

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN
EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
TIENDA EN LÍNEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR**

PRESENTADO POR:

CASTILLO RAMÍREZ, XIOMARA NOHEMY

LARA GONZÁLEZ, DENIS ANDERSON

RIVERA RICO, FLOR NOEMÍ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
INGENIERO(A) INDUSTRIAL

Ciudad Universitaria, Marzo de 2022

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

PhD. EDGAR ARMANDO PEÑA FIGUEROA

SECRETARIO:

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

MSC. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN
EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
TIENDA EN LÍNEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR**

Presentado por:

CASTILLO RAMÍREZ, XIOMARA NOHEMY

LARA GONZÁLEZ, DENIS ANDERSON

RIVERA RICO, FLOR NOEMÍ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO

Ciudad Universitaria, Marzo de 2022

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quien por su infinita misericordia permitió que después de tantos esfuerzos pudiera llegar al final de esta etapa; gracias por las personas que puso en mi camino que hicieron más agradable cada paso a la meta; gracias por las lecciones aprendidas de cada error. Gracias a María Auxiliadora que con su manto de madre cubrió mi camino con amor y cuidados, poniendo su mano antes que la mía.

Gracias a mi mamá que ha dedicado su vida para cuidarme y darme lo necesario para que pueda lograr mis metas, que me cuidaba en mis noches de desvelos, se levantaba de mañana para hacerme compañía y que nunca me dejó sola. A mi papá que siempre supo comprenderme y darme ánimos. A mi Mamita que siempre me apoyó y estaba orgullosa de mí, me dejó tan cerca de la meta, pero siempre la tendré en mi corazón y sé que desde el cielo me mira con amor, siempre fue un gran apoyo. Gracias a mi tía Rita que siempre estuvo conmigo en cada paso del camino. Gracias a cada uno de mis familiares que de una u otra forma siempre apoyaron y tuvieron fe en mí.

Gracias a mis amigas y amigos que si los mencionara no podría terminar, pero que siempre tuvieron palabras de ánimo y consejos para mí siempre me apoyaron a que llegara a la meta, personas que conocí en el camino que les deseo lo mejor. Gracias a Alexis Rodríguez por su apoyo incondicional de los últimos años. Gracias a mis compañeros y compañeras que me ayudaron.

Gracias a mis compañeros del trabajo de graduación, Denis y Xiomara, que luego de un arduo trabajo hemos podido finalizarlo, para ellos bendiciones y felicitaciones por este logro mutuo.

Gracias a cada uno de los catedráticos que me dieron clase y compartieron conmigo y con todos mis compañeros, sus conocimientos que han adquirido a través de los años con su experiencia. Gracias a los docentes asesores y facilitadores del Curso de Especialización por darnos esos últimos conocimientos antes de graduarnos por fin.

Finalmente, gracias a los que han estado en mi camino y me han ayudado a crecer, convirtiéndome en la persona que ahora soy.

Un paso más cerca. Amando el camino.

Flor Rivera

AGRADECIMIENTOS

Dedicado a Jehová Dios por haberme permitido alcanzar esta meta superando todos los obstáculos que se me presentaron en el camino, agradezco inmensamente a mis padres Héctor Antonio Lara Villalobos y Luz Marina González de Lara por todo su apoyo incondicional, a mi Hermana Sara Valeria Lara por estar presente durante todo el proceso de formación académica, a toda mi familia y especialmente a mis primos y tíos que estuvieron siempre pendientes y quienes siempre me estuvieron apoyando durante todo este tiempo. También agradezco profundamente a mis compañeras de trabajo de graduación, Xiomara Castillo y Flor Rivera, ya que sin el sacrificio de ellas este logro no hubiese sido posible.

Por último, agradecer a todos aquellos que mediante sus consejos y su apoyo a nivel académico y laboral hicieron este logro posible.

GRACIAS TOTALES

Denis Anderson Lara González

AGRADECIMIENTOS

Hoy sí, ¡Lo logramos! Estoy agradecida con la vida por permitirme cumplir con esta meta, demostrando que es mi mayor acto de valentía y perseverancia el llegar hasta aquí y que a pesar de las circunstancias podemos lograr lo que un día nos propusimos.

Dedicó esté logro a mi familia que me acompañó y fue tolerante en todo este proceso. Por sus muestras de cariño, sus palabras de aliento y consuelo. Agradezco que sean ustedes un motor para mi vida que me impulso a no rendirme y a lograr mis objetivos día con día. Gracias por sus buenas enseñanzas, valores y deseos hacia mí.

Y por supuesto, hay muchas personas especiales que fueron clavé en mi proceso de formación profesional y humana, gracias a sus palabras y valiosos consejos que aportaron a mi vida de gran manera y que gracias a ello hemos culminado con éxito este primer logro.

En especial agradezco a mi hermano Walter Castillo por sus palabras de aliento que han sido oportunas en los momentos más críticos y vulnerables, a Miriam Vázquez por sus consejos que me ayudaron a comprender cómo y dónde colocar mis energías, a los catedráticos que me dieron sus muestras de cariño, confianza y apoyo, a mi grupo especial de amigas que han estado ahí para mí ayudándome a sobrellevar toda la tensión acumulada, y de manera especial a mi padre **Félix Castillo** que con su ejemplo de perseverancia, trabajo, esfuerzo y dedicación me demostró que se puede lograr todo lo que me proponga y confirmando así que es el mayor incentivo al estudiar y apoyar a los demás, a mi madre **Noemí Ramírez** por apoyarme y animarme a seguir adelante gracias por su corazón noble, palabras positivas y alentadoras en los momentos justos y a mis queridos hermanos Adán, Fabi y Ulises por su tolerancia y buen humor, ¡Los quiero!.

Y para mis compañeros de tesina Denis y Flor gracias por ser tolerantes y pacientes. Sin duda, un gran equipo y excelentes personas, deseo lo mejor para ustedes.

Ahora demuestro que todo ha sido para bien y que gracias a los pequeños aportes de muchos llegamos hasta aquí, aprendiendo durante todo el proceso. Y vamos por más.

Xiomara Castillo

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. Objetivo General.....	16
2.2. Objetivos Específicos:.....	16
3. ALCANCE Y LIMITACIONES	17
3.1. Alcances:	17
3.2. Limitaciones:.....	17
4. METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO.....	18
4.1. Contexto actual	20
4.1.1 Antecedentes	20
5. ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	22
5.1. Cálculo de la muestra	22
5.2. Sondeo de Mercado.....	23
5.2.1 Análisis e interpretación de los datos	23
5.2.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados	29
5.3. Planteamiento de la oportunidad/necesidad	31
5.3.1 Análisis del entorno por metodología PESTEL.....	31
5.3.1.1. Método PESTEL	31
5.3.1.2. Método de Lluvia de Ideas	36
5.3.1.3. Método de la Matriz de FODA.....	37
5.4. Formulación del problema/oportunidad.....	37
5.4.1 ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio?	37
5.4.2 Definición de la idea de negocio	39
5.4.2.1. ¿Qué producto o servicio venderá su negocio?	39
5.4.2.2. ¿A quién le venderá su negocio?.....	40
5.4.2.3. ¿Como venderá su negocio sus productos o servicios?	40
5.4.2.4. ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio?.....	40
5.4.3 Lienzo CANVAS	40
5.5. Validación de la idea de negocio	42
5.5.1 Establecimiento del propósito.....	42
5.5.2 Determinación de objetivos	42
5.5.2.1. Planteamiento del problema:.....	42

5.5.3	Análisis del mercado.....	43
5.5.3.1.	Mercado consumidor.....	43
5.5.3.2.	Mercado competidor	43
	Tipo de competencia	43
5.5.3.3.	Mercado proveedor	45
5.5.3.4.	Mercado distribuidor.....	49
5.5.4	Estrategias de Fidelización.....	52
5.5.4.1.	Estrategia Basada En Puntos	52
5.5.4.2.	Estrategia Basada En Niveles.....	53
5.5.4.3.	Costos asociados por estrategia de fidelización	53
5.5.5	Ventaja Competitiva	54
5.5.5.1.	Estrategia aplicada a plataforma.....	55
5.5.6	Benchmarking	56
5.5.7	Mezcla del marketing mix	58
5.5.7.1.	Servicio	58
5.5.7.2.	Precio.....	70
5.5.7.3.	Plaza.....	70
5.5.7.4.	Promoción.....	71
5.5.8	Proyección de ventas.....	72
5.5.9	Desarrollo de ideas.....	73
5.5.9.1.	Ideas para mejorar el servicio	74
5.5.9.2.	Justificación de la idea	74
5.5.9.3.	Evaluación de las ideas	74
5.5.9.4.	Resumen de la evaluación de ideas	75
5.6.	Plan de Operaciones	77
5.6.1	Objetivos del plan de operaciones.....	77
5.6.2	Localización del negocio	77
5.6.3	Especificaciones técnicas de los servicios	78
5.6.3.1.	Servicio de suscripción	79
5.6.3.2.	Marca del producto:	80
5.6.3.3.	Características	80
5.6.3.4.	Servicio de suscripción	84
5.6.3.5.	Gestión de Logística	94

5.6.3.6.	Publicidad.....	99
5.6.3.7.	Servicio Postventa	101
5.6.4	Capacidad Instalada	104
5.6.4.1.	Horario de trabajo	105
5.6.5	Demanda Sostenida	106
5.6.6	Volumen de producción.....	107
5.6.7	Figura legal de la empresa.....	109
6.	ETAPA DE EVALUACIÓN.....	109
6.1.	Objetivo del plan financiero.....	109
6.2.	Plan financiero	110
6.2.1	Inversiones.....	110
6.2.2	Financiamiento del proyecto.....	112
6.2.3	Capital de trabajo.....	116
6.2.4	Punto de equilibrio	117
6.2.5	Costos del proyecto	117
6.2.6	Precio de venta y ventas.....	118
6.2.7	Estados de resultados	118
6.2.8	Balance general	119
6.2.8.1.	Razones financieras.....	120
6.2.8.2.	Análisis de sensibilidad	122
7.	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	123
7.1.	PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	123
7.2.	Organigrama del Proyecto	124
7.3.	Estructura de desglose del trabajo (EDT)	126
7.3.1	Estructura de descomposición del trabajo (EDT).....	127
7.4.	Diagrama de Gantt del Proyecto.....	132
7.5.	Diagrama de Ruta Crítica del Proyecto.....	133
8.	CONCLUSIONES	134
9.	RECOMENDACIONES.....	135
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	135

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Localización de emprendimientos	24
Ilustración 2 Tipos de productos que comercializan los emprendedores	24
Ilustración 3 Forma de comercializar.....	25
Ilustración 4 Forma de distribución.....	25
Ilustración 5 Forma de pago.....	27
Ilustración 6 Tiendas en línea donde se comercializan productos	28
Ilustración 7 Disposición a comercializar y distribuir sus productos a través de una tienda en línea.....	28
Ilustración 8 Precios de entregas según destino, Fuente: Elaboración Propia	51
Ilustración 9 Estrategias de fidelización, Fuente: Elaboración Propia	52
Ilustración 10 Estrategias competitivas, Fuente: Elaboración Propia	55
Ilustración 11 Estrategias de Benchmarking, Fuente: Elaboración Propia	56
Ilustración 12 Porcentajes de público objetivo que forman parte de posibles clientes	72
Ilustración 13 Operaciones de la empresa, Fuente: Elaboración Propia	79
Ilustración 14 Proceso de compra de consumidor, Fuente: Elaboración Propia ...	84
Ilustración 15 Ingreso de solicitud de suscripción, Fuente: Elaboración propia	85
Ilustración 16 Proceso de selección de producto, Fuente: Elaboración propia	87
Ilustración 17 Proceso de check out, Fuente: Elaboración Propia	89
Ilustración 18 Proceso de completar orden, Fuente: Elaboración Propia	90
Ilustración 19 Proceso de preparación de orden, Fuente: Elaboración Propia.....	92
Ilustración 20 Integración de Orden Fuente: Elaboración Propia	94
Ilustración 21 Modificar Orden Fuente: Elaboración Propia	94
Ilustración 22 Afiche publicitario para promocionar ofertas o productos diseñado en Adobe Ilustrador	100
Ilustración 23 Logo Bandesal Fuente: Bandesal.com	115
Ilustración 24 Logo Sistema Fedecredito Fuente: sitio web banco de los trabajadores	116
Ilustración 25 Organigrama del Proyecto, Fuente; Elaboración Propia	125
Ilustración 26 Estructura de desglose del trabajo (EDT) Fuente: Elaboración Propia	126

Índice de Tablas

Tabla 1 Tamaño de Muestra, Fuente: Elaboración Propia	23
Tabla 2 Análisis de Hipótesis, Fuente: Interpretación Propia	30
Tabla 3 Cambio en los Niveles de Ingreso, Fuente: Banco Central de Reserva ...	36
Tabla 4 Matriz FODA “Tienda en Línea para emprendedores de la Zona Metropolitana”	37
Tabla 5 Matriz FODA, Fuente: Elaboración Propia	37
Tabla 6 Evaluación de ideas factores ponderados. Fuente: Elaboración Propia... 39	39
Tabla 7 Matriz Canva, Fuente: Elaboración Propia	41
Tabla 8 Matriz comparativa, mercado competitivo	44
Tabla 9 Matriz comparativa, mercado competitivo, Fuente: Elaboración Propia ...	44
Tabla 10 Proveedores de Servicio, Fuente: Elaboración Propia	49
Tabla 11 Listado empresas Courier, Fuente: Elaboración Propia	50

Tabla 12 Listado de emprendimientos tipo courier, Fuente: Elaboracion Propia...	50
Tabla 13 Sistema de acumulación de puntos, Fuente: Elaboración Propia	53
Tabla 14 Puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia.....	53
Tabla 15 Beneficio según puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia.....	53
Tabla 16 Puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia.....	54
Tabla 17 Promedio ventas anuales, Fuente: Elaboración Propia.....	54
Tabla 18 Costo Unitario por servicio, Fuente: Elaboración Propia	54
Tabla 19 Proceso de Benchmarking, Fuente: Elaboración Propia	58
Tabla 20 Elaboración de ideas Fuente: Elaboración Propia.....	60
Tabla 21 Elaboración de ideas Fuente: Elaboración Propia.....	60
Tabla 22 Justificación Fuente: Elaboración Propia.....	60
Tabla 23 Evaluación de Tablas por jurado, Fuente: Elaboración Propia	61
Tabla 24 Ideas Ganadoras, Fuente: Elaboración Propia.....	62
Tabla 25 Evaluación FODA Idea ganadora 1, Fuente: Elaboración Propia.....	62
Tabla 26 Suscripción de servicio, Fuente: Elaboración Propia.....	63
Tabla 27 Análisis FODA Publicidad y Promoción, Fuente: Elaboración Propia.....	63
Tabla 28 Características por idea ganadora, Fuente: Elaboración Propia	64
Tabla 29 Estrategias de precio.....	70
Tabla 30 Precio, Fuente: Elaboración Propia	70
Tabla 31 Estrategia de promoción.....	72
Tabla 32 Cantidad de Suscriptores por servicio, Fuente: Elaboración Propia.....	73
Tabla 33 Cantidad de suscriptores anualmente, Fuente: Elaboración Propia.....	73
Tabla 34 Cantidad de suscriptores anualmente, Fuente: Elaboración Propia.....	73
Tabla 35 Ideas para mejora de servicios Fuente: Elaboración Propia	74
Tabla 36 Justificación de Ideas, Fuente: Elaboración Propia.....	74
Tabla 37 Resultado evaluación de ideas, Fuente: Elaboración Propia	75
Tabla 38 Resumen evaluación de ideas, Fuente: Elaboración Propia	75
Tabla 39 Localización del proyecto, Fuente: Elaboración Propia	77
Tabla 40 Evaluación de alternativas de operación, Fuente: Elaboración Propia...	78
Tabla 41 Características de servicios ofertados Fuente: Elaboración Propia	78
Tabla 42 Alternativas de inicio e ideal.....	79
Tabla 43 \Marca del Producto, Fuente: Elaboración Propia	80
Tabla 44 Diseño preliminar sitio web, Fuente: Elaboracion Propia	81
Tabla 45 Diseño preliminar sitio web, Fuente: Elaboracion Propia	82
Tabla 46 Diseño final, fuente: Elaboración Propia.....	83
Tabla 47 Servicio de suscripción, Fuente: Elaboración Propia.....	84
Tabla 48 Pickear y preparar orden, Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 49 Integrar Orden Fuente: Elaboración Propia.....	93
Tabla 50 Asuetos Nacionales Fuente: Código de Trabajo de El Salvador	104
Tabla 51 Jornadas de Trabajo Fuente: Elaboración Propia	104
Tabla 52 Tiempos de receso Fuente: Elaboración Propia.....	105
Tabla 53 Tiempo por proceso Fuente: Elaboración Propia	105
Tabla 54 Crecimiento Anual Fuente: Elaboración Propia	106
Tabla 55 Pronostico de ventas anual Fuente: Elaboración Propia	108
Tabla 56 Aumento en ventas anuales Fuente: Elaboración Propia.....	108
Tabla 57 Costos unitarios artículos de oficina Fuente: Elaboración Propia.....	112
Tabla 58 Financiamiento del proyecto Fuente: Elaboración Propia	114

Tabla 59 Fuentes de financiamiento Fuente: Elaboración Propia	114
Tabla 60 Ventajas y desventajas de préstamos bancarios Fuente: Elaboración Propia.....	115
Tabla 61 Costos generales por servicio Fuente: Elaboración Propia	117
Tabla 62 Punto de equilibrio Fuente: Elaboración Propia	117
Tabla 63 Costo del proyecto Fuente: Elaboración Propia	118
Tabla 64 Proyección de precios Fuente: Elaboración Propia	118
Tabla 65 Proyección de ventas Fuente: Elaboración Propia	118
Tabla 66 Estado de resultados Fuente: Elaboración Propia	119
Tabla 67 Balance proyectado Fuente: Elaboración Propia	120
Tabla 68 Escenario 1 Fuente: Elaboración Propia	122
Tabla 69 Escenario 1 Fuente: Elaboración Propia	122
Tabla 70 Escenario 2 Fuente: Elaboración Propia	122
Tabla 71 Retorno sobre la inversión/activos Fuente: Elaboración Propia	122
Tabla 72 Escenario 3 Fuente: Elaboración Propia	123
Tabla 73 95 Retorno sobre la inversión/activos Fuente: Elaboración Propia	123
Tabla 74 Presupuesto del Proyecto Fuente: Elaboración Propia	124
Tabla 75 Legalización de la empresa Fuente: Elaboración Propia.....	130
Tabla 76 Gestión de proyectos Fuente: Elaboración Propia	130
Tabla 77 Diseño del proyecto Fuente: Elaboración del proyecto	130
Tabla 78 Requerimientos del proyecto Fuente: Elaboración Propia.....	131
Tabla 79 Post diseño y pruebas Fuente: Elaboración Propia.....	131
Tabla 80 Diagrama de Gantt del proyecto Fuente: Elaboración Propia	132
Tabla 81 Diagrama Ruta crítica del proyecto Fuente: Elaboración Propia	133

1. INTRODUCCIÓN

Ser emprendedor es una ardua labor que requiere llevar a cabo operaciones claves para la comercialización de productos de interés, como encargarse de la publicidad, producción, logística e inventarios. Estas operaciones consumen mucho tiempo y esfuerzo, como para ser realizado por una sola persona, por lo que la incorporación de herramientas de comercialización en las redes sociales ha venido a facilitar dicha labor, ya que ofrecen la posibilidad de publicar productos en venta, pero sin brindar el servicio de distribución, ni asistencia en la post venta, por lo tanto, pese a ser una buena alternativa se queda limitada.

Con el confinamiento debido a la pandemia por COVID-19, muchos emprendedores se vieron afectados, tanto en la comercialización como distribución de sus productos. Dicha situación, los condicionó a utilizar como principal medio de comercialización, las herramientas digitales complementarias que ofrecen diversas redes sociales, así como, el uso improvisado de otras redes sociales (que no cuentan con dichas herramientas complementarias para comercialización) para esta labor. En vista de ello, se consideró conveniente implementar un proyecto de *e-commerce* (sitio web para comercio), que ofrezca las funciones básicas de catálogo de productos, carrito de compras y formas de pago en línea, además de servicios de publicidad y promoción. Dicho proyecto está dirigido los emprendedores que se encuentren operando dentro de la zona metropolitana de San Salvador, que cuenten con un tiempo de funcionamiento y puesta en marcha de al menos 2 años, que produzcan o comercialicen productos no perecederos y que sus ventas brutas mensuales sean igual o mayor a 300.00 USD, sin que sea indispensable estar legalmente registrados. Con ello se pretende dar a los emprendedores la oportunidad de posicionarse estratégicamente en el mercado nacional, ampliando su alcance en el mercado meta y facilitando la venta de sus productos, aumentando con ello el flujo de ventas y reduciendo sus costos.

