantes evoluciones en cuanto tecnologías, filosofías, métodos, etc. Es importante poder contar con una guía para cualquier entidad empresarial con el fin de enfocar de mejor forma el cumplimiento de la visión que tiene la misma, de igual manera poder direccionar el camino basados en su misión y apoyados en las distintas herramientas puestas a disposición y desarrolladas en el siguiente documento.

Recordando que el objetivo general de toda empresa es generar ganancias, la implementación y apoyo de una planeación estratégica permitiría en un principio alcanzar dicho objetivo y a su vez poder desarrollar de mejor forma distintos ámbitos de la empresa.

2.4. Direccionamiento estratégico

En el capítulo 4 se define el direccionamiento estratégico, tema que nos va a servir para definir ciertos lineamientos que se deben tomar en consideración. El capítulo se ha dividido en cuatro subtemas que son en primer lugar la introducción, en segundo los valores estratégicos, en tercero y cuarto la visión y misión respectivamente y, por último, la estrategia empresarial. A continuación, el desarrollo de cada uno de estos subtemas.

Referente a las convicciones filosóficas y lineamientos para encaminar el futuro de la organización, se toma al direccionamiento estratégico como las bases para la planeación

de la misma; partiendo desde principios tales como la misión y visión de una empresa que definen el cómo se ve la misma en un futuro y el para qué existe la entidad respectivamente, se propone un trabajo que involucra tanto a la dirección como al operario, considerar, comprometerse y participar con la mejor de las voluntades en esta responsabilidad.

El direccionamiento estratégico para la empresa Smart Bpay enfoca una planeación tanto a largo como a corto plazo, toma de decisiones consistentes, ejecución de acciones y evaluación de resultados.

2.4.1. Valores Estratégicos

Considerando que en el direccionamiento estratégico están involucrados tanto la alta dirección como los operarios de la empresa Smart Bpay, en el desarrollo de esta labor en conjunto, se identifica para la entidad.

Tabla 2

Valores estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Innovación					x	La empresa incursiona en procesos y servicios innovadores para comodidad de sus clientes, con la introducción de mejores y nuevos procesos en el mercado.
Seguridad					x	Smart BPAY entrega a sus clientes la seguridad mediante sus wallets individuales encriptadas.
Calidad			x			
Responsabilidad				X		

← Primer valor

← Segundo valor

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
Capacidad de respuesta			x			
Fiabilidad				X		
Agilidad					x	La agilidad propuesta por la entidad para beneficio único de sus clientes, representa uno de los valores agregados diferenciándolos de sus competidores.
Transparencia				X		



Nota. Elaboración propia

Para entender de mejor forma la “Tabla 2”; se identifican las dimensiones en las cuales Smart Bpay se identifica para con su entidad y calificándolas desde No importante hasta Sumamente Importante. Para objetos de estudio, se caracterizaron únicamente los tres primeros valores que la entidad considera como sus valores estratégicos principales. Dejando la siguiente declaratoria:

“Basados en la objetividad de la empresa y de acuerdo al comité de planeación estratégica; los siguientes valores estratégicos han sido priorizados para SMART BPAY: Innovación; seguridad y agilidad”.

2.4.2. Visión

Con el fin de establecer la visión para la empresa Smart Bpay; que se define como, “representación de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por clientes, accionistas, empleados, competidores, otros stakeholders y sociedad en general” (Coronel, 2021, p1). Se consideraron aspectos importantes, tales como:

- **¿Quiénes somos?**

Una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de transacciones electrónicas mediante criptomonedas.

- **¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?**

Busca ser reconocida a nivel nacional como una entidad que brinda servicios innovadores, seguros y ágiles.

- **¿Para qué queremos alcanzar a ese escenario futuro aspirado?**

Para lograr un alto nivel de satisfacción en sus clientes y plenitud para la organización.

- **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

Se establece un plazo de 3 años para alcanzar este fin

Una vez definidos los aspectos importantes a considerar, Smart Bpay se encuentra con la siguiente visión:

Smart Bpay, es una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de transacciones electrónicas mediante criptomonedas, que busca ser reconocida a nivel nacional como una entidad que brinda servicios innovadores, seguros y ágiles, para lograr un alto nivel de satisfacción de sus clientes y plenitud como organización, en un plazo de 4 años.

2.4.3. Misión

Partiendo del siguiente concepto referente a la misión, *“descripción de la manera en la que la organización se compromete a avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y demás stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos y su visión”*; (Coronel, 2020, p. 27). Y con la ayuda de aspectos importantes como:

- **¿Qué somos y para qué existimos?**

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transacciones mediante criptomonedas.

- **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

A un mercado que esté en búsqueda de una mejor opción al momento de manejar sus transacciones económicas de un nivel socio económico medio alto.

- **¿Cómo creamos valor?**

Creamos valor al momento de aplicar nuestros valores estratégicos diferenciándonos de nuestra competencia.

- **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

La empresa se enfoca en la innovación, seguridad y agilidad para sus clientes que opten por el uso de sus servicios.

Se propone la siguiente declaratoria como suerte de misión para la entidad:

Smart Bpay: Somos la mejor opción en la prestación de servicios para realizar transacciones electrónicas, enfocado a clientes que quieren transaccionar con criptomonedas; brindando a nuestros clientes una experiencia única e inigualable a través

de herramientas, las cuales contribuyen a brindar un servicio muy ágil en sus transacciones.

2.5. Estrategia Empresarial

Con el fin de definir la estrategia empresarial para la empresa; y partiendo desde la situación actual de Smart Bpay, se establecen los distintos mecanismos, acciones y recursos dispuestos para satisfacer la visión de la empresa, abordando la misión en conjunto con sus valores estratégicos.

Para ello, y tras conversaciones con los involucrados en la entidad, se analizaron las siguientes cuestiones básicas que permiten en primera instancia concretar los factores estratégicos que la empresa considera importantes:

- **¿Cuáles son las tendencias más importantes del mercado para Smart Bpay?**

Las tendencias más importantes para el nicho de mercado que enfoca la empresa, es el uso de las criptomonedas y las distintas operaciones que se pueden realizar con las mismas como lo son, las transacciones mediante la web.

- **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

Para Smart Bpay es importante, captar la fidelidad de los clientes aprovechando al máximo el marketing boca-oído de los usuarios más activos, a través de la buena prestación de nuestro servicio.

- **¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?**

Smart Bpay siente que debe crear un sentimiento de competencia limpia, sana y transparente pensando siempre en lo mejor para el cliente.