Principalmente, se procura ofrecer a los emprendedores un servicio automatizado, intuitivo y de fácil acceso, con una base de datos que se actualice en tiempo real, permitiendo al consumidor final interactuar directamente con la gama de productos y categorías ofertadas, enfocado en brindar seguridad, confianza y credibilidad a los usuarios del *e-commerce*. En resumen, a los emprendedores se les dará un servicio que consiste en la publicidad y promoción por medio de las redes sociales más utilizadas en el país, la inclusión en eventos planificados por organizaciones en apoyo a los emprendedores (CEFIE-UES, inicialmente), la suscripción al *e-commerce* (sitio web) y también, el servicio de entregas a domicilio a nivel nacional.

Desarrollar funcionalmente este tipo de proyectos implica el apoyo de terceros, que, en dicho caso, resulta ser las organizaciones que apoyan a emprendedores. Entre ellas se destaca CEFIE-UES, que se dedica a visibilizar el trabajo de los emprendedores de las diferentes facultades de la Universidad de El Salvador, además de realizar distintas actividades que brindan herramientas de todo tipo a los emprendedores para facilitar su labor.

Para llevar a cabo todo lo que requiere un proyecto de *e-commerce* con servicios de promoción y publicidad, se distinguen actividades como la asesoría en la pre y post venta, la creación de la conexión entre el emprendedor y su segmento de mercado, la accesibilidad a herramientas de marketing y publicidad, la gestión y administración de los inventarios de los productos ofertados y la logística de entregas de los productos. Para ello, es necesario equipo informático especializado para diseño gráfico y programación, personal capacitado en diseño de páginas web y multimedia, y, el capital necesario para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Por lo tanto, para el desarrollo del proyecto de *e-commerce* se identifican costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se tiene el pago del dominio y hosting del *e-commerce*, y el pago del personal técnico contratado. Mientras que para los costos variables se destaca el costo por marketing digital, el costo monetario por los recursos destinados para la utilización de las distintas redes sociales y los costos por material impreso.

Y en cuanto a las fuentes de ingreso a partir de dicho proyecto se destacan 4 ramas principales: el cobro por suscripción para los emprendedores afiliados al *e-commerce* (sitio web), el cobro por publicidad y promoción en redes sociales, el cobro por participación en ferias de emprendimiento a puertas abiertas y el cobro por el servicio de entregas a domicilio a nivel nacional.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

1. Diseñar una plataforma interactiva que integre el servicio personalizado con herramientas de administración de negocios, que permita a emprendedores posicionarse en el mercado nacional de forma digitalizada.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los emprendedores de la Zona Metropolitana que permita recoger información veraz en cuanto al desarrollo y gestión de sus ventas en línea.
2. Diseñar un plan de negocios de una tienda en línea para emprendedores de la Zona Metropolitana que sea automatizada con servicios personalizados que integre diferentes herramientas de administración de negocios.
3. Evaluar por medio de herramientas de creatividad las ideas comprendidas en el plan de negocios para una tienda en línea con la finalidad de aplicar las mejoras necesarias.
4. Realizar el plan financiero de la empresa para evaluar los resultados económicos de la actividad operativa y administrativa que permitan medir la utilidad que genera un proyecto de e-commerce.
5. Establecer estrategias de costeo optimas que permitan evaluar a cada uno de los servicios brindados que estén acordes a los precios de ventas actuales.
6. Aplicar las herramientas técnicas para la evaluación financiera de proyectos de inversión mediante Hoja de Cálculo de Excel.
7. Diseñar la Gestión del Proyecto desde el establecimiento de entregables y sus actividades para calcular el tiempo de ejecución e implantación y su costo de inversión.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES

3.1. Alcances:

- El siguiente plan de negocios es aplicable para una empresa inicial de E-commerce o tienda en línea para emprendedores de la Zona Metropolitana de El Salvador, que será integrada por cinco personas.
- Mostrar una guía base para la creación de una tienda en línea que ayude a los emprendedores de la Zona Metropolitana a alcanzar a más personas sin dificultar el proceso de recepción, envío y entrega de sus productos.
- Este proyecto abarca desde la creación de un plan de negocio hasta las proyecciones financieras sin incluir su implementación.

3.2. Limitaciones:

- El inicio del proyecto abarcará emprendedores legalizados y no legalizados que estén ubicados en la Zona Metropolitana y que tengan productos no perecederos.
- Los proveedores de servicios tercerizados deben ser empresas que estén legalizadas y con un servicio de excelencia para resguardar la seguridad de los productos a enviar.

4. METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO

A continuación, presentamos la metodología implementada en todo el proyecto con una breve descripción.

Lluvia de ideas



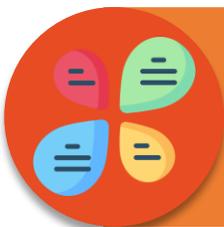
La lluvia de ideas es una herramienta de trabajo que potencia la creatividad de los equipos para encontrar soluciones a situaciones concretas, también llamada brainstorming. Las sesiones donde se utiliza esta herramienta, tienen un ambiente más relajado, pues el objetivo principal es que las ideas fluyan.

FODA



Las siglas FODA, son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y ayudan a una situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

PESTEL



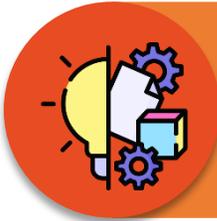
Es una herramienta que ayuda a describir el entorno general de la empresa y que es útil para elaborar el plan de negocios. Se analizan los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales

CANVAS



Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de una idea de negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento.

Design Thinking



Metodología que considera tan importante el análisis y el raciocinio como la intuición para la resolución de problemas. Esta permite construir ideas en base a la función y a emociones.

Análisis Morfológico



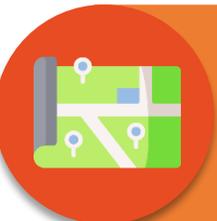
Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes.

Buyer person



Representación ficticia del cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Mapa de viaje



Historias de cómo sus usuarios o clientes interactúan y se involucran con su producto.

Caja Negra



Es un método de resolución de problemas que estudia una situación desde el punto de vista del estado A (actual) y el estado B (deseado), sin tener en cuenta su funcionamiento interno.

Matriz de congruencia



Herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento

4.1. Contexto actual¹

4.1.1 Antecedentes

Se tiene conocimiento de un anteproyecto de Ley que data desde 1999, en el que entidades como SIGET, los Infocentro, y la Cámara de Comercio, todos liderados por el Ministerio de Economía, a través de su programa de competitividad, elaboraron un primer borrador denominado: “Ley de Comunicaciones y Comercio Electrónico”, esta primera versión contenía un total de 59 artículos; y con el apoyo del abogado Ricardo Cevallos, se modificó su articulado y título, y llamándose “Ley de Comercio Electrónico”.

Las diferencias entre las versiones se dieron en forma y contenido, unos artículos se fusionaron, otros se ampliaron y otros se cambiaron simplemente de nombre, todo ello para una mejor comprensión. Esta nueva versión, aunque trató de reducirse, contenía 66 artículos en total.

Es importante destacar que estas versiones tomaron como base la Ley Modelo de Comercio Electrónico de la UNCITRAL y su creación tenía varios propósitos:

- a. Se trata de dar valor probatorio de los documentos electrónicos en los juicios.
- b. Buscan proteger la propiedad intelectual e industria (derechos de autor de documentos electrónicos y digitales, y software)
- c. Reglamentar el uso de los nombres de dominio (SV)
- d. Pretenden darle valor legal a las firmas electrónicas o digitales, a los certificados digitales y contratos electrónicos.
- e. Definir el rol de entidades reguladoras y certificadoras en esta materia.

En El Salvador, la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) no prohíbe manifiestamente hacer una facturación electrónica; sin embargo, sí necesita de un respaldo en papel para las transacciones necesaria para el otorgamiento de un crédito fiscal, lo que representa una limitante. Es importante destacar que estas versiones tomaron como base la Ley Modelo de Comercio Electrónico de la UNCITRAL y su creación tenía varios propósitos:

- a) Se trata de dar valor probatorio de los documentos electrónicos en los juicios.
- b) Buscan proteger la propiedad intelectual e industria (derechos de autor de documentos electrónicos y digitales, y software)
- c) Reglamentar el uso de los nombres de dominio (SV)

¹ Martínez Romero, M. C. (2009). *311 IMPORTANCIA DE LA PROMULGACIÓN DE UNA LEY QUE REGULE EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SALVADOR PARA GARANTIZAR SU DESARROLLO* (Investigaciones de Posgrado). Universidad Jose Matías Delgado.

En El Salvador, la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) no prohíbe manifiestamente hacer una facturación electrónica; sin embargo, sí necesita de un respaldo en papel para las transacciones necesaria para el otorgamiento de un crédito fiscal, lo que representa una limitante.

El Código de Comercio tampoco reconoce transacciones que no tengan un respaldo en papel, por lo tanto, no brinda ningún tipo de confiabilidad a los comerciantes en las transacciones electrónicas. En términos generales se busca fortalecer, dinamizar, modernizar y adaptar la legislación, a los mercados internacionales con los que cada vez los empresarios salvadoreños deben competir.

Se considera que con la incorporación de un soporte jurídico que despeje inquietudes sobre la realización de este tipo de actividades electrónicas, se fomentaría la confianza y por ende se potenciaría el comercio en función de las garantías que los usuarios tendrían en base a la Ley.

Se visualiza además que, aparte de recibir todos los beneficios del comercio electrónico (reducción de costos, tiempos, etc.), se crea una plataforma legal más integral que permite a los inversionistas extranjeros tener mayor confianza en las transacciones realizadas, incluso, es posible que se fortalezca la imagen internacional de país en materia de comercio.

Para el 2001, a través de la Secretaría Nacional se hicieron grandes esfuerzos para darle iniciativa a la propuesta de Ley; sin embargo, el contexto sociopolítico no permitió avanzar en el tema. Inclusive se decía que los Tratados de Libre Comercio que se estaban discutiendo, en ese momento, contendrían cláusulas para regular este tipo de comercio y que, por lo tanto, no se consideraba urgente la implementación de una Ley de Comercio Electrónico.

El tema prácticamente quedó “archivado” por seis años, y no fue, hasta finales del año 2007 que, con la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República en el marco del programa de E País, se retomó el tema; en esta oportunidad intervinieron en el anteproyecto la SIGET, Ministerio de Economía, FUSADES, CNR, Cámara de Comercio, entre otros; estos actores propusieron un anteproyecto de “Ley de Comercio Electrónico y Firma Electrónica”; también elaboraron dos anteproyectos más, uno para la “Ley de Protección de Datos” y el otro para una “Ley de Delitos Informativos”; esta última era indispensable para complementar la regulación de comercio electrónico.

En esta versión se menciona que el ente regulador sería la SIGET, y entre los temas que se destacan está el asunto de los proveedores de servicios de certificación, certificados electrónicos, infracciones, entre otros. Sin embargo, en esta versión tampoco se habla de cómo se resolverían las controversias en caso de presentarse alguna. En esta última versión se tomó de base la Ley de Firma Electrónica de Costa Rica.

Sin embargo, el 10 de febrero de 2020, se publicó en el Diario Oficial No. 27, tomo 426, la «Ley de Comercio Electrónico», la cual entra en vigor el 10 de febrero de 2021, un año después de su publicación. Dicha ley, pretende ser una actualización legislativa, que busca regular todo lo que quedó fuera de las reformas a la Ley de Protección al Consumidor de 2019, tal como lo expresa la ley en su artículo 5 literal b).

Los sujetos que están obligados a cumplir con el presente cuerpo normativo, de acuerdo con el artículo No. 3, son todas las personas (naturales o jurídicas) incluyendo a las instituciones públicas que comercialicen servicios por medios tecnológicos, o por redes de comunicación interconectadas que esto último no es más que por medio de internet.

5. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

5.1. Cálculo de la muestra

Se realizará un cuestionario elaborado por medio de la plataforma Google Forms, el cual tiene como objetivo principal explorar y describir la percepción de un grupo de encuestados, obteniendo las diferentes opiniones, actitudes, motivaciones o sentimientos de posibles usuarios del servicio; la cual se aplica mediante un link virtual que da acceso al cuestionario donde la persona elige las diferentes opciones de respuesta.

El tipo de preguntas usado fue el de preguntas cerradas y de selección múltiple (*Visauta, 1989: 262-264*). Además, el instrumento busca conocer de forma prospectiva y objetiva las posibilidades comerciales de un *E-commerce* para Emprendedores.

Para definir el target adecuado se hizo un ejercicio de segmentación de mercado, para así encontrar el perfil del cliente ideal del servicio ofrecido.

- 1 filtro: Nivel Nacional
- 2 filtro: Área Metropolitana de San Salvador (AMSS)
- 3 filtro: Emprendedores

Resultado: Emprendedores del Área Metropolitana

La población estudiada está compuesta por emprendedores del departamento de San Salvador son 31,897 emprendimientos localizados en el Área Metropolitana de San Salvador

Con miras a la construcción del tamaño de la muestra, se tomó la población como **infinita**. El **muestreo no probabilístico** se desarrolló por: **Conveniencia**, siendo ésta una técnica en donde las muestras de la población se seleccionan porque

están convenientemente disponibles para el investigador, siendo más explícito decir que las muestras no probabilísticas son aquellas en las que la elección de los elementos de la muestra no depende de la probabilidad; sino de quien realiza la muestra o de los criterios de la investigación. Esta técnica es adecuada cuando la persona encargada de realizar el estudio conoce las características de la población y sabe cuál o cuáles son los perfiles que le interesan para su muestra, en función de los objetivos de la investigación; para este caso específico la generación de los arquetipos de la segmentación de clientes fue fundamentales para lograrlo.

Para el cálculo del tamaño de la muestra tenemos la siguiente fórmula:

En donde:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

TAMAÑO DE MUESTRA	
FACTOR	VALOR
Nivel de confianza	95%
Z: Valor de la distribución normal estándar	1.96
p: Probabilidad positiva	90%
q: Probabilidad negativa	10%
e: Error esperado	5%

Tabla 1 Tamaño de Muestra, Fuente: Elaboración Propia

Siendo que el tamaño de la muestra es de:

N=32.49 \equiv **32**, donde el error nos permite una holgura entre **30** \leq **n** \leq **34** encuestados, por lo tanto, es aceptado realizar una encuesta con la participación de **30 emprendedores**.

5.2. Sondeo de Mercado

5.2.1 Análisis e interpretación de los datos

Después de realizar las encuestas a un total de **30 emprendedores** que realizan ventas en línea (Ver Anexo 13.1. Diseño de instrumentos de recolección de información) se procede al análisis de los datos que se han obtenido y a filtrar cuales

son los que nos permitirán evaluar si las distintas hipótesis planteadas son válidas o no.

Pregunta 1: ¿Dónde opera su emprendimiento?

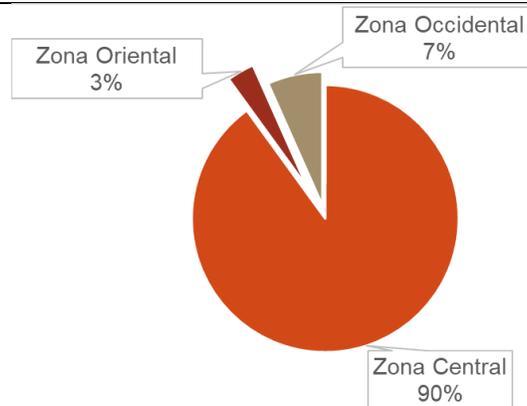


Ilustración 1 Localización de emprendimientos

Análisis: El 90 % de los emprendedores encuestados localizan sus emprendimientos en la *zona central* del país (San Salvador, La Libertad, Cuscatlán, Chalatenango), con esto, se justifica de la importancia de localizar nuestros clientes metas dentro de esta zona y darle prioridad a la hora de implementar nuestra idea de negocio.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de productos ofrece su emprendimiento?

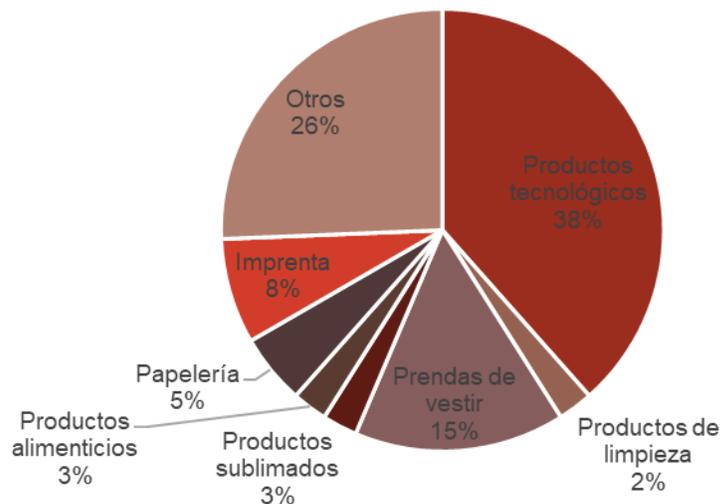


Ilustración 2 Tipos de productos que comercializan los emprendedores

Análisis: La mayoría de los productos que los emprendedores comercializan son del tipo *tecnológico* con el 38 %, luego le sigue las *prendas de vestir* con el 15 %. Es importante notar que la respuesta del 26 % de los encuestados es “*Otros*”, dentro de los cuales mencionaron productos hechos de madera, procesamiento

de café, productos para el hogar, servicios de remodelación y servicio de publicidad.

Pregunta 3: ¿Cuál es su forma de comercialización?

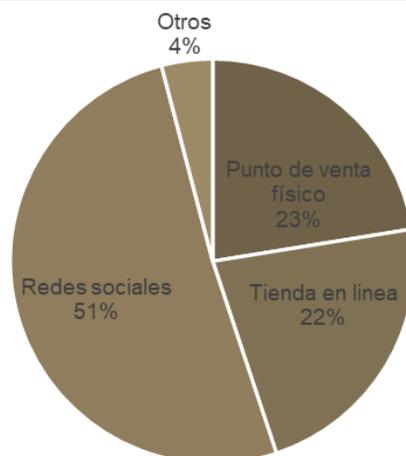


Ilustración 3 Forma de comercializar

Análisis: Otro aspecto importante en que se reflejó en el sondeo de mercado es la forma en que los emprendedores comercializan sus productos y tenemos que, el 51 % de ellos lo hacen a través de las diferentes *redes sociales* que se tienen a disposición, un 23 % lo hacen en un *punto de venta físico*, el 22 % a través de una *tienda en línea* y el 4 % respondió hacerlo de *otra forma*

Pregunta 4: ¿Cómo realiza la distribución?

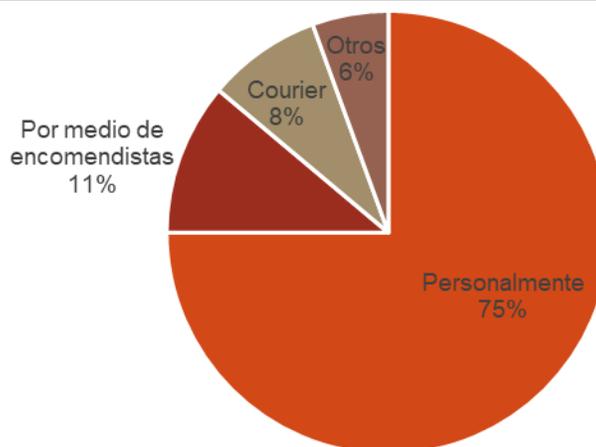
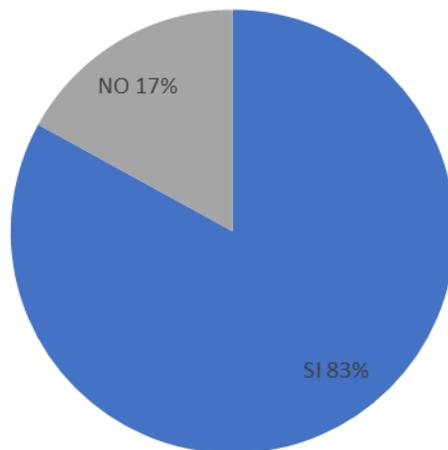


Ilustración 4 Forma de distribución

Análisis: Respecto a la forma de distribución, los encuestados respondieron que el 75 % lo hace *personalmente*, el 11 % *por medio de encomendistas*, 8 % a través de *Courier* y el 6 % lo hace mediante *otras formas*, entre ellas *apps*.