● **¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

La empresa considera los siguientes factores estratégicos como prioritarios para la empresa:

- | | |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ✓ Mostrar una imagen sólida o estable de la empresa | ✓ Vanguardia en las políticas económicas nacionales |
| ✓ Pioneros en cuanto a tecnología e innovación | ✓ Simplificación de obstáculos en transacciones internacionales |
| ✓ Formalidad y transparencia de las transacciones | ✓ Liderar la compra y venta de criptomonedas |
| ✓ Comunicación asertiva | ✓ Rentabilidad |
| ✓ Convenios empresariales | |

● **¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?**

Finalmente, para priorizar los factores y definir para los mismos una declaratoria que considere dicho orden, se aplicó la matriz de identificación de factores estratégicos.

Tabla 3

Matriz de identificación de factores estratégicos

	Mostrar una imagen sólida o estable de la empresa	Pioneros en cuanto a tecnología e innovación	Formalidad y transparencia de las transacciones	Comunicación asertiva con clientes	Convenios empresariales	Vanguardia en las políticas económicas nacionales	Simplificación de obstáculos en transacciones internacionales	Liderar compra y venta de criptomonedas	Rentabilidad	horizontales (unos)
Mostrar una imagen sólida o estable de la empresa		1		1	1	1	1			5
Pioneros en cuanto a tecnología e innovación							1			1
Formalidad y transparencia de las transacciones				1		1	1			3
Comunicación asertiva con clientes							1			1
Convenios empresariales						1	1			2
Vanguardia en las políticas económicas nacionales							1			1
Simplificación de obstáculos en transacciones internacionales										0
Liderar compra y venta de criptomonedas										0
Rentabilidad										0
verticales (blancos)	0	0	2	1	3	2	0	7	8	
horizontales (unos)	5	1	3	1	2	1	0	0	0	
Total	5	1	5	2	5	3	0	7	8	
orden de importancia	3	6	3	5	3	4	7	2	1	

Nota. Elaboración propia

Para objetos de estudio, se priorizaron los 5 primeros factores estratégicos obteniendo la siguiente declaración:

*“Smart Bpay, propone la siguiente estrategia organizacional: Como prioridad busca ser una empresa con una excelente **rentabilidad, liderando la compra y venta de criptomonedas**, apoyándose en demostrar una **imagen sólida y estable**, ofreciendo a sus clientes tanto **formalidad como transparencia en los servicios**, gracias a los mejores **convenios empresariales establecidos**”.*

Capítulo 3. Planificación

3.1. Planificación a largo plazo

En la planificación a largo plazo se realiza un análisis de acciones futuras para mejorar la situación actual de la empresa con el fin de establecer el enfoque presente y futuro de la organización; enfocando siempre la misión y visión para un plan estratégico viable.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

3.1.1. Introducción de planificación a largo plazo

Debido a que la visión de la empresa Smart Bpay establece un plazo de 4 años, la planificación a largo plazo se dispone para estos mismos tres años. Dentro de esta planificación, se consideran aspectos como los temas estratégicos que se establecen desde la matriz de factores estratégicos, asuntos estratégicos externos e internos para la empresa, la suerte de un análisis FO,FA,DO,DA; con su respectiva evaluación de la robustez estratégica, estrategias de valor (FO,FA,DO,DA), objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, un cuadro de mando integral, mapa estratégico, tablero de control y finalmente una matriz para la implementación del plan estratégico.

3.1.2. Temas estratégicos

Los temas estratégicos identificados a partir de los factores estratégicos de Smart Bpay son los procesos y áreas de gestión dentro de los cuales se definen tanto asuntos como objetivos estratégicos.

En el capítulo 2, en la *tabla 3 Matriz de Factores Estratégicos*; podemos apreciar que los factores estratégicos para la empresa establecidos en el siguiente orden son:

- Rentabilidad
- Liderar la compra y venta de criptomonedas
- Imagen sólida y estable
- Formalidad y transparencia en los servicios
- Convenios empresariales

De esta manera y apoyados en la siguiente matriz, se establecen los siguientes temas estratégicos para la empresa Smart Bpay

Tabla 4

Definición de los temas estratégicos

FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
1)Rentabilidad	Ingresos de la empresa	x			Como toda empresa legal que busca posicionarse, los ingresos hacen referencia a buscar capitalizar la empresa mediante el aumento de sus activos fijos y circulantes.	Económico y Financiero
2)Liderar compra y venta de criptomonedas	Liderazgo en el mercado	x			Hace referencia a obtener la mayor cuota del mercado de criptomonedas.	De aprendizaje y crecimiento
3)Mostrar una imagen sólida o estable de la empresa	Marca	x			Significa generar una imagen sólida en un mercado nuevo y competitivo.	Del cliente y otros Stakeholders
4)Formalidad y transparencia de las transacciones	Seguridad		x			Del cliente y otros Stakeholders
5)Convenios empresariales	Identificación de oportunidades		x			Procesos internos
6)Vanguardia en las políticas económicas nacionales	Investigación y desarrollo		x			Procesos internos

		PONDERACIÓN				
7)Comunicación asertiva con clientes	Servicio			x		Del cliente y otros Stakeholders
8)Pioneros en cuanto a tecnología e innovación	Investigación y desarrollo	x			Significa el vanguardismo en cuanto a las tecnologías que se utiliza para objetivos de la empresa.	Procesos internos
9)Simplificación de obstáculos en transacciones internacionales	Trabajo en equipo y conocimiento compartido			x		De aprendizaje y crecimiento

Nota. Elaboración propia

Los lineamientos de gestión considerados para los temas son:

- Económico y financiero. - Los ingresos de la empresa
- Del cliente y otros stakeholders. - Marca
- De procesos internos. – Investigación y desarrollo
- De aprendizaje y crecimiento. - Liderazgo en el mercado

Entregando como resultado final el siguiente corolario: *“A partir del ejercicio de priorización de temas realizado anteriormente, se ha determinado que los temas críticos son los siguientes para Smart Bpay: Ingresos de la empresa, el liderazgo en el mercado, la marca y la investigación y desarrollo”.*

estratégicos tanto internos como externos, son de vital relevancia para la empresa.

De esta manera, procediendo a analizar para la empresa Smart Bpay oportunidades y amenazas como factores externos, y fortalezas y debilidades como factores internos encontramos en la siguiente matriz lo siguiente:

Tabla 5

Definición de los asuntos estratégicos

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Ingresos de la empresa	Nuestra empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno
Liderazgo en el mercado	Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador
Marca	La empresa posiciona su marca día a día
Investigación y desarrollo	Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos
	DEBILIDADES:
Marca	Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional
	OPORTUNIDADES:
Ingresos de la empresa	El mercado internacional representa la posibilidad de mejorar el nivel de ingresos de la empresa
Marca	Las recomendaciones de nuestros clientes posicionan la marca Smart Bpay
Investigación y desarrollo	Las tecnologías adquiridas generan atractivo a nuevos y actuales clientes para la empresa
	AMENAZAS:

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
Liderazgo en el mercado	La competencia internacional abarca parte del mercado nacional
Investigación y desarrollo	La competencia se actualiza día a día

Nota. Elaboración propia

3.1.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Tomando como base los asuntos estratégicos planteados en la *tabla 4 Asuntos estratégicos*, con la ayuda del análisis FO, FA, DO, DA; se intenta establecer en mejor forma la conexión lógica entre fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. Este análisis permite de igual forma, establecer con una mejor valoración la selección de asuntos críticos para la empresa Smart Bpay.

La selección de asuntos críticos se la realiza basado en las preguntas:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de mi oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de mi oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

Tabla 6

Análisis FO-FA-DO-DA

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA								
		El mercado internacional representa la posibilidad de mejorar el nivel de ingresos de la empresa	Las recomendaciones de nuestros clientes posicionan la marca Smart Bpay	Las tecnologías adquiridas generan atractivo a nuevos y actuales clientes para la empresa	La competencia internacional abarca parte del mercado nacional	La competencia se actualiza día a día	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
FORTALEZAS	Nuestra empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno	1	0	1	1	0	3	2
	Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador	1	1	1	1	0	4	1
	La empresa posiciona su marca día a día	1	1	0	1	0	3	3
	Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos	1	0	1	1	0	3	4
DEBILIDADES	Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional	1	1	0	1	0	3	1

Nota. Elaboración propia

Consideraciones para el análisis:

Se eligen como asuntos críticos a aquellos que tienen totales mayores al 50% de la sumatoria máxima posible de puntos.

El total mayor corresponde al primer orden de importancia, tanto para fortalezas como para debilidades, por separado

Es conveniente elegir al menos una fortaleza y una debilidad

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y la opinión de la alta directiva, las fortalezas críticas para Smart Bpay son; **Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador, La empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno, la empresa posiciona su marca día a día y Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos.**

Por otro lado, las debilidades críticas para la empresa son, **Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional.**

3.1.5. Evaluación de la robustez estratégica de los asuntos estratégicos

Tabla 7

Evaluación de la robustez estratégica

ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Nuestra empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno	25%	4	1,00
Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador	18,75%	3	0,56
La empresa posiciona su marca día a día	18,75%	3	0,56
Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos	18,75%	3	0,56
DEBILIDADES:			

ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional	18,75%	3	0,56
TOTAL	100%		3,25
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
El mercado internacional representa la posibilidad de mejorar el nivel de ingresos de la empresa	22%	4	0,88
Las recomendaciones de nuestros clientes posicionan la marca Smart Bpay	17%	3	0,51
Las tecnologías adquiridas generan atractivo a nuevos y actuales clientes para la empresa	11%	3	0,33
AMENAZAS:			
La competencia internacional abarca parte del mercado nacional	28%	1	0,28
La competencia se actualiza día a día	22%	2	0,44
TOTAL	100%		2,44

Nota. Elaboración propia

Después de analizar la robustez estratégica de los asuntos estratégicos, se puede apreciar que el entorno de la empresa con un valor de 2.44 es menor a la robustez interna de Smart Bpay con un valor de 3.25. Esto quiere decir que la empresa debe aprovechar su robustez interna para enfrentar los factores externos, sin embargo, cabe mencionar que como su nombre lo indica, los factores externos al ser ajenos a la empresa no se los puede manipular; por ende, las estrategias o procesos internos son con los cuales se debe trabajar esperando una suerte de disminución de la robustez externa.

3.1.6. Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA)

Para las estrategias de valor, se hace uso de una matriz de interacción que demuestre la relación entre familias enfrentando tanto, fortalezas con oportunidad, fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. A continuación, la matriz con las distintas estrategias de valor con las cuales la empresa pretende enfrentar las distintas situaciones que surgen.

Tabla 8

Estrategias de valor

ESTRATEGIAS FO	
F1O1	La empresa debe expandir su capacidad gracias a su buen nivel de ingresos para ingresar al mercado internacional
F1O3	La empresa ha de aprovechar sus ingresos como inversión para adquirir nuevas tecnologías que generen el atractivo para actuales y nuevos clientes
F2O1	La empresa debe ganar la mayor parte del mercado nacional para expandirse y ser atractivos en el mercado internacional
F2O2	Smart Bpay debe convertirse en líder del mercado nacional para que los clientes continúen posicionando la marca
F2O3	La empresa ha de convertirse en líder del mercado, con el fin de conseguir convenios con las mejores empresas de tecnologías para el servicio hacia los clientes
F3O1	La empresa debe posicionar su marca para tener una mejor salida a mercados internacionales
F3O2	La empresa ha de posicionar su marca, con el fin de que los clientes continúen dando buenas referencias del servicio que presta Smart Bpay
F4O1	La empresa debe mantenerse a la vanguardia de tecnologías con el fin de al entrar en una competencia internacional, represente un factor a favor de la entidad
F4O3	Smart Bpay debe estar a la vanguardia de tecnologías para generar atractivos a nuevos y actuales clientes
ESTRATEGIAS FA	
F1A1	La empresa debe reinvertir sus ingresos, con el fin de crecer al punto de evitar que la competencia internacional adquiera mercado ecuatoriano
F2A1	Smart Bpay debe ser líder del mercado nacional para evitar que la competencia internacional ingrese a este nicho
F3A1	La empresa debe posicionar su marca en el mercado nacional para que la competencia internacional no tenga oportunidad

ESTRATEGIAS FO	
F4O1	La empresa debe mantenerse a la vanguardia de tecnologías con el fin de evitar que la competencia internacional abarque mercado nacional
ESTRATEGIAS DO	
D1O1	Smart Bpay debe crear estrategias de marketing para posteriormente aspirar a un mercado internacional
D1O2	La empresa debe centrarse en brindar un excelente servicio para que los clientes continúen difundiendo la marca
ESTRATEGIAS DA	
D1A1	La empresa debe continuar laborando de la forma más eficiente posible para mitigar amenazas futuras de competidores internacionales que ingresen al mercado nacional

Nota. Elaboración propia

3.1.6.1. Fortalezas

- Elimina los intermediarios en las transacciones.
- Facilita el intercambio con este método con una gran cantidad de divisas recibiendo diferentes métodos de transferir fondos.
- Privacidad en la información.