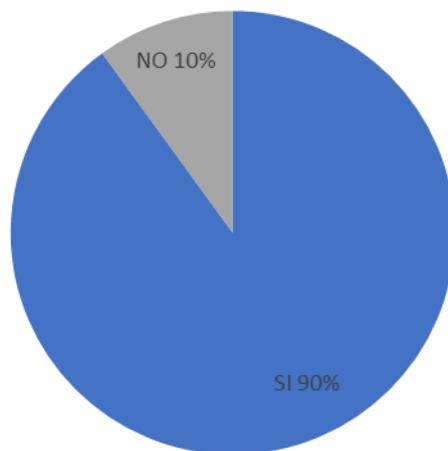
Pregunta 5: ¿Utiliza medios digitales para promocionarse? (Si/No)

Análisis: El 83 % de los emprendedores respondió que *sí* se promocionaba en los medios digitales, mientras que el 17 % dijo que aún *no* lo usaba.



Pregunta 6: ¿Considera indispensable el servicio de atención al cliente personalizado para optimizar las ventas? (Si/No)

Análisis: Se obtuvo que el 90 % de los encuestados *sí* lo consideraban indispensable el servicio de atención al cliente de forma personalizada, mientras el 10 % restante dijo que no era indispensable.



Pregunta 7: ¿Qué método de pago se acoplan de mejor manera a su emprendimiento?

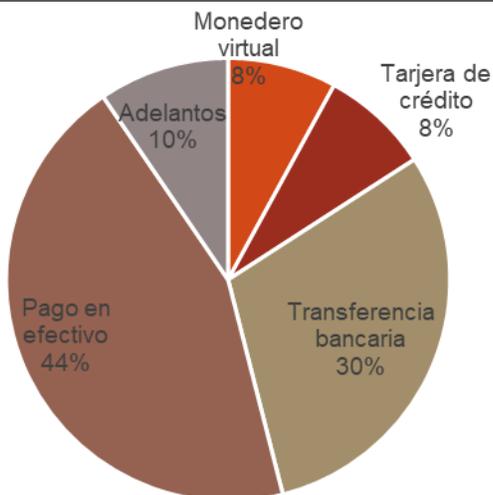
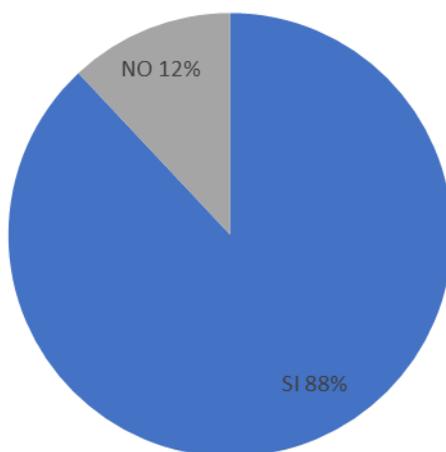


Ilustración 5 Forma de pago

Análisis: Al preguntarles a los emprendedores cuál era la forma de pago, que se acoplaba de mejor manera de acuerdo a sus emprendimientos, el 44 % respondió que el *pago en efectivo*, mientras que el 30 % respondió por medio de *transferencia bancaria* y el 10 % mediante *adelantos*. Esto indica que el *pago en efectivo*, así como las *transferencias bancarias* son al menos, las formas de pago preferidas y de mayor demanda.

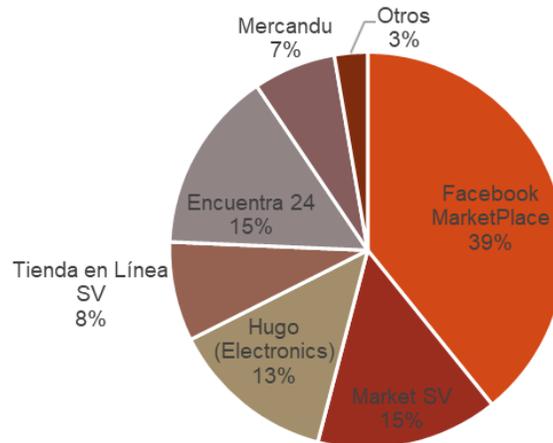
Pregunta 8: ¿Conoce alguna tienda en línea que tenga productos de diferentes emprendedores? (Si/No)

Análisis: Cuando se les preguntó a los emprendedores si conocen tiendas en línea en las que pueden comercializar sus productos, el 88 % respondió que *sí* conocía.



Pregunta 9: Si su respuesta es afirmativa en la pregunta anterior responda: ¿Cuáles tiendas conoce?

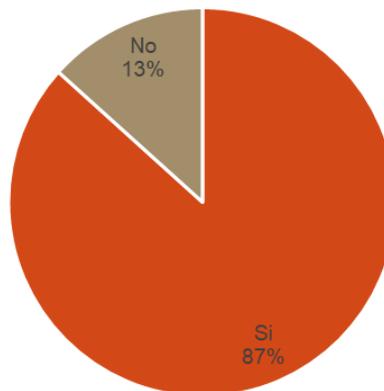
Ilustración 6 Tiendas en línea donde se comercializan productos



Análisis: Del 88 % de emprendedores que respondieron afirmativamente en la pregunta 8, el 39 % repondió conocer *MarketPlace de Facebook*, el 15 % *Encuentra 24* y *Market SV*, el cual, este último es un sitio que el gobierno central administra actualmente, entre *otras tiendas*.

Pregunta 10: ¿Le gustaría comercializar y distribuir sus productos mediante una tienda en línea que tenga productos de diferentes emprendedores? (Si/No)

Ilustración 7 Disposición a comercializar y distribuir sus productos a través de una tienda en línea



Análisis: Una de las preguntas en las que se tenía especial interés es si los emprendedores encuestados estaban dispuestos a comercializar y distribuir sus productos a través de una tienda en línea, a lo que el 87 % contestó que *sí* y el

13 % que *no*. Dando apertura, a que la idea de este proyecto tiene el 87% de aprobación siendo resultado de una pequeña encuesta de 30 emprendedores.

Pregunta 11: Según su opinión, ¿Promocionar sus productos en una tienda en línea le ayudará a llegar a sectores del mercado, a los cuales le resultaría difícil acceder? (Si/No)

Análisis: El 87 % de los emprendedores respondieron *Si*, que una tienda en línea les ayudara a llegar a sectores del mercado, a los cuales les sería difícil acceder de otra manera. Confirmando la necesidad e importancia de tener un espacio virtual donde puedan ofrecer sus productos y que ese mismo espacio se encargue de promocionarlos en los segmentos del mercado adecuados.

5.2.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

Ante la recolección, análisis e interpretación de datos, se obtienen los siguientes resultados:

Antes de iniciar con la presentación de resultados es necesario destacar, que para determinar la validez de las hipótesis se ha definido que los datos porcentuales de las respuestas en cuestión sean igual o mayor a 75 %, es decir, que $\frac{3}{4}$ de la población indique que se decanta por dicha opción. No obstante, para los valores que se acercan por debajo del límite de 75 %, debe considerarse una posibilidad de aproximación, puesto que algunas respuestas, sumadas o no (para el caso que sea necesario), puede que no alcancen con exactitud el límite de aceptación, pero sí acercarse en demasía, por lo que se propone establecer un desfase de consideración aceptable para dichos valores, el cual se estima en 3.33 %, resultado de la representación individual de 1 individuo de entre una población de 30 individuos ($\frac{1}{30} = 0.0333 \times 100 \% = 3.33 \%$), definiendo así un nuevo límite de validación de hipótesis para los datos que se aproximan por debajo del 75 %, estableciendo que alcanzar el 71.67 % ($75 \% - 3.33\%$) resulta suficiente para sustentar una hipótesis como válida.

Hipótesis	Análisis
<p>1. Un 75 % de los métodos de comercialización que utilizan los emprendedores son las redes sociales y las tiendas en línea, lo cual demuestra la confianza en las herramientas digitales para el desarrollo de las transacciones. Asimismo, en cuanto a distribución se destaca que el 75 % de emprendedores realizan mayormente entregas de forma personal, denotando así, la posibilidad de ampliar su cobertura de distribución a través de un servicio de entregas a diferentes zonas del país.</p>	<p>Los emprendedores indicaron un alto nivel de confianza en ambas herramientas digitales propuestas, Redes sociales y Tiendas en línea, ya sea por su versatilidad y/o practicidad, decantándose por ambas opciones en un 73 % total, lo cual significa que la hipótesis propuesta es válida. Cabe destacar que el 51 % se decanta en favor de las Redes sociales y el 22 % en favor de las Tiendas en línea, demostrando así, que los emprendedores locales confían y prefieren la implementación de herramientas digitales para la comercialización de sus productos. Por lo tanto, inicialmente se justifica la propuesta del proyecto de <i>e-commerce</i>.</p>

	<p>Respecto a la distribución, se concluye que el 75 % de los emprendedores realizan las entregas personalmente, demostrando así, la validez de la hipótesis propuesta, la cual, indica que existe una amplia oportunidad para ofrecerles un servicio de entrega a nivel nacional que les permita expandir su cobertura de distribución.</p>
<p>2. Las transferencias bancarias digitales son una forma de pago preferida por los emprendedores, ubicada dentro de las 2 primeras opciones de preferencia que constituyen el 75 % de las opciones votadas, lo cual, indica que un proyecto de e-commerce será de su preferencia y gran utilidad.</p>	<p>Las transferencias bancarias, las cuales hoy en día se realizan mayormente a través de la banca digital, resultan ser una de las opciones preferidas por los emprendedores como método de pago, posicionándose en segundo lugar, solamente detrás del tradicional <i>pago en efectivo</i>. Es necesario recalcar que las dos formas de pago mencionadas, constituyen el 74 % de las elecciones de los emprendedores encuestados, siendo representadas en un 44 % por el <i>pago en efectivo</i> y en un 30 % por las <i>transferencias bancarias</i>, por lo que dicha hipótesis que sustentaba que las transferencias digitales es un método de pago preferido, resulta ser válida.</p>
<p>3. Un 75 % de los emprendedores manifiestan un alto grado de disposición para la comercialización de sus productos por medio de tiendas en línea, lo cual justifica el desarrollo de un proyecto de e-commerce.</p>	<p>Finalmente, la alta disposición de los emprendedores para el uso de una Tienda en línea para la comercialización y disposición de sus productos indica un alto nivel de aceptación para el <i>e-commerce</i>, el cual, es un interés representado por un 87 % de la población encuestada, particularmente superior al límite de validación establecido. Por lo tanto, tal hipótesis se denomina válida, dando a indicar el grado de interés de los emprendedores por el proyecto de <i>e-commerce</i>.</p>

Tabla 2 Análisis de Hipótesis, Fuente: Interpretación Propia

En conclusión, basado en los resultados del sondeo de mercado se expresa que **sí** resulta conveniente desarrollar un proyecto de *e-commerce* enfocado en emprendedores ubicados en la zona metropolitana, puesto que inicialmente, la gran mayoría tiene interés en este tipo de proyectos, así como la predilección por las transferencias digitales, las cuales están incorporadas como una de las características principales del *e-commerce* y la confianza que los emprendedores tienen en herramientas digitales utilizadas para la comercialización de sus productos, aunado a la oportunidad de ofrecerle a la mayoría de emprendedores, una nueva forma de distribución de sus productos, es decir, un servicio de entregas domiciliarias a nivel nacional, incluido como una de las tres características principales del proyecto de *e-commerce*.

5.3. Planteamiento de la oportunidad/necesidad

Se mostrará las técnicas de resolución de problemas que permiten analizar de manera conceptual la creación de una tienda en línea.

5.3.1 Análisis del entorno por metodología PESTEL

5.3.1.1. Método PESTEL

El modelo PESTEL proporciona una visión general ya que es una herramienta de gran utilidad para conocer el crecimiento o declive de un mercado y, por tanto, la posición real de la que puede partir una nueva organización y que dirección puede llevar. Este modelo consiste en definir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. A través de este estudio, se puede describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, y permitirá realizar un ejercicio de reflexión el cual ofrecerá algunas pistas interesantes sobre el comportamiento del mercado en un futuro cercano

Previamente se delimita geográficamente el nivel de análisis, que en este caso va a ser nacional y se analizará importancia de algunos factores que intervienen directamente.

Lo factores por analizar y que, por tanto, pueden afectar a nuestro proyecto son: político/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

- **Factores políticos²**

- El entorno político que existe hoy en día en El Salvador consta de una forma de estado **soberano** y la soberanía reside en el pueblo. La Constitución de la república establece un gobierno **republicano, democrático y representativo**. El sistema político es **pluralista** y se expresa por medio de los partidos políticos, que son el único instrumento para el ejercicio de la representación del pueblo ante el gobierno.
- Los órganos fundamentales son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. Cada uno de ellos tiene funciones definidas y sus decisiones son independientes uno del otro.
- Se cuentan con instituciones gubernamentales que vigilan, apoyan y controlan las decisiones del mismo. Entre ellas tenemos: Ministerio Público, Órganos de control y gobiernos locales, que cada uno tiene sus propias políticas de elección de sus miembros y dispone de independencia.

² Rodríguez, LM (sf). Riesgos políticos en 2021. Noticias de El Salvador - elsalvador.com. <https://historico.elsalvador.com/historico/789201/lucha-contra-la-corrupcion-economia.html>

- Hasta el día de hoy el presidente del gobierno es **Nayib Bukele** obteniendo la mayoría absoluta con el partido GANA (Gran Alianza por la Unidad Nacional).
- La organización territorial del estado está organizada por **262** Alcaldías independientes, una por cada municipio.
- El primero de los riesgos debería alarmar particularmente a la actual administración. El CEIUC (Centro de Estudios Internacionales) señala que la incapacidad de dar respuesta a demandas sociales es resultado del mayor nivel de deuda pública, el débil desempeño de las economías y el creciente conflicto entre los poderes Legislativo y Ejecutivo. El informe advierte que la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 podría arrastrar a la pobreza a más de 28 millones de personas, superando los 200 millones en la región, equivalente a un 35% de la población, según datos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)
- Solo en El Salvador, con base en datos oficiales, FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social,) estima para este año un incremento de la pobreza en el país del 31% al 41% de la población. Algunos hogares bajaron de estrato de ingreso medio a pobreza y, a septiembre, se perdieron 50,800 empleos formales (cotizantes al Instituto Salvadoreño del Seguro Social), respecto al año anterior y un estimado de 127,000 empleos informales. A estos se sumarán los 55,000 salvadoreños que anualmente se incorporan a la búsqueda de un lugar de trabajo (El Economista, 2020).
- En términos económicos los augurios tampoco son alentadores para el caso salvadoreño. Las pérdidas irrecuperables, según FUSADES, podrían alcanzar entre los \$10 mil y \$15 mil millones de dólares. Se proyecta que la economía podría caer entre -6.5% y -9% en 2020. En relación al nivel de endeudamiento, inicialmente se esperaba que fuera 71.7 % del Producto Interno Bruto (PIB) y llegara a \$19,880.3 millones en 2020. Pero con la pandemia se incrementaría a 92.6 % del PIB y llegaría a \$22,822.1 millones. La deuda aumentaría \$2,941.8 millones. El CEIUC advierte que la capacidad financiera del Estado se verá más restringida aún luego de los planes de rescate frente al COVID-19. El Salvador, según la publicación, es el país con el mayor esfuerzo fiscal en la región para implementar medidas contra los efectos de la pandemia.
- Los autores del índice previenen que al difícil cuadro económico se suma la crisis de gobernabilidad, con una cada vez más tirante relación entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, un deterioro en el

proceso de elaboración de las políticas públicas y un desprecio por la evidencia técnica. Agregan que el riesgo es que las frustraciones y descontentos de la población se traduzcan en apoyos a líderes que se presenten como “salvadores” ante estas múltiples crisis, transitando así a gobiernos de corte populista que prometen cumplir con las expectativas de una población descontenta con sus gobernantes e instituciones y altamente vulnerable a las consecuencias económicas y sociales del COVID-19. La crisis económica derivada de la pandemia, en un contexto de alta informalidad laboral en la región, empujará a más jóvenes desempleados a caer en bandas criminales. En la medida que los sistemas democráticos no logren procesar el recrudecimiento de la desigualdad, el aumento del desempleo y la pobreza, el conflicto y la tensión social podrían agudizarse aún más.

- Los peligros identificados por el CEIUC no son nada alentadores para los ciudadanos latinoamericanos. Peor aún, los gobernantes populistas, en sistemas con economías frágiles, nulo margen para adquirir más deuda y altas expectativas de la población generadas por el clientelismo político y por los programas asistencialistas, insostenibles financieramente, vaticinan apuros para los gobiernos, incluso para los que cuenten con mayorías en los Congresos, porque tendrán votos, pero carecerán de dinero y enfrentarán a un pueblo cargado de esperanzas que no apoyan a un líder en particular sino a quien les solucione, con inmediatez, sus más apremiantes necesidades.
- El Salvador ha reforzado a través de estrategias post COVID19 la inclusión de los jóvenes en proyectos de Prevención de la Violencia, Financiamiento a las MYPIMES que sufrieron los estragos económicos del 2020.

- **Factores económicos³**

- La tasa de pobreza (basada en una línea de pobreza de US\$ 5,5 por persona por día) disminuyó del 39 % en 2007 al 22,3 % en 2019. La pobreza extrema, medida en US\$ 1,9 por día, descendió del 13 % en 1995 al 1,5 % en 2019. La reducción de la pobreza ha sido impulsada principalmente por los ingresos laborales y trabajadores que han pasado de empleos de baja paga en agricultura a empleos mejor pagados. En las zonas rurales, las remesas también han tenido un

³ El Salvador: panorama general (Dakota del Norte). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>

impacto positivo, pero menor en comparación con los ingresos laborales.

- En 2021, el crecimiento muestra signos de recuperación, respaldado por el consumo impulsado por las remesas y las exportaciones. Se espera que la economía de El Salvador crezca 8 % en 2021 y 4 % en 2022.
- La vacunación contra la COVID-19 ha sido exitosa, alcanzando una tasa de vacunación cercana al 60 % a finales de septiembre de 2021, entre las más altas de la región.
- Persisten desafíos, como la necesidad de impulsar reformas para la sostenibilidad fiscal. En 2020, el déficit fiscal fue del 9,2 % del PIB y la deuda fue del 91,8 % del PIB. Los mayores ingresos fiscales por el repunte de la economía y la eliminación gradual de gastos extraordinarios ayudarán a moderar el déficit al 4 % del PIB y la deuda al 86,1 % del PIB hasta 2022, pero el desafío para la gestión de deuda permanece más allá de 2023.
- El crimen y la violencia también han sido una amenaza para el desarrollo social y el crecimiento económico en El Salvador y están entre los principales motivos para que muchos salvadoreños migren. Sin embargo, las tasas de homicidios se han reducido drásticamente desde agosto de 2019, posicionando los indicadores de violencia del país hacia el promedio regional.
- El país también tiene alta exposición al riesgo de eventos naturales adversos, incluidos terremotos y erupciones volcánicas, y es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático, incluido el aumento de inundaciones, sequías y tormentas tropicales, las cuales afectan de manera desproporcionada a las poblaciones pobres y vulnerables.
- A pesar de estos desafíos, El Salvador tiene un gran potencial para impulsar su crecimiento económico. La ubicación estratégica del país, con acceso a muchos mercados, una fuerza laboral en crecimiento y una base industrial sólida, podría ayudar a expandir el comercio para lograr un crecimiento más fuerte e inclusivo.
- El día martes 8 de junio de 2021 la **Asamblea Legislativa** de El **Salvador** aprobó la **Ley Bitcoin**, por la cual El **Salvador** se convertiría en el primer país en adoptar dicha criptomoneda como de curso legal, dicha **ley** fue publicada en el Diario Oficial número 110, tomo 431, de fecha 9 de junio 2021. Abriendo la oportunidad de crecimiento económico con aplicación en forma una forma de pago digital la cual es de gran importancia de implementar en este proyecto.