3.1.6.2. Conveniencia

- Riqueza privada
- Gran potencial de traer nuevos desarrolladores
- Aumento del método virtual para la realización de transacciones

3.1.6.3. Desventajas

- Riesgo al incumplimiento de las normas para la prevención de lavado de dinero
- Es vulnerable por falta de controles en los procesos de pagos y transferencia
- Tamaño limite en las transacciones

3.1.6.4. Amenazas

- Leve riesgo al ataque de hackers

3.1.7. *Objetivos Estratégicos*

Al entender a los objetivos estratégicos como representaciones y descripciones de los logros que la empresa prevé alcanzar en el futuro, Smart Bpay partiendo desde los asuntos críticos y envolviendo a las distintas familias de estrategias de valor; plantea los objetivos acorde a las especificaciones necesarias para que sean considerados como tal; es decir, se toma en cuenta que la empresa Smart Bpay plantea su visión en un lapso de máximo 3 años, y a su vez que dichos objetivos aborden los lineamientos tales como, económico y financiero, aprendizaje y crecimiento, del cliente y otros stakeholders y de procesos internos.

Tabla 9

Objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Nuestra empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno	F1O1	La empresa debe expandir su capacidad gracias a su buen nivel de ingresos para ingresar al mercado internacional	Priorizar la utilidad a lo largo de 3 años, con el fin de reinvertir y sostener la rentabilidad de Smart Bpay.
	F1O3	La empresa ha de aprovechar sus ingresos como inversión para adquirir nuevas tecnologías que generen el atractivo para actuales y nuevos clientes	
	F1A1	La empresa debe reinvertir sus ingresos, con el fin de crecer al punto de evitar que la competencia internacional adquiera mercado ecuatoriano	
Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador	F2O1	La empresa debe ganar la mayor parte del mercado nacional para expandirse y ser atractivos en el mercado internacional	Construir una base sólida de clientes fidelizados en un periodo de 3 años con el fin de posicionar a la empresa en el mercado.
	F2O2	Smart Bpay debe convertirse en líder del mercado nacional para que los clientes continúen posicionando la marca	
	F2O3	La empresa ha de convertirse en líder del mercado, con el fin de conseguir convenios con las mejores empresas de tecnologías para el servicio hacia los clientes	
	F2A1	Smart Bpay debe ser líder del mercado nacional para evitar que la competencia internacional ingrese a este nicho	
La empresa posiciona su marca día a día	F3O1	La empresa debe posicionar su marca para tener una mejor salida a mercados internacionales	Buscar una estrategia de marketing eficiente y adecuada al giro de negocio durante un periodo máximo de 2 años, además de asegurar la calidad
	F3O2	La empresa ha de posicionar su marca, con el fin de que los clientes continúen dando buenas referencias del servicio que presta Smart Bpay	
	F3A1	La empresa debe posicionar su marca en el mercado nacional para que la competencia internacional no tenga oportunidad	
	F4O1	La empresa debe mantenerse a la vanguardia de tecnologías con el fin de al entrar en una competencia internacional, represente un factor a favor de la entidad	
	F4O3	Smart Bpay debe estar a la vanguardia de tecnologías para generar atractivos a nuevos y actuales clientes	

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos	F4O1	La empresa debe mantenerse a la vanguardia de tecnologías con el fin de evitar que la competencia internacional abarque mercado nacional	Estar la vanguardia en cuanto a tecnologías más adecuadas para la empresa durante todo el ciclo de vida de la entidad.
Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional	D1O1	Smart Bpay debe crear estrategias de marketing para posteriormente aspirar a un mercado internacional	Implementar las estrategias de marketing adecuadas previamente encontradas a lo largo de todo el ciclo de vida de la empresa, con el fin de que Smart Bpay impacte de mejor forma en el mercado
	D1O2	La empresa debe centrarse en brindar un excelente servicio para que los clientes continúen difundiendo la marca	
	D1A1	La empresa debe continuar laborando de la forma más eficiente posible para mitigar amenazas futuras de competidores internacionales que ingresen al mercado nacional	

Del cliente y otros stakeholders

Nota. Elaboración propia

3.1.8. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño también conocidos como KPI'S, nos permiten mantener un control sobre los procesos u objetivos que lleve la empresa; estos indicadores miden en cierta forma el rendimiento o cumplimiento con el que se ha llevado a cabo la acción. Es así que, para Smart Bpay mediante una matriz que contiene a los objetivos estratégicos planteados en el inciso 3.1.7, se plantean los distintos indicadores:

Tabla 10

Indicadores clave de desempeño

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Priorizar la utilidad a lo largo de 3 años, con el fin de reinvertir y sostener la rentabilidad de Smart Bpay.	EBITDA \geq 20% de la evaluación de la empresa
Construir una base sólida de clientes fidelizados en un período de 3 años con el fin de posicionar a la empresa en el mercado.	Contador de usuarios activos \geq 50% de usuarios registrados
Buscar una estrategia de marketing eficiente y adecuada al giro de negocio durante un período máximo de 2 años, además de asegurar la calidad del servicio durante todo el tiempo que la empresa preste sus servicios con el fin de alcanzar el buen posicionamiento de la marca.	Conversión del tráfico al cliente \geq 5% Calidad del servicio \geq 85%
Estar la vanguardia en cuanto a tecnologías más adecuadas para la empresa durante el alcance del objetivo, con el fin de atraer nuevos clientes	Nuevos clientes \geq 7%
Implementar las estrategias de marketing adecuadas previamente encontradas a lo largo de un período de 3 años, con el fin de que Smart Bpay impacte de mejor forma en el mercado.	Cuota de mercado $>$ año anterior

Nota. Elaboración propia

El primer indicador EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization); es un indicador contable de la empresa; se plantea el uso de este indicador ya que el objetivo hace referencia a la utilidad que manejaría Smart Bpay.

El segundo indicador hace referencia a la construcción de una lista de clientes fidelizados, es por eso que se plantea y gracias a la aplicación que maneja Smart Bpay, que el contador de usuarios activos dentro de esta aplicación sea mayor al 50% de usuarios ya registrados.

El tercer indicador es en cuanto a la elección de una estrategia de marketing adecuada y la calidad del servicio que se brinda; es por eso que se tiene dos indicadores en este objetivo. El primero se refiere a las personas que se convierten en clientes debe ser mínimo del 5% del público al que se pretende llegar; y el segundo indicador asegura que la calidad del servicio sea superior al 85%

El cuarto y último objetivo nace gracias al tercero que era de buscar la estrategia correcta de marketing, en este caso se trata de la implementación de esta estrategia y como su finalidad es impactar de mejor forma en el mercado, el indicador clave de desempeño para este objetivo es que el número de clientes activos en la aplicación, sea mayor a lo registrado el año anterior.