- **Factores socio-culturales**

- En este factor tendremos en cuenta los posibles cambios de gustos o modas que puedan repercutir en el consumo de las personas sobre nuestro servicio. Aunque nuestro servicio de suscripción para el usuario es gratuito, daremos mayor fuerza a las ofertas y descuentos a nuestros futuros clientes.
- Como, por ejemplo, por consecuencias de la crisis, que aún existe, hay cambios de gustos o modas en los usuarios, mayormente por causas económicas, por lo que las empresas han tenido que amoldarse a esos cambios. Por ello nos afecta directamente y lo consideramos la existencia de la crisis del COVID19 como una amenaza que debemos superar.
- Es importante seguir las tendencias para establecer las nuevas estrategias de venta y publicidad que vayan orientadas a estos tipos de cambio. Por ejemplo: los colores que representan cada época del año en El Salvador, los tipos de influencers nacionales y como estos impactan en la sociedad salvadoreña, tendencias tecnológicas que los salvadoreños adoptan en el uso de nuevas aplicaciones o preferencias de plataformas o páginas en línea y los tipos de pagos preferidos.
- Densidad poblacional para el año 2020 es de **308** habitantes por Km²
 - El Salvador tiene una población de **6,486,201** personas dentro de una superficie de 21,040 Km² encontrando a **308** habitantes por Km²
 - El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) extiende su superficie a 610 Km² con cerca de 1.5 millones de habitantes, que representan el 27% de la población total del país.
 - Es importante definir este aspecto para considerar el alcance de los consumidores finales que tendrán acceso a la tienda en línea.⁴
- Cambios en los niveles de ingreso⁵.

EL SALVADOR	2017	2018	2019	2020
PIB nominal, millones de US\$ a/	24,979.2	26,117.4	27,022.6	24,269.3
Crecimiento real del PIB a/	2.3%	2.4%	2.6%	-7.9%
Inflación (IPC: punto a punto)	2.0%	0.4%	0.0%	-0,37%

⁴ El Salvador: Economía y demografía 2022. (Dakota del Norte). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/el-salvador>

⁵

EL SALVADOR	2017	2018	2019	2020
Desempleo (% de PEA)	7.0%	6.3%	6.3%	6,98%
Empleo: cotizantes al ISSS (miles) c/				
Total	826.3	838.0	854.1	
Publico	167.8	166.6	173.5	
Privado	658.5	671.4	680.6	
Población millones de habitantes d/	6.388.000	6.421.000	6.454.000	6.486.201

Tabla 3 Cambio en los Niveles de Ingreso, Fuente: Banco Central de Reserva

5.3.1.2. Método de Lluvia de Ideas

El método de lluvia de ideas nos ayudara a ubicar los puntos importantes que conlleva la realización de un e-commerce.



Validación: los negocios deben actualizarse para poder subsistir.

Idea de negocio: crear una *e-commerce* con multiservicios y accesibilidades.

5.3.1.3. Método de la Matriz de FODA

Tomar en cuenta el análisis de FODA permitirá plasmar las estrategias a utilizar y que la idea de negocio plasmada se aun éxito.

Tabla 4 Matriz FODA “Tienda en Línea para emprendedores de la Zona Metropolitana”

TIENDA EN LINEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA METROPOLITANA		
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y veracidad de la información publicada • Garantía de los productos • Garantía del servicio de entrega de los productos • Diseño y promoción de productos • Alto conocimiento del mercado digital • Servicio al cliente o atención al cliente de primera mano • Versatilidad en los tipos de pagos (Tarjeta de débito, tarjeta de crédito, monedas virtuales, efectivo o transferencias bancarias) • Personal altamente capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa subcontratada para entregas no sea fiable • Escasez de productos ofertados en la tienda en línea • Aumento de los precios de los productos a nivel nacional • Tiempos de entrega con atrasos • Falta de aprovechamiento de los mercados no explorados • Descripción de la información de los productos engañosa • Inconveniente con el precio de un producto o el pago de un servicio
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio centralizado y altamente efectivo • Crecimiento del mercado meta • Fortalecimiento de marca • Innovación en el mercado digital • Oportunidad para las PYMES de El Salvador 	<ul style="list-style-type: none"> • Sectores que no son cubiertos por la delincuencia • Cierre de carreteras por protestas • Caída del servicio de internet • Robos en carreteras • Desastres naturales • Desperfectos mecánicos • Pandemia mundial

Tabla 5 Matriz FODA, Fuente: Elaboración Propia

5.4. Formulación del problema/oportunidad

5.4.1 ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio?

Los emprendedores tienen la dificultad de tener un alcance más grande en el mercado, por lo que sus productos no tienen el acercamiento adecuado a sus clientes potenciales, necesitando ampliar el número de personas a las que llega su promoción y que de esta manera crezcan sus ventas y la marca de sus emprendimientos.

Problema:

“¿Cómo hacer que los emprendedores tengan más alcance y acercamiento de sus productos a sus clientes potenciales?”

Basado en el análisis del diagnóstico se destacó lo siguiente:

- Los emprendedores indicaron un alto nivel de confianza en ambas herramientas digitales propuestas, Redes sociales y Tiendas en línea, ya sea por su versatilidad y/o practicidad, decantándose por ambas opciones en un 73 % total. Cabe destacar que el 51 % se decanta en favor de las Redes sociales y el 22 % en favor de las Tiendas en línea, demostrando así, que los emprendedores locales confían y prefieren la implementación de herramientas digitales para la comercialización de sus productos.
- Respecto a la distribución, se concluye que el 75 % de los emprendedores realizan las entregas personalmente la cual, indica que existe una amplia oportunidad para ofrecerles un servicio de entrega a nivel nacional que les permita expandir su cobertura de distribución.
- Las transferencias bancarias, las cuales hoy en día se realizan mayormente a través de la banca digital, resultan ser una de las opciones preferidas por los emprendedores como método de pago, posicionándose en segundo lugar, solamente detrás del tradicional pago en efectivo. Es necesario recalcar que las dos formas de pago mencionadas constituyen el 74 % de las elecciones de los emprendedores encuestados, siendo representadas en un 44 % por el pago en efectivo y en un 30 % por las transferencias bancarias.
- Finalmente, la alta disposición de los emprendedores para el uso de una Tienda en línea para la comercialización y disposición de sus productos indica un alto nivel de aceptación para el e-commerce, el cual, es un interés representado por un 87 % de la población encuestada.

Estas conclusiones nos permiten establecer las necesidades y demandas de los emprendedores. De las preferencias y modalidad cuyos negocios forman parte. Es por esta razón, que se tomó a bien establecer de tres alternativas que forman parte del problema y las soluciones las cuales se someten a evaluación donde, dicha actividad será tomada por un jurado calificador que será integrado por los Deni Lara, Flor Rivera y Xiomara Castillo que son los miembros de este proyecto. Y se resolverá con la técnica de: **método de los factores ponderados**.

Alternativa A: Diseñar una fan Page que promocióne las diferentes marcas de los emprendedores, y que se encargue de publicar sus productos.

Alternativa B: Diseñar un sistema de logística a nivel nacional, que permita al emprendedor poder enviar sus productos a diferentes puntos estratégicos del país de forma segura y en poco tiempo.

Alternativa C: Diseñar una tienda en línea que cumpla con las especificaciones técnicas de un e-commerce tipo marketplace que represente los productos de los

emprendedores, que tenga un carrito de compras, que acepte diferentes formas de pagos y que tenga el enlace para envió a nivel nacional.

Las alternativas serán evaluadas en una escala de 0 a 10. Todo esto se recoge en la siguiente tabla:

Factores	Peso Relativo	Alternativas		
		A	B	C
1. Innovación	25%	6	6	9
2. Recurso Humano	10%	7	7	8
3. Impuesto	5%	8	8	8
4. Inversión	15%	8	7	5
5. Atención al cliente	5%	7	7	7
6. Experiencia	10%	6	5	7
7. Estabilidad del modelo de negocio	5%	7	7	9
8. Crecimiento del negocio	15%	6	7	8
9. Mayor rentabilidad	10%	6	7	7
TOTAL	100%	6.6	6.6	7.6

Tabla 6 Evaluación de ideas factores ponderados. Fuente: Elaboración Propia

La puntuación total para cada alternativa se calcula como la suma de las puntuaciones para cada factor ponderadas según su importancia relativa. A modo de ejemplo, se presenta el cálculo para la alternativa A:

$$PA = 6 \times 0.25 + 7 \times 0.10 + 8 \times 0.05 + 8 \times 0.15 + 7 \times 0.05 + 6 \times 0.10 + 7 \times 0.05 + 6 \times 0.15 + 6 \times 0.10 = \mathbf{6.60}$$

Las **alternativas C** es mejor que la A y B, por lo que la rechazamos. Entre las dos restantes, hay una pequeña diferencia a favor de C, aunque quizás no definitiva. Vemos que C tiene la ventaja principal de ser un negocio estable, mientras que su punto débil es la inversión, que es bastante elevado

5.4.2 Definición de la idea de negocio

5.4.2.1. ¿Qué producto o servicio venderá su negocio?

El servicio que se prestará es del tipo: *comercio electrónico*, donde se presenta un sitio web que contendrá multi categorías de productos que se ofrecerán para posteriormente venderlos, además de promocionarlos en las redes sociales. Dicho servicio será otorgado a los emprendedores que desean un posicionamiento

estratégico a nivel nacional. Llevando a la par: la publicidad de estos, facilitando la pre y post venta de los productos en línea y gestionando el servicio de entrega.

5.4.2.2. ¿A quién le venderá su negocio?

Sera un servicio que facilitará a los emprendedores del CEFIE⁶ y Zona Metropolitana que desean expandir sus horizontes a nuevos sectores de mercado y futuros consumidores así, como también a futuros emprendedores de zonas aledañas y a nivel nacional que oferten productos que cumplan con las normas y cualidades que exige una plataforma de *e-commerce*.

5.4.2.3. ¿Como venderá su negocio sus productos o servicios?

El negocio prestará sus servicios a través de una serie de paquetes, que incluyen: plan de *marketing*, servicio de atención al cliente y servicio de entrega a domicilio que puede ser en la modalidad de: **membresía mensual o anual**.

Dentro de estos paquetes se resaltarán los productos, respetando la idoneidad de estos, la veracidad de la fotografía, la exactitud de su descripción o especificaciones técnicas, las garantías que deberán cumplir y, sobre todo, el nombre del emprendimiento para que estos tomen poco a poco el posicionamiento respectivo.

Como servicio anexo, se tendrá a disposición la creación de contenido visual publicitario, es decir, la elaboración de anuncios e imágenes prediseñadas que logren capturar la atención de los clientes potenciales.

5.4.2.4. ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio?

- Facilitación del servicio de pre y post venta.
- Accesibilidad a *marketing* y publicidad en los diferentes medios.
- Posicionamiento estratégico a nivel nacional.
- Reducción de costos y gastos de alquiler, logística y servicios básicos.
- Fortalecimiento de la marca.
- Expansión territorial de la marca.

5.4.3 Lienzo CANVAS

La información planteada permite que el plan de negocios o la idea de éxito se presente como un Lienzo CANVAS que permita visualizar los aspectos claves e importantes que deben ser considerados en la creación de una plataforma digital tipo *e-commerce* con su valor agregado.

⁶ Centro de Fomento de la Innovación y el Emprendimiento

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores de la zona metropolitana • CEFIE-UES • Servicios tercerizados sobre domicilio/encomienda 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en la pre y post venta • Crear lazos entre el emprendedor con el cliente • Accesibilidad a herramientas de marketing y publicidad • Gestión, administración y control de inventarios de los productos ofertados por los emprendedores • Logística de entregas, rutas, tiempos de entrega y calendario de zonas a cubrir. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Implementar un <i>e-commerce</i> que cuente con las siguientes funciones básicas: catálogo de productos, carrito de compras y formas de pago, diseñado especialmente para emprendedores salvadoreños cuyo objetivo sea facilitar la comercialización de los productos brindando confianza, comodidad y seguridad en el servicio de pre y post venta.</p> <p>La finalidad principal es potenciar los emprendimientos a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento estratégico en el mercado nacional. ✓ Expansión a nivel territorial por medio de las redes sociales y medios digitales. ✓ Confianza y buena asistencia pre y post venta. ✓ Facilitar la entrega de producto. ✓ Incremento de ventas. ✓ Reducción de costos. 	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Ofrecer un servicio automatizado y de fácil acceso, alimentado por una base de datos en tiempo real para que los clientes puedan interactuar directamente con toda la gama de productos y categorías que son ofertadas. Fomentando así, la confianza y la credibilidad de nuestros servicios.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Emprendedores que se encuentren desarrollando sus emprendimientos dentro de la zona metropolitana de San Salvador, clasificados como: emprendimientos por oportunidad, que cuenten con un tiempo de funcionamiento y puesta en marcha de al menos 2 años.</p> <p>Emprendedores que produzcan o comercialicen productos no perecederos y que sus ventas mensuales sean mayores o iguales a \$300, sin ser indispensable estar legalmente registrados.</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo informático capacitado para diseño grafico • Internet • Personal técnico entrenado • Inversión económica • Capital semilla 			<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitios web. • Redes Sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Telegram). • Eventos realizados por el CEFIE-UES u Organizaciones que permitan la promoción de nuestro <i>e-commerce</i>. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos Pago del dominio y hosting del <i>e-commerce</i>. Pago del personal técnico contratado.</p> <p>Costos variables Publicidad de marketing digital. Tabla de costos con base en las distintas redes sociales a utilizar, medios digitales y material impreso.</p>			<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Socios involucrados y clientes potenciales, así como la monetización automatizada de las redes sociales y medios digitales, participación en ferias de emprendimiento a puertas abiertas y demás estrategias con base en los socios involucrados.</p>	

Tabla 7 Matriz Canva, Fuente: Elaboración Propia

5.5. Validación de la idea de negocio

5.5.1 Establecimiento del propósito

Determinar la conveniencia de desarrollar un proyecto de *e-commerce*, publicidad y promoción para emprendedores locales, basado en distintas variables en torno a dichos emprendedores, como su localidad, forma de comercializar y distribuir, formas de pago predilectas y su interés por adoptar el *e-commerce* para su emprendimiento.

5.5.2 Determinación de objetivos

5.5.2.1. Planteamiento del problema:

¿Resulta conveniente desarrollar un proyecto de *e-commerce* enfocado en emprendedores ubicados en la zona metropolitana?

5.5.2.1.1. Objetivo General:

Inferir el grado de conveniencia del desarrollo de un proyecto de *e-commerce* para emprendedores locales, utilizando una encuesta como instrumento de recolección de información para determinar la aceptación del proyecto.

5.5.2.1.2. Objetivos Específicos:

1. Especificar los métodos de comercialización y distribución más utilizados por parte de los emprendedores, encuestando una muestra representativa para descubrir el nivel de digitalización y tercerización en los emprendimientos.
2. Identificar las formas de pago preferidas por los emprendedores, mediante una encuesta realizada a una muestra representativa para determinar el nivel de aceptación de transferencias digitales.
3. Determinar el grado de disposición de los emprendedores, en cuanto al uso de tiendas en línea, aplicando una encuesta a la muestra poblacional que permita estimar la aceptación de un proyecto de *e-commerce* en sus emprendimientos.

5.5.3 Análisis del mercado

5.5.3.1. Mercado consumidor

5.5.3.1.1. Segmento de mercado

Los clientes son la pieza fundamental de cualquier modelo de negocio, ya que, ninguna empresa es capaz de sobrevivir si no hay nadie que consuma sus productos o servicios. Para ello es necesario identificar ciertas características que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta del bien que se comercializa.

Para conocer más acerca del mercado consumidor, se utilizó una encuesta en la que se pudo observar que el 90% de los emprendedores encuestados operan en el área metropolitana, también se pudo observar que alrededor del 98% son emprendimientos que pueden ser clasificados como por oportunidad. Además, el 97% de los que fueron encuestados son emprendimientos que comercializan productos no perecederos.

Dado lo anterior, se concluye que, en el presente modelo de negocio, el mercado consumidor son los emprendedores cuyos emprendimientos estén localizados en el área metropolitana de San Salvador y que puedan ser clasificados como emprendimientos por oportunidad. Además, se pretende que dichos emprendimientos cuenten con dos años o más de funcionamiento y puesta en marcha y que sus ventas mensuales sean iguales o mayores a \$300.00. No es indispensable que estén legalizados, pero deben comercializar productos que no sean perecederos.

5.5.3.2. Mercado competidor

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio. Para ello, se identificaron los competidores del mercado y se realizó un análisis para contrastar sus ventajas competitivas.

Lista de competidores:

1. Market SV
2. Click Box
3. Encuentra 24
4. Mercandu

5.5.3.2.1. Análisis competitivos

Tipo de competencia (directa o indirecta)

El tipo de competencia presente es *directa*, puesto que la clase de bien que ofrecen las empresas listadas tienen la misma finalidad y una gran similitud. Esto significa

que buena parte de los clientes del mercado meta, resultan ser clientes de estas empresas competidoras.

5.5.3.2.2. Matriz comparativa

Como parte del análisis competitivo se hará uso de la Técnica de Benchmarking, en la cual se procura contrastar diversos puntos entre las empresas competidoras con la empresa en desarrollo, con el objetivo de identificar las ventajas competitivas y los puntos de interés para una mejora continua.

Escala de evaluación: **x** equivale a 1 punto, mientras que su ausencia, equivale a 0 puntos.

Tabla 8 Matriz comparativa, mercado competitivo

Concepto	Mercandú	Market SV	Click Box	Encuentra 24	Mi empresa
Catálogo digital	x	x	x	x	x
Envío a domicilio con rastreo	x	x	x		x
Reconocimiento en el mercado	x	x	x	x	
Calidad en la atención	¿?	¿?	¿?	¿?	x
Transacciones seguras (pagos)	x	x	x	x	x
Plataforma intuitiva	x	x	x	x	x
Carrito en línea	x	x	x	x	x
Política de venta clara	¿?	¿?	¿?	¿?	x
Garantías	¿?	¿?	¿?	¿?	x
Aplicación para móviles	x	x	x	x	
Reputación prestigiosa	¿?	¿?	¿?	¿?	
Campo de reseñas	x	x	x		x
Ofrece el servicio de promoción y publicidad a través de redes sociales	¿?	¿?	¿?	¿?	x
Total	8	8	7	6	10

Tabla 9 Matriz comparativa, mercado competitivo, Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se deja el sitio web de las plataformas con la información respectiva para llenar el carrito:

- <https://revistaitnow.com/market-sv-la-plataforma-virtual-que-busca-apoyar-la-reactivacion-economica-en-el-salvador/>
- <https://www.laprensagrafica.com/economia/Click-Box-plataforma-local-para-el-comercio-en-linea-20200122-0624.html>
- <https://diario.elmundo.sv/gobierno-de-el-salvador-lanza-la-tienda-virtual-market-sv/>
- <https://clickboxgo.com/quienes-somos/>

- <https://market.gob.sv/>
- <https://www.encuentra24.com/el-salvador-es/clasificados>

5.5.3.2.3. Ventaja competitiva

Frente a diversas características ofrecidas de parte de los competidores, se consideran las siguientes ventajas competitivas de parte de la empresa en desarrollo:

1. Servicio de promoción y publicidad a través de las redes sociales principales.
2. Participación en ferias de empleo para potenciar los emprendimientos.
3. Política de venta clara del servicio al presentar modelos de suscripción para los emprendedores y reglas de compraventa.

5.5.3.3. Mercado proveedor

Mercado Proveedor está constituido por todas aquellas firmas que proporcionan insumos, materiales y equipos. También comprende a quienes proporcionan servicios financieros y de mano de obra.