3.1.9. Cuadro de mando integral

El uso de un cuadro de mando integral para la planeación estratégica dentro de la empresa Smart Bpay es valioso ya que, permite integrar de mejor forma a todo aquel que se vea involucrado en las actividades de la organización sin perder el direccionamiento que la misma pretende tomar; todo esto facilitando la implementación de la estrategia propuesta.

Para el cuadro de mando integral se precisan dos herramientas que son:

- El mapa estratégico
- Tablero de control

Mismas que se estudian y analizan en los capítulos 3.1.9.21 y 3.9.1.2 respectivamente.

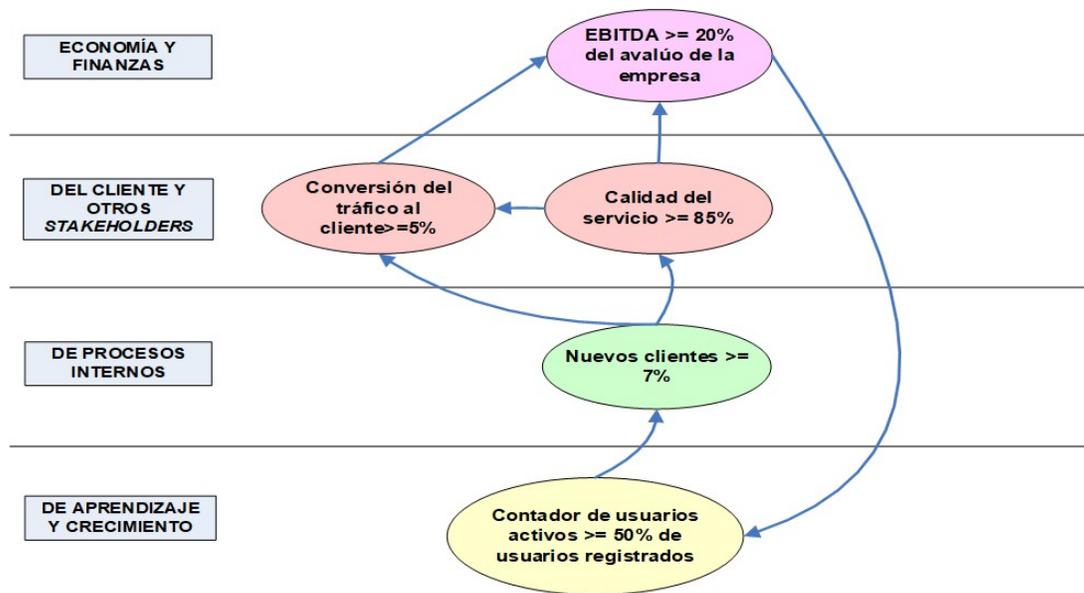
3.1.9.1. Mapa estratégico

En el mapa estratégico como su nombre lo indica, se establece en forma visual ya sea basado en los objetivos estratégicos o en los indicadores clave de desempeño la estrategia propuesta para el direccionamiento de la empresa Smart Bpay.

En este mapa estratégico para la entidad se pueden apreciar las causa-efectos entre los distintos indicadores propuestos en inciso 3.1.8 a más de las 4 perspectivas planteadas definiendo el orden de prioridad que en este caso va desde abajo hacia arriba. Se tiene el siguiente mapa estratégico:

Figura 2

Mapa estratégico



Nota. Elaboración propia

3.1.9.2. Tablero de control

Siendo una matriz que contiene toda la información sobre los principales componentes de la gestión estratégica, se la desarrolla con el fin de presentar y difundir de forma efectiva el seguimiento de la implementación, control y retroalimentación de resultados.

Uno de los puntos a tomar en consideración es el del presupuesto para lo mismo, sin embargo, dentro del primer lineamiento, economía y finanzas, se establece la reutilización de la utilidad de la empresa para continuar mejorando, es así que, según el indicador planteado del EBITDA este presupuesto pasa a ser el esperado de \$200000 mismos que son como ya se lo mencionó repartidos para los otros objetivos de la empresa en cuanto a su planeación estratégica.

El tablero de la empresa Smart Bpay que contiene toda la información es el siguiente:

Tabla 11

Tablero de control

PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Ingresos de la empresa	Nuestra empresa mantiene un nivel de ingresos muy bueno	EBITDA \geq 20% de la valuación de la empresa	EBITDA	Plan de reinversión de ingresos	\$200.000
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Marca	La empresa posiciona su marca día a día	Conversión del tráfico al cliente \geq 5% Calidad del servicio \geq 85%	Conversión del tráfico de cliente/ Calidad del servicio	Proyecto posicionamiento de la marca	\$100.000
	Marca	Smart Bpay no es una marca mayormente reconocida a nivel nacional	Cuota de mercado $>$ año anterior	Número de clientes activos	Plan de marketing de retención de clientes	\$20.000
DE PROCESOS INTERNOS	Investigación y desarrollo	Smart Bpay está a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías y desarrollos	Nuevos clientes \geq 7%	Nuevos clientes	Políticas de innovación tecnológica	\$50.000
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Liderazgo en el mercado	Smart Bpay compite por el liderazgo de este tipo de servicio dentro del Ecuador	Contador de usuarios activos \geq 50% de usuarios registrados	Contador de usuarios activos	Proyecto de liderazgo del mercado	\$30.000

Nota. Elaboración propia

3.1.10. Matriz para implementación del plan estratégico

En la matriz para la implementación del plan estratégico desarrollada para la empresa Smart Bpay, se establece de forma clara las estrategias integrales de valor especificadas en la tabla 9 del inciso 5.9.2. Mismas que a su vez son especificadas para un orden cronológico en este caso trimestral.

De igual forma se plantean los recursos de los cuales va a requerir la empresa para el desarrollo del plan tanto humanos como físicos junto con su respectivo presupuesto. También se plantean los responsables primarios y de apoyo y cuáles serán las evidencias para la verificación del cumplimiento de dichas estrategias de valor.

Tabla 12

Matriz para la implementación del plan estratégico

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Smart Bpay, propone: Como prioridad busca ser una empresa con una excelente rentabilidad, liderando la compra y venta de criptomonedas, apoyándose en demostrar una imagen sólida y estable, ofreciendo a sus clientes tanto formalidad como transparencia en los servicios, gracias a los mejores convenios empresariales establecidos.																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS			
Plan de reinversión de ingresos														4 miembros de la junta directiva, 2 operarios y 2 programadores	Computadoras, Escritorios, sillas, oficina del operario	\$105.280	Presidente de la junta directiva	Resto de la junta directiva societaria	EBITDA >= 20% de la avaluación de la empresa	Documento estado de resultados, facturas, roll de pagos
Proyecto posicionamiento de la marca														1 persona de consultora de marketing/ Gerente	Computadoras	\$37.200	Gerente	Gerente de la consultora	Conversión del tráfico al cliente >= 5% Calidad del servicio >= 85%	Factura y contrato con consultora, Informe estadístico del crecimiento de la marca
Plan de marketing de retención de clientes														2 operarios	Computadoras	Forma parte del presupuesto del plan de reinversión	Gerente	Operarios responsables (2)	Cuota de mercado >año anterior	Informe estadístico de la utilización de la reutilización de la aplicación
Políticas de innovación tecnológica														2 programadores	Computadoras	Forma parte del presupuesto del plan de reinversión	Jefe de programación	Gerente	Nuevos clientes >= 7%	Factura por compra e implementación de nuevas tecnologías, lectura de velocidad de la cadena de bloques
Proyecto de liderazgo del mercado														Gerente y asistente de gerencia	Computadoras, espacios físicos contratados	\$66.000	Gerente	Asistente de gerencia	Contador de usuarios activos >= 50% de usuarios registrados	Informe estadístico con captación de nuevos clientes

3.2. Planificación a corto plazo

La planificación a corto plazo como su nombre lo indica, involucra a las actividades y define con claridad lo que pretende lograr la empresa en un lapso de tiempo corto, más específicamente 1 año; además esta planificación dispone los mecanismos necesarios para cumplir con la planificación a largo plazo.

3.2.1. Introducción

Entendiendo el concepto de la planificación a corto plazo; para la empresa Smart Bpay se establecieron en primer lugar los objetivos para el mismo, objetivos que están pensados con el criterio de todas las estrategias integrales en conjunto, es decir, se definió un objetivo para cada estrategia de valor.

3.2.2. Objetivos a corto plazo

Para Smart Bpay, todos los objetivos a corto plazo están planteados para un año y fraccionados a partir de los objetivos estratégicos anteriormente analizados. Es así que, como objetivos a corto plazo, tenemos las siguientes declaraciones de resultados pensados en ser alcanzables y medibles.

Tabla 13

Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
EBITDA \geq 20% de la avaluación de la empresa	Alcanzar el 25% de la utilidad planteada para 3 años
Conversión del tráfico al cliente \geq 5%	Incrementar el alcance de nuevos prospectos en un 2%
Cuota de mercado $>$ año anterior	Obtener un 10% de clientes fieles a la empresa
Nuevos clientes \geq 7%	Adquirir un 3% de nuevos clientes para la empresa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Contador de usuarios activos \geq 50% de usuarios registrados	Conseguir clientes activos en la plataforma superiores a la mitad de los ya registrados

Nota. Elaboración propia

3.2.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales

La matriz para la implementación de los planes operativos anuales más conocido por sus siglas (POA); es una herramienta que ayuda a la tarea de alcanzar los objetivos del corto plazo planteados en el inciso 3.2.2; esto a su vez en contexto, permite alcanzar los objetivos del plan estratégico como tal. El POA da acceso al cumplimiento y evaluación periódica de la ejecución, retroalimentación basados en los resultados obtenidos y conseguir la mejora continua.

Además de identificar en forma más clara y práctica todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos, el plan operativo anual, permite servir como instrumento de comunicación para todos los involucrados en la planeación estratégica.

Tabla 14

Matriz para la implementación del plan operativo anual

ESTRATEGIA(S) INTEGRAL(ES) DE VALOR: Smart Bpay, propone: Como prioridad busca ser una empresa con una excelente rentabilidad, liderando la compra y venta de criptomonedas, apoyándose en demostrar una imagen sólida y estable, ofreciendo a sus clientes tanto formalidad como transparencia en los servicios, gracias a los mejores convenios empresariales establecidos.																				
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS			
Plan de reinversión de ingresos														2 miembros de la junta directiva, 2 operarios y 2 programadores	Computadoras, Escritorios, sillas, oficina del operario	\$34.293,00	Presidente de la junta directiva	Resto de la junta directiva societaria	Alcanzar el 25% de la utilidad planteada para 3 años	Hoja de verificación de los ingresos que generó la empresa
Proyecto posicionamiento de la marca														1 persona de consultora de marketing/ Gerente	Computadoras	\$18.600,00	Gerente	Gerente de la consultora	Incrementar el alcance de nuevos prospectos en un 2%	Estadísticas de redes sociales
Plan de marketing de captación de clientes														2 operarios	Computadoras	Forma parte del presupuesto del plan de reinversión	Gerente	Operarios responsables (2)	Obtener un 10% de clientes fieles a la empresa	Estadísticas de consumo de la plataforma
Políticas de innovación tecnológica														2 programadores	Computadoras	Forma parte del presupuesto del plan de reinversión	Jefe de programación	Gerente	Adquirir un 3% de nuevos clientes para la empresa	Data de control de clientes adquiridos
Proyecto de liderazgo del mercado														Gerente y asistente de gerencia	Computadoras, espacios físicos contratados	\$22.000,00	Gerente	Asistente de gerencia	Conseguir clientes activos en la plataforma superiores a la mitad de los ya registrados	Informe del Benchmarking versus la competencia

Nota. Elaboración propia

Capítulo 4. Estrategias de Marketing

4.1. El Marketing Mix y su Aplicación al Mercado de Bitcoin

El marketing mix, también conocido como las 4P (producto, precio, plaza y promoción), es una herramienta fundamental para cualquier estrategia de marketing, ya que proporciona un marco estructurado para entender y abordar las necesidades y deseos del mercado objetivo. En el caso del mercado de las cripto monedas, donde la volatilidad, la tecnología y la percepción juegan un papel crucial, la aplicación efectiva del marketing mix es fundamental para captar y retener a un público dispuesto a utilizar criptomonedas.

Producto:

El producto en el mercado criptomonedas no se refiere solo a la criptomoneda en sí misma, sino también a los servicios relacionados con su adquisición, almacenamiento y uso. Las empresas que ofrecen servicios de intercambio de bitcoins deben garantizar la seguridad, la accesibilidad y la facilidad de uso de sus plataformas. Además, deben proporcionar información clara y educativa sobre el funcionamiento de las criptomonedas y las mejores prácticas para su manejo.

Precio:

La volatilidad del mercado de criptomonedas hace que el precio sea un aspecto crítico a considerar. La empresa debe establecer precios competitivos que reflejen el valor percibido de sus servicios, al tiempo que ofrecen transparencia en las tarifas y comisiones asociadas. Estrategias como la fijación de precios dinámica pueden ser útiles para adaptarse a los cambios rápidos en el mercado y mantener la competitividad.