Para el caso de comercios electrónicos, se estratifica a los proveedores en 3 segmentos, los cuales son:

- **PROVEEDORES DE BIENES:** En este segmento se incluirían a las personas y empresas que fabrican o venden bienes o materiales tangibles. Para la plataforma que vende productos físicos este tipo de proveedores será el principal. Este proveedor suministrará los bienes que la tienda virtual venderá en Internet.
- **PROVEEDORES DE RECURSOS:** Los proveedores de recursos son aquellas personas o empresas que satisfacen las necesidades económicas de la tienda online.
- **PROVEEDORES DE SERVICIOS:** Los proveedores de servicios son aquellos que suministran bienes intangibles a la plataforma. Por citar algunos ejemplos de proveedores de servicios se tienen: La empresa a la que le paga por el alojamiento web, la compañía telefónica o la empresa de mensajería/ Courier que reparte los pedidos.

5.5.3.3.1. Proveedores de bienes

En este segmento como se mencionó con anterioridad se encuentran todos los emprendedores que formarán la plataforma. Para ello se debe de pertenecer a la

plataforma, los comercios o pequeños emprendimientos que decidan unirse, deberán de cumplir ciertos requisitos los cuales son:

- Comercios o emprendimientos que se encuentren operando dentro de la zona metropolitana de San Salvador.
- Emprendimientos o comercios clasificados previamente como emprendimientos por oportunidad (Ideas Frescas e innovadoras).
- Deberán contar con un mínimo de 2 años de funcionamiento y una base de clientes ya establecida, ya que se buscará que los emprendimientos o comercios sean proyectos consolidados y serios para mantener el prestigio y la reputación de la plataforma.
- Los comercios o emprendimientos deberán ofrecer servicios o productos que no sean perecederos.
- Deberán de registrar ventas mayores o iguales a \$300 mensuales, sin necesariamente estar inscritos como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda.

5.5.3.3.2. Proveedores de recursos

En este segmento se agrupan todas las fuentes de financiamiento que actualmente existen en el mercado, a las cuales se puede tener acceso para impulsar el proyecto.

Algunos ejemplos son:

5.5.3.3.2.1. FONDEPRO

Es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, ejecutada a través del Fondo de Desarrollo Productivo del Viceministerio de Comercio e Industria del Ministerio de Economía (MINEC). Entre la misión, visión y objetivo del fondo se tienen los siguientes:

- ❖ **Misión:** Fortalecer la competitividad de la MIPYME a través de cofinanciamiento no reembolsable, mediante un servicio eficiente y transparente.
- ❖ **Visión:** Ser reconocidos a nivel latinoamericano como una de las mejores entidades que proporciona cofinanciamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña (MIPYME) para fortalecer su competitividad.

- ❖ **Objetivo:** Mejorar la competitividad de la micro, pequeña, mediana empresa (MIPYME) así como algunas de mayor tamaño que operan en el país, mediante el cofinanciamiento no reembolsable a iniciativas (proyectos y fast tracks) que mejoren su participación en el mercado nacional y extranjero, favoreciendo la generación de empleo.

5.5.3.3.2.2. BANDESAL

A través de su programa de Banca Emprendedores, que tiene como propósito financiar directamente a emprendedores de la micro y pequeña empresa interesados en iniciar o desarrollar proyectos productivos, los cuales incluyan inversión en formación de capital, gastos corrientes o capital de trabajo y prestación de servicios, entre otros.

5.5.3.3.2.3. BANCA PYME DE BANCO PROMERICA

El servicio de Banca PYME del Banco Promerica es un servicio ofrecido por parte del banco PROMERICA el cual busca que las pymes puedan manejar su negocio obteniendo el máximo de rentabilidad y las mejores opciones de financiamiento.

Entre las opciones de financiamiento disponibles se tienen las siguientes:

- Capital de trabajo
- Adquisición de maquinaria y equipo
- Compra, construcción y remodelación de inmueble o local comercial
- Traslado y consolidación de deudas de su negocio
- Pago a proveedores
- Financiar cuentas por cobrar
- Exportaciones

5.5.3.3.2.4. CONAMYPE- BANCO HIPOTECARIO

CONAMYPE posee una línea de crédito diseñada especialmente para emprendedores. Entre los requisitos se tienen los siguientes:

- Personas naturales sin experiencia crediticia o calificados A1 o A2 en el Sistema Financiero.
- Empeñamientos con un mínimo de 6 meses de ventas comprobables.
- Propuesta de negocio factible y de preferencia innovadora.
- Plan de negocios avalado por una institución dedicada a la formación de emprendedores.
- Certificación de formación como emprendedor.
- Se podrá financiar capital de trabajo y de inversión.

Condiciones: Monto: 80% de la inversión total o de acuerdo a la evaluación financiera. Garantía: hipotecaria, fondo de garantía, firma solidaria.

5.5.3.3.3. Proveedores de servicios

Bajo esta categoría se recogen todos aquellos proveedores que proveen de bienes intangibles a la plataforma.

A su vez esta categoría se divide en dos sub categorías adicionales, las cuales son:

1. Proveedor de servicios Hosting en la Web
2. Proveedor de servicios de Internet Empresarial

5.5.3.3.3.1. PROVEEDOR DE SERVICIOS HOSTING EN LA WEB

Es un espacio de almacenamiento para hospedar la plataforma, es decir, toda la información que contendrá la misma. El web hosting da un servidor conectado a Internet para colocar los archivos de la plataforma. El alojamiento web es esencial si se desea publicar el sitio web en Internet, por eso se debe elegir el mejor proveedor.

Este es un servicio que existe tanto en modalidad de pago, como en forma gratuita, aunque esta última presenta ciertas restricciones.

Entre los proveedores de servicios hosting de paga se encuentran:

- InMotion Hosting
- Cloudways
- Hostinger
- InterServer
- SiteGround
- TMDHosting
- GoDaddy
- Likuid
- Nuxit
- Infomaniak

5.5.3.3.2. PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INTERNET EMPRESARIAL

Uno de los elementos más importantes a determinar serán el servicio de conexión a Internet, ya que se pretende formalizarse como una empresa formal a futuro, se necesitará contar con servicios de internet corporativo que brinden un ancho de banda suficiente para poder trabajar sin restricciones de velocidad.

Empresa	Beneficios
INTERNET EMPRESARIAL CLARO EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Soporte Técnico • Estabilidad • Seguridad
FLYNET	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones de la más alta tecnología en Redes como, Enlaces de hasta 200 KM, Redes MESH para Universidades. • Soluciones de última generación a nivel de networking, seguridad y conectividad • Servicios de consultoría contando con personal certificado y altamente capacitado, asesoramiento y soluciones
IBW EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en operaciones que involucren tecnología • Creación de soluciones a la medida • Más de 20 años de experiencia en telecomunicaciones • Soporte técnico 24/7
TIGO BUSINESS	<p>Tigo Business es la unidad de negocios de Tigo que se especializa en satisfacer las necesidades del sector corporativo, gracias a un portafolio de soluciones integrales que se adaptan al negocio del cliente, ayudándoles a maximizar su productividad. Cada negocio necesita soluciones rápidas, eficaces y rentables.</p> <p>Entre los beneficios que ofrecen se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluciones de Voz • Soluciones de Conectividad • Servicios en la Nube • Soluciones Avanzadas

Tabla 10 Proveedores de Servicio, Fuente: Elaboración Propia

5.5.3.4. Mercado distribuidor

El mercado distribuidor, necesita el análisis de menos variables que los anteriores, pero no deja de ser importante. La disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor es fundamental en muchos productos, como es el caso de productos perecederos, entre otros.

Los costos de distribución son, en todos los casos, factores importantes que se deben considerar, ya que son determinantes en el precio a que llegará el producto al consumidor y, por lo tanto, en la demanda que deberá enfrentar el proyecto.

Por lo que para el análisis del mercado distribuidor para una plataforma de comercio electrónico se divide en dos tipos.

- ❖ Empresas Formales
- ❖ Pequeños Negocios dedicados a la entrega de paquetes

Hay que aclarar que, en el caso del mercado distribuidor para el proyecto actual, se ha determinado tercerizar este segmento al segmento de empresas mencionadas con anterioridad.

Empresas Formales

Empresas con una amplia experiencia y coberturas en entregas tanto a nivel nacional como nivel internacional.

Nombre Empresa	Cobertura	Costo Por Envío
Cargo Expreso	Nivel Nacional	En función del tamaño y peso del paquete.
Urbano Outsourcing	Nivel Nacional	En función del tamaño y peso del paquete.
Aero flash (Paquetería)	Nivel Nacional	En función del tamaño y peso del paquete.
Trans Express	Nivel Nacional	En función del tamaño y peso del paquete.

Tabla 11 Listado empresas Courier, Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

Emprendedores y Personas Naturales

En esta categoría se colocan todas aquellas personas ya sean emprendedoras o naturales que se dedican al negocio de transporte de paquetes tanto a nivel nacional como nivel local.

Nombre Emprendimiento/ Persona Natural	Cobertura	Costo Por Envío
E- Delivery	Cobertura a nivel metropolitano	En función de las distancias según recorrido establecido por el emprendimiento. Se anexa imagen
Delivo	Cobertura a nivel metropolitano	En función del tamaño y peso del paquete y del destino.
City Express	Zona Central y cobertura a nivel metropolitano	En función del tamaño y peso del paquete y del destino
Benitu Sv	Cobertura a Nivel Nacional	En función del tamaño y peso del paquete y del destino

Tabla 12 Listado de emprendimientos tipo courier, Fuente: Elaboracion Propia

Precios Según destino de Entrega por parte del comercio E- Delivery

	Solo quiero probar el servicio	Bronce (15-39)	Plata (40-79)	Oro (80 o más)	
Z1	Alrededores CIFCO y Galerías: Escalón, San Benito, Multiplaza, La Mascota, San Benito, Portal Gran Canaria, Portal El Espino, UCA, La Sultana, Colonia Las Mercedes, Colonia San Francisco, Col. Roma, Res. Mónaco, Res. Villas de la Escalón.	\$2.90	\$2.30	\$2.10	\$1.90
Z2	La Gran Vía, Ciudad Merliot, Santa Tecla, Res. San Rafael, Utila, Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, Lomas de San Francisco, Res. Loma Linda, Res. Moriah, Pinares de Suiza. (Res. Buena Vista – Santa Tecla tiene misma tarifa de Z3)	\$2.90	\$2.30	\$2.10	\$1.90
Z3	Entre la 49 y la 25 av: Colona San Mateo, La Floresta, Col. Flor Blanca, Metrocentro, Col. Layco, Don Rua, Col. San Carlos, Col. Vairo, Col. Centroamerica, Col. Yumuri, UES, Res. San Luis, Col. Libertad Reparto Santa Fe, Col. Miralvalle, Res. Miramonte, Col. El Rosal, Col. Médica	\$3.00	\$2.70	\$2.40	\$2.20
Z3b	Condominio El Pedregal, Cumbres de la Escalón, Residencial Ambrogi, Escalón 2000 (del Masferrer hacia arriba). Se incluye: Vía del Mar	\$3.00	\$2.70	\$2.40	\$2.20
Z4	Las Cimas, Col. Costa Rica, Vista Hermosa, Cond. Holanda, Col. IVU, Málaga, Cucumacayán, Col. Layco, Col. Atlacatl, Col. Panamá.	\$3.60	\$3.30	\$2.90	\$2.60
Z5	Mejicanos , Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado (zona alcaldía y colonias aledañas). Mismos precios en otras zonas N. Cuscatlán, San Marcos, Palo Alto, Res. Florida, Quintas de Santa Elena, Condado Santa Rosa, Condado Santa Elena, Cumbres de Peña Flor.	\$3.60	\$3.30	\$2.90	\$2.60
O	Otras zonas: Soyapango, Ilopango (previo consulta dirección exacta).	\$5.00	\$4.50	\$4.00	\$3.50
	Cargo por manejo de dinero (0.05 por realizar cobros /0.05 por entregar cambio. El dinero se entrega en el próximo recogimiento de productos)	Si	Si	Si	Si
	Cargo por pickup menos de 3 entregas	\$1.50	\$1.00	\$0.75	Gratis

Ilustración 8 Precios de entregas según destino, Fuente: Elaboración Propia

5.5.4 Estrategias de Fidelización⁷

Las estrategias de fidelización o también conocidos como programas de lealtad tiene como principal propósito principal el mantener a nuestros clientes en la plataforma. Un programa de fidelización bien diseñado puede logra que un negocio exista incluso en las próximas décadas Por lo que a continuación se plantean 2 estrategias enfocadas en la fidelización de los comercios afiliados a la plataforma.



Ilustración 9 Estrategias de fidelización, Fuente: Elaboración Propia

5.5.4.1. Estrategia Basada En Puntos

El sistema basado en puntos es, de hecho, la técnica más utilizada entre las estrategias de lealtad. Lo que hace que esta opción sea peculiar es que los clientes ganan puntos una vez que realizan una compra con éxito.

Más tarde, pueden canjear sus puntos ganados y obtener recompensas o utilizar los mismos puntos para realizar compras de productos o servicios. Es un plan comprobado que funciona como un factor motivador de una manera ampliamente aplicable.

⁷ EP Editorial Team. (2022, 3 enero). *Los mejores programas de fidelización: 5 pasos para crear un programa de fidelización de clientes en 2022*. Ecommerce Platforms. <https://ecommerce-platforms.com/es/ecommerce-selling-advice/best-loyalty-programs>

El sistema de acumulación de puntos estaría regido de la siguiente manera:

Remuneración Puntos	1 servicio	2 servicios	3 servicios
Nuevos Suscriptores	5 puntos	8 puntos	12 puntos
Renovación comercios permanentes	4 puntos	6 puntos	10 puntos

Tabla 13 Sistema de acumulación de puntos, Fuente: Elaboración Propia

Los puntos serán acumulables y podrán ser canjeados a partir de la siguiente tabla de ponderaciones.

Puntos Acumulados	Beneficios a obtener
20 puntos	50% de Descuento en servicio preferido
35 puntos	Suscripción gratuita por 1 mes en servicio preferido
50 puntos	Suscripción gratuita por 1 mes en servicio preferido + 50% de descuento en segundo servicio

Tabla 14 Puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia

5.5.4.2. Estrategia Basada En Niveles

El sistema de niveles se basa en niveles de fidelización.

Dicho de otra manera, cuanto más fieles sean los clientes a la marca (es decir: cuanto más compren en el negocio), más recompensas recibirán.

Ofrecer niveles en un programa de fidelidad es una gran manera de captar clientes y que la marca sea su primera opción. Además, se centra en aspectos de la gamificación donde los miembros consiguen llegar a niveles más altos cuanto más se afilien.

Beneficios/ Tiempo de afiliación	12 meses	18 meses	24 meses	+ 24 meses
Descuento hasta el 50% en servicios seleccionados				
3 horas de asesorías gratuitas				
8 horas de asesorías gratuitas				

Tabla 15 Beneficio según puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia

5.5.4.3. Costos asociados por estrategia de fidelización

Por cada estrategia a implementar se deberá asociar un costo anual, el cual se reflejará en el presupuesto anual de operación de la plataforma.

Para el cálculo de los costos anuales de fidelización se tomará en cuenta la cantidad promedio de servicios a vender según proyección de ventas y el costo promedio de las mismas.

Producto /Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Suscripción	150	165	181	199	218	239	262	288	316	347	381	419
Promoción	67	73	80	88	96	105	115	126	138	151	166	182
Posventa	30	33	36	39	42	46	50	55	60	66	72	79

Tabla 16 Puntos acumulados, Fuente: Elaboración Propia

Producto	Promedio de ventas anuales
Suscripción	263.75
Promoción	115.58
Posventa	50.66

Tabla 17 Promedio ventas anuales, Fuente: Elaboración Propia

Servicio	Costo Unitario
Suscripción	21.48
Promoción	16.79
Posventa	12.73

Tabla 18 Costo Unitario por servicio, Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo se procederá a obtener un promedio global de venta de los servicios ofertados, de igual manera del costo promedio de los servicios ofertados y se tomará el dato obtenido como el costo asociado a las estrategias de fidelización.

$$134.33 \times 17 = \$2283.61$$

5.5.5 Ventaja Competitiva⁸

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

⁸ Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Primera Edición ed.). Editorial Rei Argentina S.A.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.



Ilustración 10 Estrategias competitivas, Fuente: Elaboración Propia

5.5.5.1. Estrategia aplicada a plataforma

A partir de los elementos identificados en el FODA, específicamente las fortalezas y las debilidades se establece el tipo de ventaja competitiva a adaptar.

- | | |
|-------------------|--|
| Fortalezas | <ul style="list-style-type: none">- Diseño y promoción de productos- Alto conocimiento del mercado digital- Personal altamente capacitado |
|-------------------|--|

Por lo que la estrategia identificada es una estrategia de enfoque

Una estrategia de enfoque consiste en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

En el caso del proyecto, se enfoca principalmente en un segmento de mercado que son los emprendedores no legalizados de la Zona Metropolitana de San Salvador, a través de proveerles los servicios de publicidad, gestión de logística y manejo de clientes (servicio postventa). Todos estos servicios siendo desarrollados de manera personalizada por personal altamente capacitado.

5.5.6 Benchmarking⁹

El Benchmarking “es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de otra compañía”.

Debe tenerse claro que el Benchmarking no implica prácticas ilegales o espionaje industrial, y no debe afectar bruscamente la cultura empresarial que rija alguna organización, sino que persigue la finalidad de recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

5.5.6.1.1. Clasificación de Benchmarking

El proceso de Benchmarking se esquematiza como se muestra a continuación.

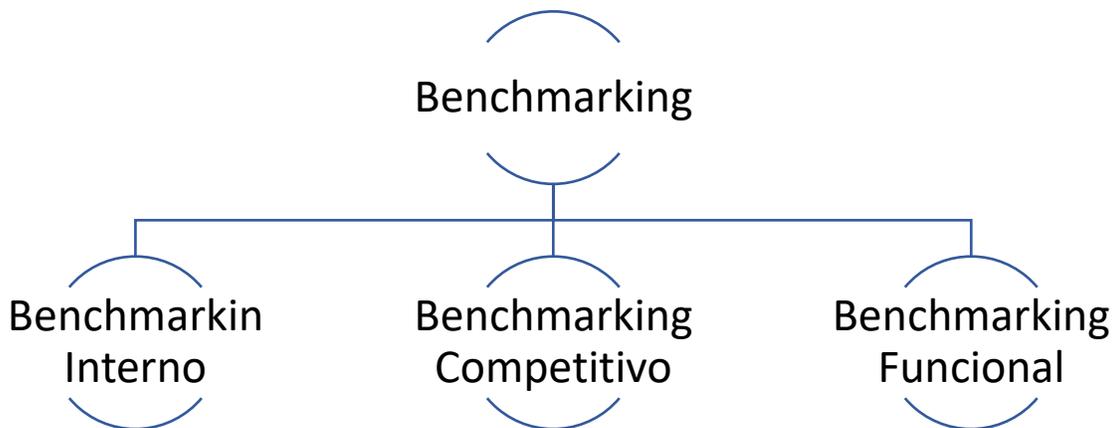


Ilustración 11 Estrategias de Benchmarking, Fuente: Elaboración Propia

El tipo de Benchmarking a aplicar sería un tipo de Benchmarking competitivo que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización.

⁹ Meléndez Velásquez, L. L., Mónico Miranda, I. C., & Rodríguez Esquivel, Y. E. (2009). *El Benchmarking como herramienta para identificar las estrategias de mercadeo, y su aplicación en las empresas de servicios*. (Lic. Administración de Empresas). Universidad de El Salvador.