Plaza:

La accesibilidad es clave en un mercado tan dinámico como el de las criptomonedas. Smart Bpay S.A.S. Deben asegurarse de que sus plataformas de intercambio sean accesibles desde múltiples dispositivos y regiones geográficas. Además, la integración con métodos de pago populares y la disponibilidad de servicios de atención al cliente eficientes son aspectos importantes para garantizar una experiencia positiva para los usuarios.

Promoción:

La promoción en el mercado de criptomonedas no solo implica publicidad tradicional, sino también estrategias de marketing digital y participación en comunidades en línea. Las empresas pueden aprovechar las redes sociales, los blogs y los foros especializados para educar a su audiencia, generar confianza y promover sus servicios. Además, la participación en eventos y conferencias relacionadas con la tecnología blockchain puede ayudar a aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca.

En conclusión, el marketing mix es una herramienta poderosa para abordar las complejidades del mercado de criptomonedas y atraer a un público dispuesto a invertir en esta tecnología emergente. Al comprender y aplicar de manera efectiva los elementos del producto, precio, plaza y promoción, las empresas pueden diferenciarse en un mercado competitivo y establecer relaciones sólidas con sus clientes.

4.2. Análisis situacional

Se procede a realizar una identificación de las características que involucran el marketing únicamente dividiendo las del capítulo 1 en donde basados en las preguntas ya se identificaron previamente las mismas. Véase CAPITULO 1

- PERSONAL
- PRODUCTOS Y SERVICIOS
- MERCADO

4.3. Resumen de mercado

Smart Bpay S.A.S. tiene como objetivos de mercado a personas que vivan en Ecuador con edades entre 18 y 60 años que tengan un poder adquisitivo medio alto y que gusten de un servicio con beneficios y vanguardismo en cuanto a transacciones electrónicas se refiere.

4.3.1. Demografía del mercado

Aspecto Geográfico:

Smart Bpay S.A.S está ubicado en la ciudad de Quito - Ecuador, por lo cual su servicio está dirigido a todo usuario que cumpla con lo descrito en el resumen del mercado, por su gran conexión nacional se establece un margen de clientes que pueden llegar de cualquier parte del país.

Aspecto Demográfico:

Orientado a clientes y cualquier persona que requiera de los servicios de Smart Bpay, generalmente con un rango de edad entre los 18 y 60 años de edad.

Aspecto Conductual:

Personas con gusto por el servicio y las seguridades que se brindan además de consejos para el vanguardismo en cuanto al manejo de criptomonedas; clientes en general que opten por las facilidades que la entidad les brinda.

4.3.2. Necesidades del mercado

- Servicios con un respaldo de seguridad
- Constante actualización de los valores del servicio
- Información clara sobre la legitimidad del servicio
- Hechos con casos reales para confiabilidad
- Información educativa a cerca de las nuevas tendencias y sus usos

4.3.3. Tendencias del mercado

- 2024 será el año de los ETF de bitcoin (y quizás, de otras criptomonedas)
- Crecerá la tokenización de activos del mundo real
- Inteligencia artificial y criptomonedas: una combinación explosiva
- Crecerá la adopción institucional de bitcoin

4.3.4. Crecimiento del mercado

Se espera que el tamaño del mercado de criptomonedas en términos de valor de transacción crezca de USD 1.33 billones en 2024 a USD 5.02 billones para 2028, a una tasa compuesta anual de 30.40% durante el período de pronóstico (2024-2028).

Source: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/cryptocurrency-market>

Con la naturaleza evolutiva de este mercado con nuevas criptomonedas creadas cada semana, es difícil saber qué tan grande es el mercado de criptomonedas. Una amplia gama de intercambios de mercado para el comercio de criptomonedas, repartidos por todo el mundo debido a sus características de protección de la privacidad, así como al rápido crecimiento, la extrema volatilidad de los precios y la iliquidez del mercado, se suman a la

complejidad del mercado de criptomonedas. La capitalización de mercado de las criptomonedas a lo largo de los años muestra cuán alta es la volatilidad de los precios del mercado

4.4. Análisis FODA

FORTALEZAS:

- Empresa pionera en el servicio de intercambio de nuevas monedas
- Manejo de moneda real y legítima
- Creación de nuevo mercado dentro del Ecuador

OPORTUNIDADES:

- Mundo diverso y lleno de oportunidades (BITCOINS)
- Servicio aun no explotado en la región
- Variedad de ofertas y promociones

DEBILIDADES:

- Inestabilidad de la moneda virtual
- Variación de precios de compra y venta
- Alta falta de conocimiento del mercado

AMENAZAS:

- Libre uso de la moneda sin control
- Legalidad de la moneda
- Alta demanda y competencia en crecimiento

4.5. Competencia

Tomando en cuenta que aún es un mercado que no está explotado en su totalidad, ya existen empresas que empiezan a tomar este tipo de monetización para realizar sus compras o ventas de bienes, productos o servicios, lo cual genera un grado moderado de competencia lo que no se puede aun divisar en una empresa que ofrezca un servicio relacionado al nuestro lo cual genera una transacción de cambio entre monedas y valores para lo cual nos da la delantera del mercado y nos abre muchas opciones de crecimiento en cuanto a la competencia que solamente genera transacciones de compra de bienes, servicios y productos por medio de dicha moneda.

4.6. Oferta del Producto

Si bien nosotros ofrecemos un producto queremos ofertarlo al público del rango elegido por medio de una comunicación universal que es el internet con sus redes sociales y todo lo que dentro de este medio nos provee para poder ofertarlo de manera adecuada y con claridad de nuestro servicio para no generar confusión ni malestar al cliente o consumidor final.

4.7. Claves para el éxito

Saber generar un contenido de manera explícita de tal modo que al cliente no genere dudas sobre nuestro servicio y sin objeciones pueda gozar de ello y realizar sus transacciones de manera segura y satisfactoria; esto se sabrá realizando una encuesta que califique nuestro servicio para publicarlo y tener como sustento la experiencia con clientes que realizaron sus transacciones satisfactoriamente con el mejor servicio de calidad y calidez

4.8. Asuntos Críticos

Generaremos una estadística en cuanto a nuestro análisis FODA para analizar cada situación crítica que nos proponga el análisis y en la marcha consolidar su respuesta o resolverlos de acuerdo a las necesidades que nuestro servicio nos ofrezca durante la marcha. Además de tener en cuenta que el factor más importante de nuestro servicio es la inestabilidad aun de nuestra moneda y su valor en el mercado.