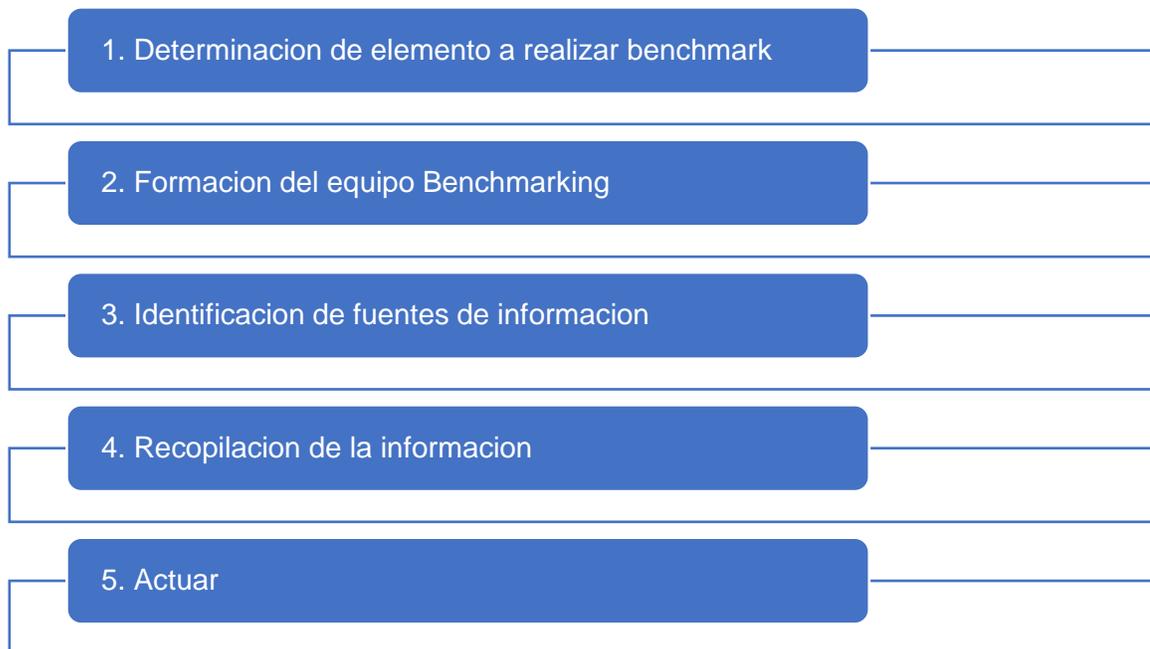
5.5.6.1.2. Elementos a hacer Benchmarking¹⁰

Cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del Benchmarking. Por lo que aplicando las áreas a las cuales se podría realizar Benchmarking son:

- Servicios
- Proceso de trabajo
- Funciones de apoyo
- Desempeño Organizacional
- Estrategia: Planes a largo y corto plazo

5.5.6.1.3. Proceso de Benchmarking

Las etapas de Benchmarking aplicado a cada uno de los elementos a realizar el estudio se definen de la siguiente manera:



• ¹⁰ Meléndez Velásquez, L. L., Mónico Miranda, I. C., & Rodríguez Esquivel, Y. E. (2009). *El Benchmarking como herramienta para identificar las estrategias de mercadeo, y su aplicación en las empresas de servicios*. (Lic. Administración de Empresas). Universidad de El Salvador.

Proceso	Actividad	Implicados
1. Determinación de elementos a hacer benchmarking	Se determinará cada mes cual o cuales procesos desarrollados (Servicios, Procesos de trabajo, etc.) es necesario de mejorar con respecto a la competencia.	Gerente General
2. Formación de equipo de trabajo	Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros de equipo	Todas las áreas del negocio
3. Identificación de fuentes de información	Se identifican las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el Benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas, por nombrar algunos	Todas las áreas del negocio
4. Recopilación y análisis de la información	Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información.	Todas las áreas, asesores relacionados al tema en análisis.
5. Actuar	La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado en la información durante la investigación de Benchmarking	

Tabla 19 Proceso de Benchmarking, Fuente: Elaboración Propia

5.5.7 Mezcla del marketing mix

La mezcla del marketing se define como las 4P's: **Producto y servicio, precio, promoción y plaza.**

5.5.7.1. Servicio

Este modelo de negocio ofrece un servicio el cual, consta de tres pilares:

- Plataforma
- Vendedores
- Clientes

Un *markeplace on line* es una plataforma digital que reúne a varios vendedores y una amplia gama de categorías y productos. El marketplace actúa como intermediario en el proceso de compraventa y oferta/demanda, con distintas tarifas o comisiones para los vendedores.

El comprador (cliente) puede consultar el catálogo de varias marcas o categorías, realizar búsqueda por: **tipo, producto, precio y palabras clave**. Su mayor atractivo es realizar comparaciones rápidas desde una misma página web, lo cual representa una ventaja para el comprador a la hora de escoger uno o diferentes productos.

El vendedor debe cumplir con una serie de requisitos mínimos en el contenido que debe presentar para que sus productos sean publicitados y así poder competir dentro del mercado general de manera efectiva e inteligente para atraer un mayor público de clientes y potenciales clientes.

A continuación, se establecen los servicios brindados en el ecommerce con orientación al tipo marketplace con categoría Managed (Un intermediario que garantiza el buen funcionamiento del marketplace y proporciona tarea de apoyo, análisis logístico y mantenimiento)

5.5.7.1.1. Evaluación de los servicios

Este apartado consiste en evaluar siete ideas planteadas con sus justificaciones correspondientes que permitan ser aplicadas como los servicios bases que se presentaran dentro de este plan de negocios, será desglosado de la siguiente forma:

- **Ideas**, se establecerá un mínimo de siete ideas, con su tipo de innovación y justificación que sean aplicables al proyecto.
- **Justificación**, consiste en justificar el tipo de idea que se ha planteado en el ítem anterior
- **Notas**, esta parte contendrá la evaluación de un jurado donde participan los tres integrantes del grupo que está desarrollando este plan de negocios.
- **Resumen**, se presenta la tabla resumen de las calificaciones obtenidas en el ítem anterior, resaltando las tres ideas con mayor puntaje.
- **Matriz FODA**, de las tres ideas seleccionadas se realizará una matriz FODA por cada una que permitirá visualizar la ventaja de estas.

5.5.7.1.2. Ideas

No.	Descripción de idea	Tipo de innovación	Justificación del tipo de innovación
1	Oportunidad y Crecimiento para freelances	Innovación Abierta	Este tipo de Innovación permite a la empresa poder requerir de conocimientos externos a la misma a través de profesionales expertos en las diferentes áreas (Marketing, Diseño, etc.)
2	Centralización de servicios	Innovación Continuista	A través del uso de un ERP (Enterprise Resource Planning) que se ajuste a las necesidades del negocio, enlazando herramientas de análisis de datos y auto divulgación

	Descripción de Idea	Tipo de Innovación	Justificación del tipo de innovación
3	Tropicalización de herramientas de análisis	Innovación Incremental	Se busca tropicalizar las herramientas de análisis de datos, en función de las necesidades del mercado local.
4	Plataforma para emprendedores	Innovación Incremental	Haciendo uso de las diferentes plataformas web se pretende lanzar un sitio diseñado para emprendedores con un diseño amigable para el usuario
5	Servicio Posventa	Innovación Continuista	Este tipo de servicio genera un valor agregado al servicio ya ofertado por el emprendedor, lo que a su vez le ayudara a mejorar las prestaciones iniciales
6	Publicidad y Promoción	Innovación Continuista	Estrategia de promoción y alcance para mercado meta de emprendedores
7	Suscripción del servicio	Innovación de Mercadotecnia	Comercialización de productos en una plataforma en Línea

Tabla 20 Elaboración de ideas Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21 Elaboración de ideas Fuente: Elaboración Propia

5.5.7.1.3. Justificación

No	Idea	Justificación de idea
1	Oportunidad y Crecimiento para freelances	Permite involucrar a nuevos profesionales cuando estos sean requeridos reduciendo costos a través de contrataciones por hora
2	Centralización de servicios	Cumple con el objetivo de estabilizar, administrar y controlar todas las áreas de la empresa
3	Tropicalización de herramientas de análisis	Nos servirá para poder dar una asesoría de marketing tomando en cuenta el comportamiento del consumidor en la red
4	Plataforma para emprendedores	Una MarketPlace virtual que reúna a la mayor cantidad de emprendimientos nacionales
5	Servicio Posventa	Da el valor agregado de personas especializadas en el manejo de redes sociales y de la atención a los pedidos del cliente
6	Publicidad y Promoción	Se ofrece un servicio agregado aparte de agrupar a todos los emprendedores en una sola plataforma, también se les ofrecerá el poder anunciar sus productos a través de diferentes redes sociales, a través de un comunista manager
7	Suscripción del servicio	Se perciben ingresos mensuales para mejorar la plataforma Ecommerce

Tabla 22 Justificación Fuente: Elaboración Propia

5.5.7.1.4. Evaluación de los jurados

Criterios:

- A. Creatividad: Percepción de la idea como aporte a un nuevo concepto de producto.
- B. Innovación: Percepción del producto tangible como nueva realidad para el mercado.
- C. Atención al cliente: Conocimiento del producto, coherencia y claridad en el argumento técnico.

D. Exhibición: Montaje del stand, pertinencia y vistosidad de los materiales decorativos, presentación personal de los expositores.

Valores de evaluación de 2 a 5

Jurado	Idea	Creatividad	Innovación	Atención al cliente	Exhibición	TOTAL
Jurado 1	Oportunidad y Crecimiento para freelances	4	3	4	4	15
Jurado 1	Centralización de servicios	5	4	4	3	16
Jurado 1	Tropicalización de herramientas de análisis	4	5	4	3	16
Jurado 1	Plataforma para emprendedores	4	4	3	5	16
Jurado 1	Servicio Posventa	5	4	4	4	17
Jurado 1	Publicidad y Promoción	4	3	3	4	14
Jurado 1	Suscripción del servicio	4	4	3	5	16
Jurado 2	Oportunidad y Crecimiento para freelances	3	4	3	3	13
Jurado 2	Centralización de servicios	3	3	4	2	12
Jurado 2	Tropicalización de herramientas de análisis	4	4	3	2	13
Jurado 2	Plataforma para emprendedores	4	4	3	4	15
Jurado 2	Servicio Posventa	4	5	4	4	17
Jurado 2	Publicidad y Promoción	5	4	4	4	17
Jurado 2	Suscripción del servicio	4	4	3	4	15
Jurado 3	Oportunidad y Crecimiento para freelances	3	2	4	4	13
Jurado 3	Centralización de servicios	4	4	3	3	14
Jurado 3	Tropicalización de herramientas de análisis	3	4	3	3	13
Jurado 3	Plataforma para emprendedores	4	4	4	4	16
Jurado 3	Servicio Posventa	4	4	4	4	16
Jurado 3	Publicidad y Promoción	4	4	4	5	17
Jurado 3	Suscripción del servicio	4	4	5	5	18

Tabla 23 Evaluación de Tablas por jurado, Fuente: Elaboración Propia

5.5.7.1.5. Resumen de evolución e ideas ganadoras:

No	Idea	Jurado 1	Jurado 2	Jurado 3	Total
1	Oportunidad y Crecimiento para freelances	15,00	13,00	13,00	41,00
2	Centralización de servicios	16,00	12,00	14,00	42,00
3	Tropicalización de herramientas de análisis	16,00	13,00	13,00	42,00
4	Plataforma para emprendedores	16,00	15,00	16,00	47,00
	Idea	Jurado 1	Jurado 2	Jurado 3	Total
5	Servicio Posventa	17,00	17,00	16,00	50,00
6	Publicidad y Promoción	14,00	17,00	17,00	48,00
7	Suscripción del servicio	16,00	15,00	18,00	49,00

Tabla 24 Ideas Ganadoras, Fuente: Elaboración Propia

5.5.7.1.6. MATRIZ FODA por cada idea ganadora

Idea ganadora 1: Servicio Postventa

TIENDA EN LINEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA METROPOLITANA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en atención al cliente por medio de redes sociales Experiencia de manejo de pedidos por las redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Emprendedores con poca disponibilidad de tiempo para dedicarse a atender al cliente Crecimiento de la cultura de compras en línea
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento del uso de robots para la respuesta de mensajes Poco conocimiento acerca de contenido manager y comunista manager 	<ul style="list-style-type: none"> Freelances dedicados al servicio de atención al cliente y manejo de redes sociales Herramientas que facilitan la comunicación con el cliente en las redes sociales

Tabla 25 Evaluación FODA Idea ganadora 1, Fuente: Elaboración Propia

Idea ganadora 2: Suscripción de servicio

TIENDA EN LINEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA METROPOLITANA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> Equipo especializado para la creación, mantenimiento y control de la plataforma Ecommerce Equipo tecnológico especializado para la ejecución de la plataforma La selección y variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de ventas continuo Fidelización de cliente Descubrimiento de hábitos de compra
A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

TIENDA EN LINEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA METROPOLITANA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos comparado con la competencia • Vulnerabilidad del sitio abriendo oportunidades de hackeo • Conseguir un plugin especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de internet interrumpidos • Caída de los servidores • Hackeo masivo

Tabla 26 Suscripción de servicio, Fuente: Elaboración Propia

Idea ganadora 3: Publicidad y Promoción

TIENDA EN LINEA PARA EMPRENDEDORES DE LA ZONA METROPOLITANA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa de uso de medios sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) • Conocimiento de medios publicitarios en redes sociales (Facebook Ad, Google Ad) • Proyectos impresores individualizados ya en funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado de emprendimientos emergentes que carecen de estrategias de publicidad • Número limitado de plataformas que ofrezcan servicios de promoción y publicidad en redes sociales a sus clientes
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento especializado en marketing y publicidad • Recursos intangibles (Licencias y certificaciones) limitados, así como recursos informáticos limitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas fuertes como Hugo, Uber Eats que han empezado a abarcar nuevos rubros • Plataformas como Facebook que ofrece servicios de anuncio de sus productos, integrando nuevas herramientas para la gestión de respuesta y publicidad • Freelances y empresas que se dedican fundamentalmente a la orientación en aspectos relacionados a publicidad y marketing

Tabla 27 Análisis FODA Publicidad y Promoción, Fuente: Elaboración Propia

No.	Servicio	Características
1	Suscripción del servicio	Se darán las opciones de diferentes suscripciones, que irán ligada a paquetes flexibles y al alcance de nuevos emprendedores los cuales estarán categorizados por escala en los cuales su principal característica será una cantidad limitada de publicaciones. Esta suscripción podrá ser: mensual, bimensual, semestral, anual.
2	Publicidad: promoción y alcance	Postular en la página de Facebook oficial el afiche de los productos que los emprendedores hayan elegido, este proceso constituye en el seguimiento de la publicación. Es decir: alcance y promoción.
3	Postventa	Atención y orientación al cliente, servicio estrella ofertado para aquellos vendedores que no dispongan del tiempo necesario para gestionar la venta directa con el cliente.

Tabla 28 Características por idea ganadora, Fuente: Elaboración Propia

Estas ideas de servicios serán analizadas con diferentes técnicas de resolución de problema que nos permiten identificar puntos fuertes o débiles de estos.

Se desglosa cada una de ellas, esquematizando con un árbol de problema o diagrama de Ishikawa.

5.5.7.1.7. Idea 1: Servicio postventa

Problema: Poca disponibilidad de tiempo para atender a clientes y pedidos

El problema que se pretende solucionar con la idea del Servicio postventa es la poca disponibilidad de tiempo para atender a clientes y pedidos por parte de los emprendedores debido al crecimiento y a otras ocupaciones que tienen aparte de dedicarse a la producción de bienes o servicios. A partir de eso, se presenta la herramienta de árbol de problemas para ampliar los aspectos que conlleva.

La idea 1, tiene relación con las ramas que están marcadas: **atraso de pedidos y nula información de satisfacción del cliente**, que es lo que busca resolver con la prestación de este servicio, dando al emprendedor la oportunidad de dedicarse a sus otras obligaciones, ayudando a gestionar pedidos y recibiendo el feedback que el cliente dé acerca de los productos que obtenga de parte del emprendedor, generando informes útiles a partir de el.

Idea 2: Suscripción del servicio

Desarrollo de la herramienta no cuantitativa para identificar problemas, diagrama de Ishikawa:

Los emprendedores y las MIPYMES de El Salvador se enfrentan a la nueva era digital, donde existe un nuevo mercado nacional en línea manejado desde un equipo con acceso a internet dentro de plataformas de comercio electrónico tipo *Marketplace*, es un reto que los/las emprendedores u empresarios apuesten por

distribuir sus productos en línea, dentro de estas consideraciones tenemos herramientas como *e-commerce tipo Marketplace* y de otras categorías para ofrecer los productos para tener mayor alcance de mercado e incrementar sus ingresos.

En primer lugar, se identificó el problema y se hizo un análisis de la situación. Luego, se determinó que el problema principal es: **Oportunidad no aprovechada de parte de los emprendedores y MIPYMES de obtener beneficios de los mercados digitales**

Después de identificar el problema, se procede a crear el diagrama de Ishikawa y explicar de qué manera se desarrollaría el proceso.

Por lo anterior se realizó una lluvia de ideas para establecer las posibles causas con base al criterio de los integrantes realizando este análisis como perspectiva del grupo. Las categorías principales para formar el diagrama Ishikawa serán cuatro factores decisivos: *Plataforma en línea, capacidad del servicio, métodos de publicidad, distribución o logística, medios de pago.*

Lluvia de ideas:

- Baja participación en línea de las empresas y emprendedores
- Aumentar el mercado meta
- Falta de formación tecnológica digital
- Falta de acceso al internet
- Falta de tiempo para incursionar en nuevas plataformas digitales
- Nula experiencia en RRSS
- Falta de conocimientos de Marketing Digital
- Administrar productos en una plataforma en línea
- Quieren vender más y no invertir
- Dificultad para llevar los productos a diferentes áreas del país
- Dificultad para utilizar una laptop o PC
- No hay conocimiento de cómo realizar una venta en línea

Idea 2: Suscripción del servicio

Desarrollo de la herramienta no cuantitativa para identificar problemas, diagrama de Ishikawa:

Los emprendedores y las MIPYMES de El Salvador se enfrentan a la nueva era digital, donde existe un nuevo mercado nacional en línea manejado desde un equipo con acceso a internet dentro de plataformas de comercio electrónico tipo

Marketplace, es un reto que los/las emprendedores u empresarios apuesten por distribuir sus productos en línea, dentro de estas consideraciones tenemos herramientas como *e-commerce tipo Marketplace* y de otras categorías para ofrecer los productos para tener mayor alcance de mercado e incrementar sus ingresos.

En primer lugar, se identificó el problema y se hizo un análisis de la situación. Luego, se determinó que el problema principal es: **Oportunidad no aprovechada de parte de los emprendedores y MIPYMES de obtener beneficios de los mercados digitales**

Después de identificar el problema, se procede a crear el diagrama de Ishikawa y explicar de qué manera se desarrollaría el proceso.

Por lo anterior se realizó una lluvia de idea para establecer las posibles causas con base al criterio de los integrantes realizando este análisis como perspectiva del grupo. Las categorías principales para formar el diagrama Ishikawa serán cuatro factores decisivos: *Plataforma en línea, capacidad del servicio, métodos de publicidad, distribución o logística, medios de pago.*

Lluvia de ideas:

- Baja participación en línea de las empresas y emprendedores
- Aumentar el mercado meta
- Falta de formación tecnológica digital
- Falta de acceso al internet
- Falta de tiempo para incursionar en nuevas plataformas digitales
- Nula experiencia en RRSS
- Falta de conocimientos de Marketing Digital
- Administrar productos en una plataforma en línea
- Quieren vender más y no invertir
- Dificultad para llevar los productos a diferentes áreas del país
- Dificultad para utilizar una laptop o PC
- No hay conocimiento de cómo realizar una venta en línea
- No saben en dónde colocar sus productos y que consideraciones debe cumplir
- No disponen del tiempo para postear los productos
- Creen que la inversión es alta
- Falta de confianza en las nuevas herramientas digitales
- Miedo al éxito

- Temor que a los requisitos técnicos
- Miedo de afrontar la era digital
- Que equipos necesito para poder usar la plataforma
- Las formas de pago
- Como llegare al cliente

Se analizaron cada una de las ideas con los porqués de forma intuitiva para concentrarse en las variables principales como: *Plataforma en línea, capacidad del servicio, métodos de publicidad, distribución o logística, medios de pago.*

Luego de plantear, estas categorías se siguen unas secuencias de preguntas para profundizar en cada idea con detalle y se obtuvieron las siguientes sub-causas:

- Plataforma en línea
 - ✓ Falta de variedad de integraciones para aumentar la comunicación entre plataformas
 - ✓ Que sea amigable con el SEO¹¹
 - ✓ Diseño y código optimizado para reducir costo
 - ✓ Desconfianza de la seguridad del sitio
 - ✓ Baja escalabilidad (magnitud o capacidad)
 - ✓ No existe una gestión de contenido

- Capacidad del servicio
 - ✓ Bajo posicionamiento WEB
 - ✓ Políticas de devoluciones no están bien definidas
 - ✓ Mensajería en línea deficiente
 - ✓ No crea fidelización de los clientes
 - ✓ Falta de una base de datos.
 - ✓ No realiza copias de Seguridad recurrentemente
 - ✓ Corta variedad en métodos de pagos.

- Métodos de publicidad
 - ✓ Baja participación en redes sociales (las más frecuentadas del país: Facebook y WhatsApp Bussines)
 - ✓ Mal posicionamiento con las Google Adds

- Distribución o logística
 - ✓ Servio de terceros con empresas poco confiables
 - ✓ Demora en las entregas
 - ✓ Puntos de entrega no seguros
 - ✓ Precios elevados

La idea 2, tiene relación con la categoría de **plataforma en línea** que debe de cumplir: ser amigable con SEO, que tenga buena gestión de contenido, un buen carrito de compra con pagos digitales, buena seguridad para generar confianza del sitio, diseño y código optimizado; son aspectos importantes que debe de brindar para conquistar al cliente que pagara el servicio y motivar a los clientes de mi cliente (consumidores que acezarán en el sitio web) a comprar sin temor alguno

¹¹ El posicionamiento en buscadores, optimización en motores de búsqueda o SEO, es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet

5.5.7.1.8. Idea 3: Publicidad Y Promoción

La tecnología es uno de los componentes actuales más importantes en el crecimiento de las MIPYME, ya que ayuda de manera fundamental en la gestión del cambio. Así pues, en la medida en que las empresas se adentren en el mayor uso de las tecnologías de la comunicación como el correo electrónico, el uso de la banca electrónica para el pago de impuestos y compra de insumos y venta de sus productos, se volverán más competitivas y eficientes; adicionalmente, esta les facilitará la gestión de recursos, el control de activos y el monitoreo constante de las finanzas y los clientes, con lo que sus costos de producción disminuirán sensiblemente.

Sin embargo, en un censo realizado en el año 2017 por parte de la Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa (CONAMYPE) se determinó que al analizar la herramienta de internet más utilizada para comunicarse con los clientes o las personas proveedoras, por parte de las empresas encuestadas, se encontró que el 76.14% no utilizan este tipo de tecnologías; sin embargo, entre las empresas que sí la usan, se observa que 10.95% utilizan aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp para su comunicación con sus clientes, 6.99% utiliza las redes sociales, 4.86% utiliza el correo electrónico, 0.70% hace uso de un sitio web empresarial, 0.17% no sabe o no responde, 0.10% hace uso de alguna de las aplicaciones para dispositivos móviles y otro 0.09% utiliza sitios web de comercio electrónico como Blog, OLX, etc.

Por lo que uno de los problemas principales identificados es “Desaprovechamientos de las principales plataformas sociales” (Facebook, Instagram, WhatsApp Business, Twitter, etc.)

Por lo que al realiza un diagrama Ishikawa para poder entender mejor las causas que generan este problema.

Previo se realiza una lluvia de ideas para poder ir identificando algunos factores que pueden estar influyendo en la problemática.

- Desconfianza en la efectividad de nuevos métodos de promoción y publicidad
- Desconocimiento de herramientas para creación de contenido publicitario
- Mercado meta que no usa redes sociales
- Creencia errónea de que no se necesita de publicidad para venta de productos
- Sin acceso a Internet
- Se considera la publicidad como un gasto innecesario
- Poco o nulo entendimiento de plataformas de comercio electrónico

5.5.7.2. Precio

Los precios, se establecen de acuerdo a la estructura de costos de la empresa y los resultados económicos esperados por los emprendedores. Para ello se utilizará un margen económico deseado que sea más del 70 % más los costos en los que se incurrirá en cada servicio que se preste.

Tabla 29 Estrategias de precio

No.	Servicio	Costos incurridos:
1	Suscripción del servicio	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de utilización del hosting por el número de productos cargados en la plataforma
2	Publicidad: promoción y alcance	<ul style="list-style-type: none">• Cargo por publicidad utilizada en las diferentes redes sociales en las que se promocionará
3	Postventa	<ul style="list-style-type: none">• Cargo por la utilización del servicio de atención al cliente

Tabla 30 Precio, Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se utilizará la estrategia de precios psicológicos para cada uno de los servicios que se van a ofertar en el *e-commerce*.

5.5.7.3. Plaza

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final.

Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución. Un productor puede efectuar estas funciones a cambio del pedido, y pago, del cliente; o el productor y el cliente pueden compartirlas. Sin embargo, es característica la intervención de empresas, llamadas intermediarios, que desempeñan algunas de estas actividades en nombre del productor o el cliente.

Entre los pasos para poder diseñar un canal que satisfaga a los consumidores y supere a la competencia.

- Especificar la función de la distribución
 - Seleccionar el tipo de canal
 - Determinar la intensidad de la distribución
-
- **Especificar la función de la distribución**

Se establecen las estrategias a partir del contexto de los objetivos de marketing que la empresa se proponga.

- **Seleccionar el tipo de canal**

La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios.

En este caso, el canal utilizado será:

Productor → agente → consumidor. Aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiera el contacto del productor con el cliente para las actividades de distribución. Es frecuente que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de propiedad (la labor de ventas).

Actuando la plataforma, como un agente intermediario para la distribución de los productos que los emprendedores de esta comercializaran.

- **Determinar la intensidad de la distribución**

Se tendrá que decidir sobre la intensidad de la distribución, esto es, cuántos intermediarios se emplearán en los niveles mayorista y detallista en un territorio particular. La intensidad óptima, desde el punto de vista de un productor, es sólo el número suficiente de intermediarios para satisfacer los deseos del mercado meta. La intensidad extra eleva los gastos de marketing del productor, pero en realidad no ayuda a la compañía.

Para decidir sobre el grado de intensidad se deben considerar las tres categorías que existen que son:

- Intensidad Selectiva
- Intensidad Intensiva
- Intensidad Exclusiva

El tipo de intensidad que la plataforma usara será una intensidad exclusiva, ya que de esa manera se garantizara que el emprendedor pueda controlar el último nivel de intermediario antes del cliente final. Además de esa manera se garantizará que los clientes interesados tendrán que adquirir el producto con este intermediario porque no habrá otros puntos de venta en el área que manejen la misma marca.

5.5.7.4. Promoción

Estas estrategias de marketing se aplican para dar a conocer al mercado consumidos las características del producto o servicio que se está ofreciendo.

Este modelo de negocios plantea estrategias a través de los siguientes componentes:

Tabla 31 Estrategia de promoción

Actividades de publicidad	
Promoción mediante las TIC's dando a conocer las promociones de suscripción del mes y las características del servicio prestado	Uso de: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad por redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Telegram) • Sitio web • Mailing
Asistencia a eventos de emprendedores a quienes se le pueda ofrecer el servicio	Uso de: <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de presentación • Volantes • Productos de merchandising
Promociones conjuntas	
Creación de paquetes uniendo servicios ofreciendo el 5% de descuento al contratar dos servicios de los ofrecidos y el 10% si adquiere 4 o más servicios.	
Paquetes de servicios de suscripción dependiendo del número de productos que el emprendedor desee cargar en el sitio ofreciendo un 5% de descuento por cada 5 productos que cargue	
Promociones por suscripciones	
Ofrecer descuentos dependiendo del tiempo que el emprendedor se suscriba al servicio	
Dependiendo de la época del año en la que se suscriba el emprendedor, se dará promociones, ya sea de descuento o de paquetes.	
Fremium	
Consiste en ofrecer una suscripción gratuita de cargar dos productos para que los emprendedores puedan probar el funcionamiento del sitio y ver las características del servicio de <i>e-commerce</i>	
Programa de fidelidad	
Regalo por aniversario de suscripción a los 6 meses, 12 meses, 18 meses y así sucesivamente	

5.5.8 Proyección de ventas

La proyección de ventas para el emprendimiento se ha hecho en base a los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en la parte de diagnóstico, además de datos obtenidos de parte de CONAMYPE, que brindó la siguiente información



Ilustración 12 Porcentajes de público objetivo que forman parte de posibles clientes

En base a la encuesta realizada se determinó el porcentaje de clientes que adquirirá cada servicio, partiendo que los clientes que adquieren el servicio de suscripción son el 100%:

No.	Servicio	Porcentaje de participación estimado	Cantidad de emprendedores en el primer mes
1	Suscripción del servicio	100%	150
2	Publicidad: promoción y alcance	45%	67
3	Postventa	20%	30

Tabla 32 Cantidad de Suscriptores por servicio, Fuente: Elaboración Propia

Se pretende alcanzar el 1.0% del segmento de mercado en el primer mes de funcionamiento y a partir del segundo mes se prevé que las ventas crezcan un 10% cada mes durante el primer año, se planea que durante el primer año las ventas crezcan de esa forma debido a la novedad del servicio, y se mantengan creciendo cada año en un 5%, favoreciendo la fidelización de los clientes, quedando de la siguiente manera:

Mes \ Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Suscripción al Servicio de Ecommerce	150	165	181	199	218	239	262	288	316	347	381	419
Publicidad: Promoción y Alcance	67	73	80	88	96	105	115	126	138	151	166	182
Servicio Posventa	30	33	36	39	42	46	50	55	60	66	72	79

Tabla 33 Cantidad de suscriptores anualmente, Fuente: Elaboración Propia

Producto / Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción	3,165	3,323	3,489	3,664	3,847
Publicidad: Promoción y Alcance	1,387	1,456	1,529	1,606	1,686
Servicio Post Venta	608	638	670	704	739

Tabla 34 Cantidad de suscriptores anualmente, Fuente: Elaboración Propia

5.5.9 Desarrollo de ideas

Este apartado nos permitirá ver que ideas de mejoras podemos implementar en los servicios establecidos a partir de la identificación de los puntos de contactos obtenidos en cada mapa de viaje del consumidor y así establecer nuevas ideas que permitan mejorar el servicio brindado.

5.5.9.1. Ideas para mejorar el servicio

N°	Descripción de idea	Tipo de innovación	Justificación del tipo de innovación
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	Mercadeo	Mejora la publicidad de nuestros servicios
2	Un agente virtual por cada servicio	Proceso	Mejora la calidad de respuesta al usuario
3	Diferentes formas de pago digitales	Proceso	Mejora la calidad de pago del usuario
4	Disminuir el costo de envío en la logística	Proceso	Mejorar la calidad el servicio de logística

Nombre	
Flor Rico	Jurado 1
Xiomara Castillo	Jurado 2
Denis Lara	Jurado 3

Tabla 35 Ideas para mejora de servicios Fuente: Elaboración Propia

5.5.9.2. Justificación de la idea

N°	Idea	Justificación de idea
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	Si se especifican los detalles en cada servicio que se brindan se aumentaran las visitas y clientes
2	Un agente virtual por cada servicio	Igual que la idea anterior nos ayuda a posicionarse y atraer más clientes
3	Diferentes formas de pago digitales	Posibilidad que más emprendedores opten por cualquiera de los servicios brindados
4	Disminuir el costo de envío en la logística	Incremento de clientes

Tabla 36 Justificación de Ideas, Fuente: Elaboración Propia

5.5.9.3. Evaluación de las ideas

N°	Jurado N° 1	Creatividad	Innovación	Marketing	
				Atención al cliente	Exhibición total
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	3	3	5	5
2	Un agente virtual por cada servicio	3	4	4	5
3	Diferentes formas de pago digitales	4	4	4	4
4	Disminuir el costo de envío en la logística	3	3	3	3

N°	Jurado N° 2	Creatividad	Innovación	Marketing	
				Atención al cliente	Exhibición total
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	4	3	5	5
2	Un agente virtual por cada servicio	3	4	4	5
3	Diferentes formas de pago digitales	3	3	4	4
4	Disminuir el costo de envío en la logística	3	3	3	3

N°	Jurado N° 3	Creatividad	Innovación	Marketing	
				Atención al cliente	Exhibición total
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	3	3	5	5
2	Un agente virtual por cada servicio	4	4	4	5
3	Diferentes formas de pago digitales	4	4	3	4
4	Disminuir el costo de envío en la logística	3	3	3	3

A. Creatividad: Percepción de la idea como aporte a un nuevo concepto de producto.

B. Innovación: Percepción del producto tangible como nueva realidad para el mercado.

C. Atención al cliente: Conocimiento del producto, coherencia y claridad en el argumento técnico.

D. Exhibición: Montaje del stand, pertinencia y vistosidad de los materiales decorativos, presentación personal de los expositores.

Valores de evaluación de 2 a 5

Tabla 37 Resultado evaluación de ideas, Fuente: Elaboración Propia

5.5.9.4. Resumen de la evaluación de ideas

N°	Idea	Jurado 1	Jurado 2	Jurado 3	Total
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	16.00	17.00	16.00	49.00
2	Un agente virtual por cada servicio	16.00	16.00	17.00	49.00
3	Diferentes formas de pago digitales	16.00	14.00	15.00	45.00
4	Disminuir el costo de envío en la logística	12.00	12.00	12.00	36.00

Tabla 38 Resumen evaluación de ideas, Fuente: Elaboración Propia

Las primeras tres ideas, son las ganadoras con puntuación de 49 o 45 puntos.

Se responderán las siguientes interrogantes para afirmar de qué forma se ven involucradas en los servicios establecidos y como se les dará solución.

N°	Idea	¿Qué es lo innovador o creativo de la idea?
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	Detallar los productos o servicios de forma específica influye en la decisión de compra del consumidor
2	Un agente virtual por cada servicio	En la innovación de procesos en un servicio de compras es importante con una pronta respuesta virtual que aclare las dudas generadas
3	Diferentes formas de pago digitales	Un proceso de pago digital ayuda a los compradores a facilitar un proceso de pago por un servicio o producto
4	Disminuir el costo de envío en la logística	Minimizar los costos ayuda a la decisión de compra y aumenta los ingresos para la empresa.

N°	Idea	¿Por qué la idea resuelve el problema?
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	Porque es influyente y punto clave para la decisión de compra del consumidor
2	Un agente virtual por cada servicio	Aclarar las dudas de forma rápida de los potenciales clientes influyen en la decisión de compra final
3	Diferentes formas de pago digitales	Los consumidores (clientes) tendrán diferentes plataformas de pago
4	Disminuir el costo de envío en la logística	Mayores ingresos y clientes

N°	Idea	¿Cómo puede ser llevada a cabo la idea?
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	Redactando nuevamente las especificaciones técnicas de cada servicio
2	Un agente virtual por cada servicio	Colocando nuevos boots y más personas pendientes de las RRSS
3	Diferentes formas de pago digitales	Buscar nuevas opciones con empresas bancarias
4	Disminuir el costo de envío en la logística	Cotizar con nuevas empresas o encomendistas que cumplan con los estándares establecidos y buenos precios.

N°	Idea	¿Quién podría invertir en la idea?
1	Establecer especificaciones técnicas, claras y precisas de los servicios brindados	La empresa
2	Un agente virtual por cada servicio	La empresa
3	Diferentes formas de pago digitales	La empresa y terceros (agencias bancarias)
4	Disminuir el costo de envío en la logística	La empresa y terceros (encomendistas)

5.6. Plan de Operaciones

5.6.1 Objetivos del plan de operaciones

- Elaborar y desarrollar el diseño operacional de una tienda *en línea* que permita incursionar por este canal y que establezca la base para una futura implementación.
- Determinar y establecer la capacidad productiva de los servicios de la tienda *en línea* para emprendedores de la Zona Metropolitana de San Salvador.
- Establecer los procedimientos necesarios de cada uno de los servicios que ofrece la tienda *en línea* de la forma más sencilla.
- Determinar las especificaciones técnicas de cada servicio y sus controles de calidad.

5.6.2 Localización del negocio

Determinar la localización de la empresa:

Para el caso, será un lugar para una oficina por la naturaleza del negocio

Alternativas	Descripción	Costo
Alternativa 1	Condominios Héroes Norte San Salvador Se encuentra sobre el bulevar de los Héroes, cerca del mercado Las Pulgas. El local cuenta con servicios básicos, son departamentos donde hay muchas oficinas de diferentes rubros.	\$300 al mes + IVA
Alternativa 2	Colonia médica, edificios morados Facilidad de acceso, parqueo y seguridad. Se encuentra cerca del Hospital Benjamín Bloom	\$650 al mes + IVA
Alternativa 3	Fuentes Beethoven Paseo General Escalón y Centro Comercial Fuentes Beethoven	\$850 al mes + IVA

Tabla 39 Localización del proyecto, Fuente: Elaboración Propia

Evaluación sobre criterios aplicables al negocio con diferentes alternativas y decisión optima.

Puntuación: (1 desfavorable) (5 altamente favorable)

No.	Criterios de localización	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1	Zona Comercial	3	3	4
2	Servicios básicos disponibles	4	4	4

	Criterios de Localización	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
3	Acceso de todo tiempo	4	4	4
4	Impuestos	5	3	3
5	Accesibilidad para el personal	4	4	4
6	Seguridad	3	4	4
7	Estacionamiento para clientes disponibles	3	3	4
8	Permiso para operar	4	4	4
9	Potenciales riesgos sociales	3	4	4
10	Potenciales riesgos ambientales	4	4	4
11	Costo del local	5	3	2
	Puntaje total	42	40	41

Tabla 40 Evaluación de alternativas de operación, Fuente: Elaboración Propia

La alternativa 1 es la ganadora, es recomendable ubicar las oficinas en: **Centro Comercial Héroes Norte.**

5.6.3 Especificaciones técnicas de los servicios

Se detalla a continuación las especificaciones técnicas y procesos específicos que corresponden a los servicios ofrecidos por la tienda en línea.

Como se detalló en el plan de marketing se tienen un total de tres servicios:

No.	Servicio	Características
1	Suscripción del servicio	Se darán las opciones de diferentes suscripciones, que irán ligada a paquetes flexibles y al alcance de nuevos emprendedores los cuales estarán categorizados por escala y su principal característica será una cantidad limitada de publicaciones. Esta suscripción podrá ser: mensual, bimensual, semestral o anual.
2	Publicidad: promoción y alcance	Postular en la página de Facebook oficial el afiche de los productos que los emprendedores hayan elegido, este proceso constituye en el seguimiento de la publicación. Es decir: alcance y promoción.
3	Postventa	Atención y orientación al cliente, servicio estrella ofertado para aquellos vendedores que no dispongan del tiempo necesario para gestionar la venta directa con el cliente.

Tabla 41 Características de servicios ofertados Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.1. Servicio de suscripción

Se propone dos alternativas alternas en el proceso del *e-commerce*, como partida inicial y partida ideal.

Tabla 42 Alternativas de inicio e ideal

	Modelo para Comenzar	Modelo Ideal
Preparación del pedido (fulfillment)	Preparación del pedido en tiendas en base a stock exclusivo para el canal online	<ul style="list-style-type: none"> Modelo híbrido: <ul style="list-style-type: none"> Preparación en tiendas, para compras de retiro en local Preparación en Centro de Distribución, para despachos a domicilio
Despacho del pedido (delivery)	Sólo retiro en tienda <i>*Idealmente incorporar despacho a domicilio</i>	<ul style="list-style-type: none"> Retiro en tienda Despacho a domicilio

Fuente: Elaboración propia

Las etapas de implementación son las siguientes:

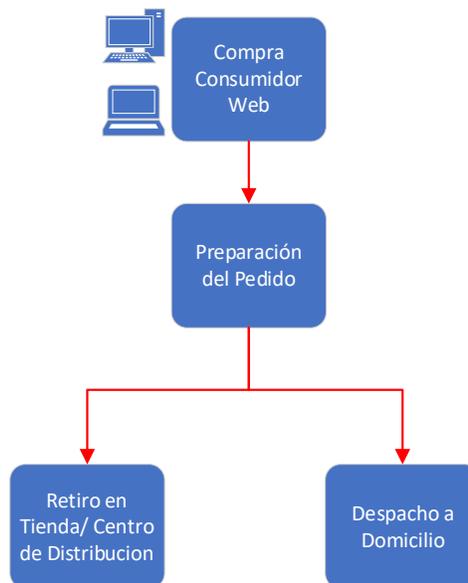


Ilustración 13 Operaciones de la empresa, Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.2. Marca del producto:

Nombre	Logotipo	Diseño
El Carrito en Línea		

***El diseño del logo de la empresa se realizó con el Software: Adobe Ilustrador (AI)**

Tabla 43 Marca del Producto, Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.3. Características

5.6.3.3.1. Diseño del sitio web

Consumer Layer (Capa del Consumidor):

Contiene aplicaciones que son utilizadas por los usuarios finales, los consumidores.