4.9. Estrategia de marketing

Como principal estrategia vamos a generar un plan de contenido enfocado en las redes sociales como lo son: Instagram, Facebook y TikTok enfocándonos en nuestro objetivo principal lo cual es darnos a conocer y abarcar el mayor número de clientes que opten por el uso de nuestro servicio por ejemplo elaborar en conjunto con el departamento de diseño, plantillas para nuestro fácil uso y publicación de posteos semanales lo cual constaría de 3 etapas:

Primera Etapa: Dar a conocer nuestra empresa, promocionarnos y ganar una meta de seguidores y usuarios que tengan interés en nuestro servicio usando métricas de sondeo de personas que saben la definición de la moneda que manejaremos dentro del rango de la demografía expuesta.

Segunda Etapa: Realizar ofertas y promociones de bienvenida para abarcar el mayor número de seguidores y convertirlos en usuarios que opten por el uso de nuestro servicio mismo que será exclusivo donde únicamente realizando nuestra transacción puedan llegar al objetivo final de compra dentro del internet.

Tercera etapa: Generando programas de fidelidad para los clientes captados, reconociendo la preferencia y brindando un seguimiento constante para que por medio de estos usuarios se transmita nuestra eficiencia.

4.9.1. Misión

La misión de la estrategia de marketing es por medio de redes sociales abarcar el mayor número de usuarios, generar transacciones y tener un buen posicionamiento dentro del mercado en un tiempo de mediano plazo

4.9.2. Metas de marketing

Nuestra meta es estar siempre actualizados en el manejo de nuestro servicio para ofrecer a la empresa las mejores estrategias enfocadas en las estadísticas y necesidades de la empresa según planes mensuales que nos brinden estos datos

4.9.3. Metas Financieras

Nuestra inversión dentro de las redes sociales será un poco alta, pero con la conciencia que está si se emplea de manera correcta la inversión regresaría automáticamente en un corto plazo de tiempo para generar más ingresos y poder generar más planes y explotar este mercado dentro de redes sociales.

4.9.4. Mercado meta

Nuestro fin es brindar el mejor servicio dentro del Ecuador y como meta es abarcar el mayor número de usuarios dentro del rango establecido de 18 a 60 años en las diferentes redes sociales o en un futuro a través de nuestra página web para establecernos con servicio fácil y rápido en línea en la comodidad del cliente y su seguridad.

4.9.5. Posicionamiento

Actualmente dentro del Ecuador se carece de conocimiento de nuestro servicio y como pioneros queremos educar a la gente sobre el tema y posicionarnos como líderes del servicio, sabiendo que el camino es largo aprovecharemos nuestras herramientas para siempre estar en la punta del mercado dentro de todas las redes.

4.9.6. Estrategias

- Generar un plan de contenido de publicaciones en redes sociales con frecuencia de 3 días a la semana en horas altas donde los usuarios generen bastante visualización de nuestro servicio.
- Establecer planes para los primeros usuarios que empiecen a obtener nuestro servicio
- Delegar un colaborador para atención virtual de dudas o consultas de nuestro servicio 24/7
- Generar un análisis de resultados mensual para en base al anterior fortalecer los puntos críticos dentro de cada mes y generar nuevas estrategias
- Realizar diseños de calidad para subir a nuestras redes sociales
- Recopilar todas las experiencias del usuario para crear publicaciones con experiencia real sobre nuestro servicio.
- Pautar en las diferentes redes sociales para tener mejor alcance.
- Mantener siempre al tanto a los clientes y la empresa en nuevas tendencias y novedades del medio.

Conclusiones

Para concluir la planeación estratégica es una herramienta útil para el direccionamiento empresarial, evitando desperdicios en cuanto tiempo y recursos y más bien centrándolos en el camino que desea la entidad tomar ya sea para posicionarse o para cumplir con su visión establecida.

Para Smart Bpay las claves de la planeación estratégica serán el enfocarse en su marca basados en la re inversión de la utilidad que se genere, suscitando fidelización en primer lugar para clientes actuales y aquellos que lleguen a requerir de los servicios de la organización y en segundo, fijar de forma concreta su cartera de clientes como base para sus operaciones.

Smart Bpay al ser pionera en servicios de criptomonedas dentro del Ecuador, haciendo uso de la planeación estratégica puede alcanzar claramente un posicionamiento único en el mercado.

De acuerdo con la visión empresarial planteada por Smart Bpay, se establecieron objetivos estratégicos que representan el medio a través del cual la empresa puede llevar a cabo su planeación. Éstos, revelan las prioridades que se deben tener en cuenta basados en el análisis realizado a través de este plan estratégico. Todos son considerados indispensables para la operación, sin embargo, se debe prestar especial atención a los objetivos planteados en la perspectiva financiera y de los procesos internos, debido a que se encontraron oportunidades de mejora que con su implementación pueden generar un cambio positivo para la compañía. Dentro de los planes a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos, cabe resaltar los siguientes que ayudaran a mejorar el posicionamiento en el mercado de Smart Bpay. Por una parte, es importante seguir fortaleciendo la propuesta de valor orientada al servicio, donde se hace necesario contar con personal calificado y

capacitado en todo momento, la clave del éxito de este negocio no es vender un sello mecánico, sino brindar la solución más adecuada y rentable para el cliente. Por esta razón hay que tener en el radar todas las necesidades del cliente y conocer sus comportamientos de compra, para lograrlo se hace indispensable.

Recomendaciones

Se deberá seguir el POA propuesto como planificación a corto plazo, con el fin de alcanzar los objetivos planteados para la planeación estratégica de la empresa a largo plazo.

Conforme se vayan cumpliendo con las distintas etapas de la planeación, y de ser el caso se deberá hacer un ajuste con el fin de no afectar la visión que tiene la empresa para los próximos 3 años.

Comprender y comunicar a todos quienes se ven involucrados en las operaciones de la empresa las distintas actividades propuestas para fomentar la colaboración y trabajo en equipo de quienes hacen Smart Bpay.

En cuanto a la estrategia de diferenciación de producto con bajos costos que quiere seguir la empresa, se concluye que dado el mercado incipiente y poco conocido en el que se encuentran las criptomonedas, lograr mayor participación de mercado conlleva altos costos de marketing y para conseguir indicadores consistentes con dicha estrategia, debe verse reflejada en los costos, es decir, en los flujos de caja. Sin embargo, existe margen para poder competir con esta estrategia.

Dado que la empresa no puede enfocarse en todas las oportunidades y amenazas, la recomendación es que se avoque como oportunidad a la proyección de crecimiento que tienen los ecommerce, el gusto de las nuevas generaciones por las tecnologías y a la posibilidad de autorregularse para evitar contingencias futuras.

Referencias Bibliográficas

Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 81, 9-19.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/pacioli-81.pdf>

Coronel, I. (2021). *Visión*. Diapositivas.

López Parra, M. E. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial.

Revista El Buzón de Pacioli, 81, 1.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/pacioli-81.pdf>