Business Process Layer (Capa de Procesos de Negocio):

Los procesos contenidos en esta capa, son invocados por las aplicaciones de la capa del consumidor. Estos procesos alcanzan determinados objetivos del negocio y están compuestos por distintas actividades, que, a su vez, pueden utilizar servicios proveídos en la capa de servicios. Según el trabajo realizado en (Evans, et al., 2009) y en (Schoonderwoerd, 2008), es necesario distinguir entre Long-running processes y Short-runinng processes:

- **Long-running processes:** tiene al menos un paso que involucra una persona realizando una actividad (Human Activities), la espera de un evento externo o un procesamiento necesariamente largo.

- **Short-running processes:** son procesos que están totalmente automatizados y son prácticamente instantáneos.

Services Layer (Capa de Servicios): Esta capa provee servicios encargados de atender las dos capas anteriores (Consumer Layer y Business Process Layer). Estos servicios están totalmente automatizados.

- ❖ **Consumer Layer (Capa del Consumidor):** se vería de la siguiente forma la plantilla del sitio web. Donde el consumidor tiene el acceso de elegir su categoría, ver la descripción y precio del producto.

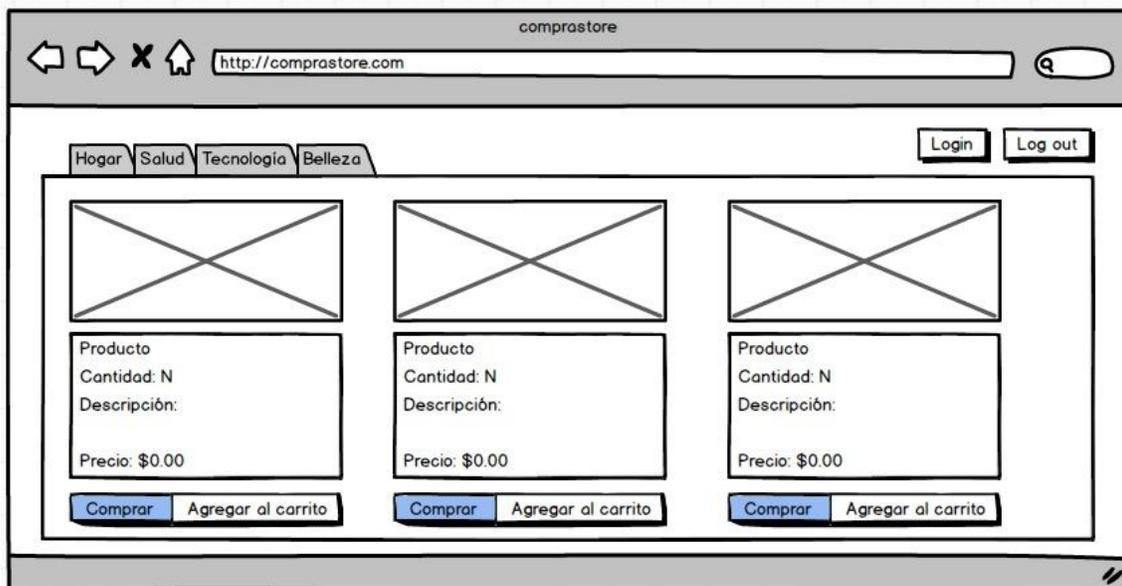


Tabla 44 Diseño preliminar sitio web, Fuente: Elaboración Propia

Nota: *El nombre oficial de la página web será: <http://elcarritoenlinea.com>

- ❖ **Business Process Layer (Capa de Procesos de Negocio):** se mostrará la capa del e-commers para los suscritores (los clientes)



Tabla 45 Diseño preliminar sitio web, Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.3.2. E-commerce

Para la correcta ejecución y almacenamiento de la *e-commerce* es necesario contar con un hosting donde es almacenado la infraestructura del sitio web y un *domain* con el cual se le da un nombre dentro de la red de Internet, siendo así, que se ha tomado a bien realizar un estudio se determinó lo siguiente:

Hosting elegido: con la empresa *JustHost*, es una empresa con sede central en Estados Unidos, siendo uno de los principales y mejores empresas en relación a servicios de almacenamiento de sitios web y diferentes aplicaciones.

Sus servidores cuentan con la siguiente infraestructura:

- Sistemas operativo Linux.
- Memorias RAM DDR4
- Almacenamiento en Discos Duros de Estado Sólido SSD.
- Herramientas de monitoreo y control de SPAM, virus y otras amenazas.
- Amplias y estrictas políticas de uso (AUP).
- Actualizaciones constantes para garantizar la máxima seguridad y optimización de los servicios de JustHost, así como las aplicaciones que son ejecutadas en sus servidores.

Sus planes o suscripciones están divididas en un control de paquetes que van desde un plan Básico hasta un plan Pro. De acuerdo a esto se ha escogido el plan Plus,

ya que cuenta con las siguientes herramientas, prestaciones y ventajas en relación a un plan Básico.

Sitios Web: Ilimitados	Cuentas De Correo Electrónico: Ilimitadas
Espacio Del Sitio Web: Sin Medir	Almacenamiento De Correo Electrónico: Ilimitado
Ancho De Banda: Sin Medir	Ofertas De Marketing: \$200 Incluidas
Estándar De Rendimiento:	Extras: Superiores A \$24/Año En Extras
Certificado SSL: Libre	Prevencción De Spam: 1 SpamExperts
Dominios Incluidos: 1	
Dominios Aparcados: Ilimitados	
Sub Dominios: Ilimitados	

Este paquete permite mayores alcances para nuestros clientes ya que en un determinado momento puede ofertarse el servicio de alojamiento para sitios web y que estos puedan ser administrados por nuestros equipos de desarrollo y soporte.

Domain o dominio: el dominio se ha escogido una empresa local que cuenta con dominios .com.sv esto para poder tener una identidad y que todos nuestros clientes reconozcan que somos un servicio 100% salvadoreño y que pueden contar completamente con la garantía de que el dominio escogido será exclusivo y propiedad de nuestra, de igual manera es un servicio por suscripción que se divide por años la cantidad o espacio de tiempo que desee utilizarse dicho nombre de dominio, para ello hemos escogido a la empresa SVnet El Salvador, la cual cuenta con los siguientes planes.



Precios

Precios de registro:

Años	3° nivel	2° nivel
1	\$ 25.00	\$ 50.00
2	\$ 45.00	\$ 90.00
3	\$ 65.00	\$ 130.00
4	\$ 80.00	\$ 170.00
5	\$ 100.00	\$ 200.00

Tabla 46 Diseño final, fuente: Elaboración Propia

5.6.3.4. Servicio de suscripción

Tarea	Descripción del sistema
Seleccionar el producto	El sistema debe permitir poder crear un catálogo de productos que permita navegar tanto a través de categorías, como a través del ingreso de búsquedas. También, debe poder generar fichas de productos donde se pueda ingresar distintos tipos de contenidos para describir al mismo. Además, debe poder integrar productos a un carrito de compras. Adicionalmente, de no poseerlo, debe estar preparado para integrarse con un sistema de video-llamadas o algún similar, para que las consultoras encargadas puedan resolver dudas que puedan tener los consumidores sobre los productos.
Realizar Checkout	El sistema debe poder interpretar el carrito de compras para luego poder captar la información de retiro/despacho y de pago.
Integrar Orden	El sistema debe poder validar la información entregada por el consumidor en el proceso de <i>checkout</i> y también debe estar preparado para integrarse con los sistemas del banco para realizar el pago de una orden de compras.
Pickear y preparar orden	Debe existir un sistema que sea capaz de recibir las órdenes de trabajo generadas en el proceso de Integrar Orden y posteriormente, que sea capaz de marcar los productos de una orden de compra para la recolección de los mismos.

Tabla 47 Servicio de suscripción, Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.4.1. Experiencia del proceso de compra del consumidor

Se realiza a través de la tienda virtual, observamos en la figura los pasos que debe de atravesar cualquier consumidor que quiera comprar en el nuevo canal de *e-commerce*.

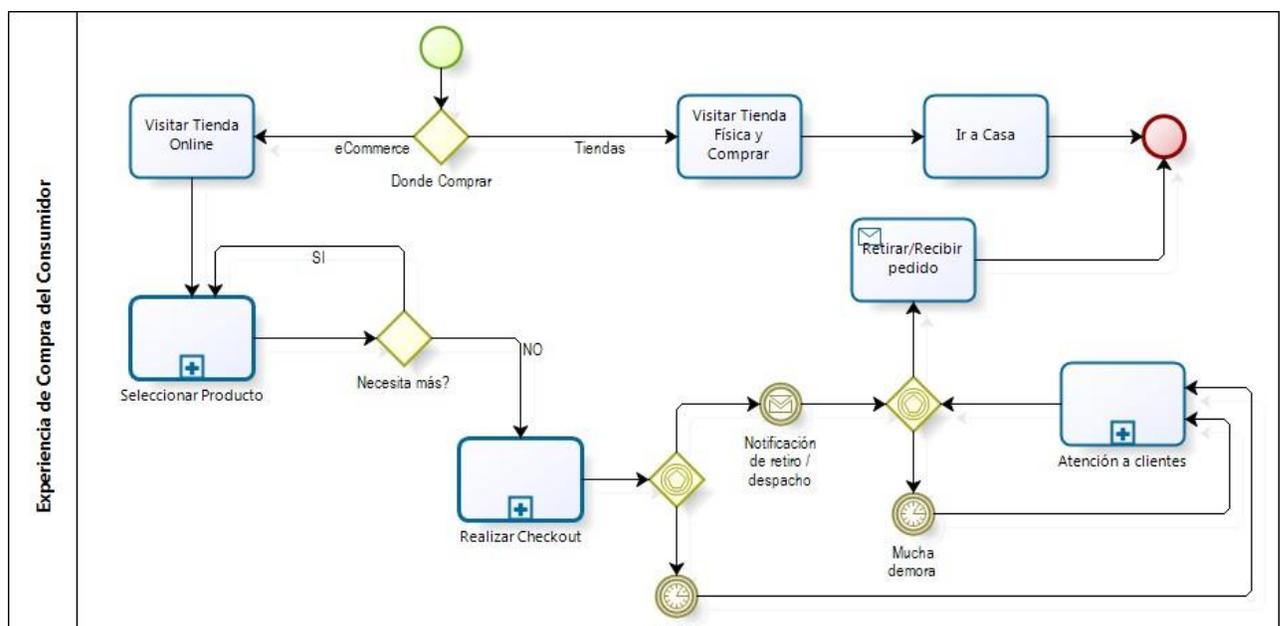


Ilustración 14 Proceso de compra de consumidor, Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

5.6.3.4.2. Experiencia de ingreso del vendedor junto a la suscripción

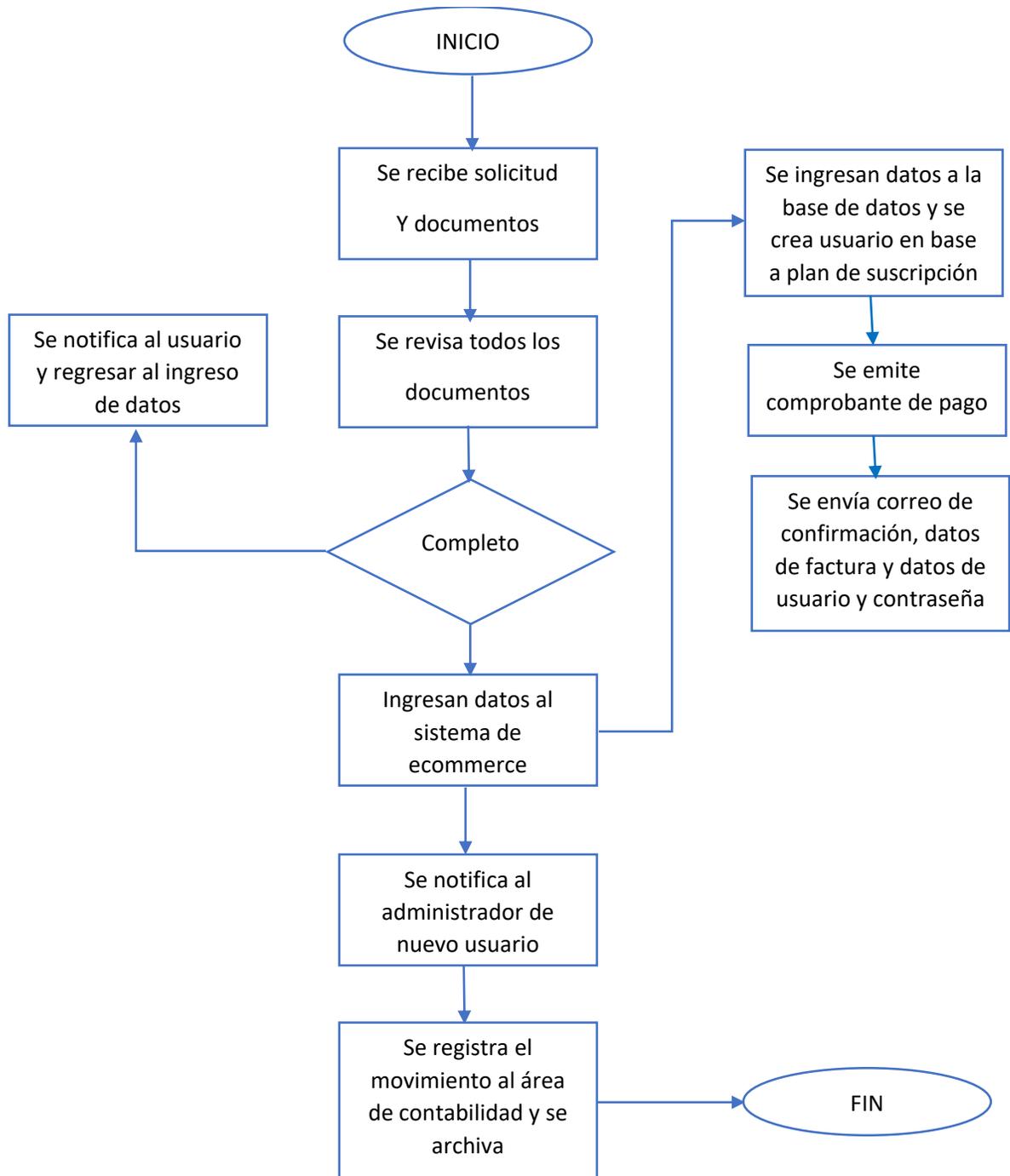
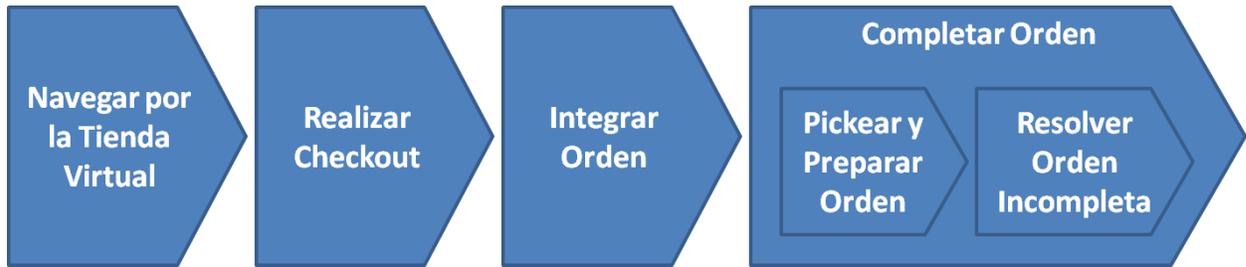


Ilustración 15 Ingreso de solicitud de suscripción, Fuente: Elaboración propia

5.6.3.4.3. Resumen del proceso de *e-commerce*



Fuente: Elaboración propia

5.6.3.4.4. Proceso de consumo

Esta sección considera dos procesos, realizados directamente por los consumidores:

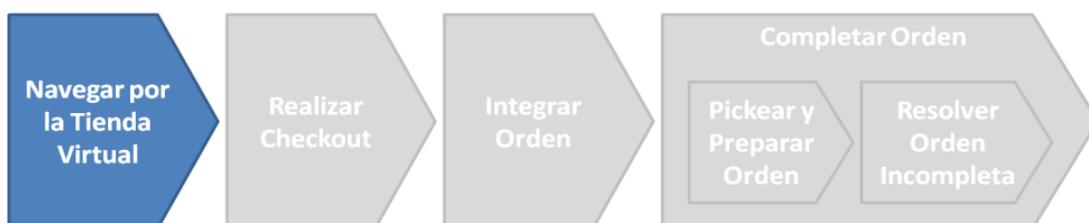
- “Seleccionar Producto”
- “Realizar *Checkout*”

Para cada uno de estos procesos, se muestra sus flujos operacionales junto a ello, sus respectivas explicaciones. El proceso de “Realizar *Checkout*” considera a su vez tres subprocesos necesarios para llevar a cabo el proceso completo. Estos son:

- “Captar Dirección de Despacho”
- “Captar Detalles de Pago”
- “Iniciar Sesión”

Estos tres subprocesos, al considerarse que son relativamente semejantes en cualquier *ecommerce* de retail. Los subprocesos de “Realizar *Checkout*”, para el caso en el que se decidiese obtener más información al respecto.

Con lo anterior especificado, se procede a la explicación del primer proceso de “*Consumer Process*”, “Seleccionar Producto”, que según el resumen de procesos mostrados en la se enmarcaría dentro de lo que muestra la figura siguiente:



Seleccionar Producto	
Descripción	El consumidor parte en la tienda virtual, donde tiene la posibilidad de recorrer distintos productos por categoría o ingresando una búsqueda. Adicionalmente, tiene la posibilidad de entrar a un producto para conocer sus detalles y, de requerirlo, puede solicitar asistencia online. Finalmente, si el consumidor lo desea, tiene la posibilidad de integrar productos al carrito de compra. El proceso puede ser repetido para varios productos.
Objetivo	Seleccionar un producto y agregar al carrito de compra.
Desencadenante	El usuario comienza a navegar por el catálogo de productos.
Actor Principal	Consumidores
Condiciones Previas	El consumidor está online
Condiciones Posteriores	Un producto ha sido agregado a cualquier carrito existente, y de no existir, a uno recientemente creado. O si no, de no mediar ninguna acción, nada pasará.
Flujo	

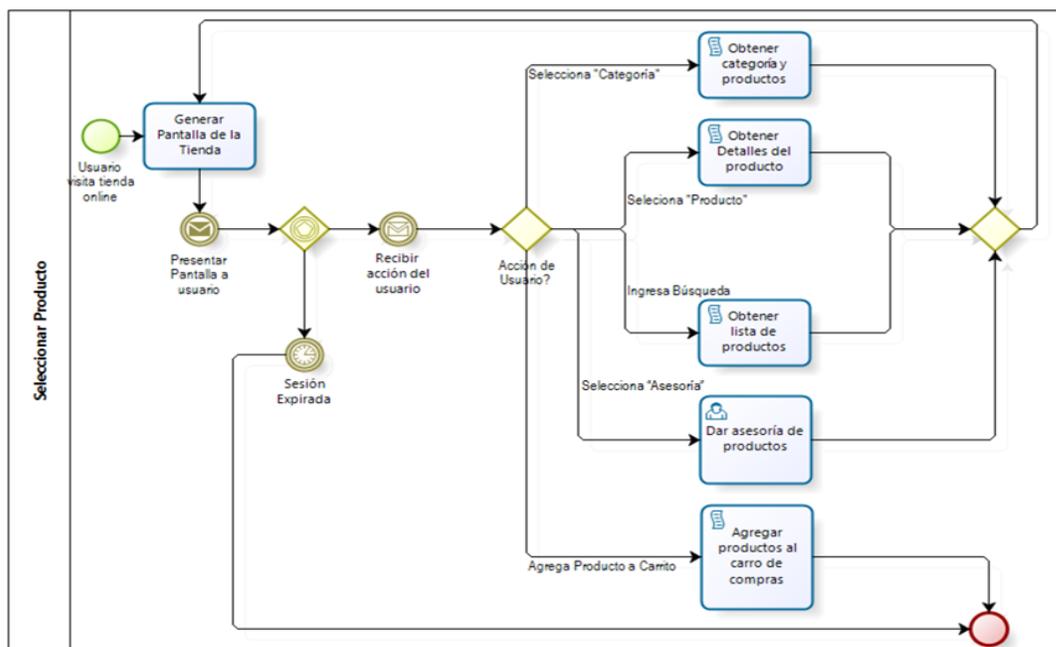
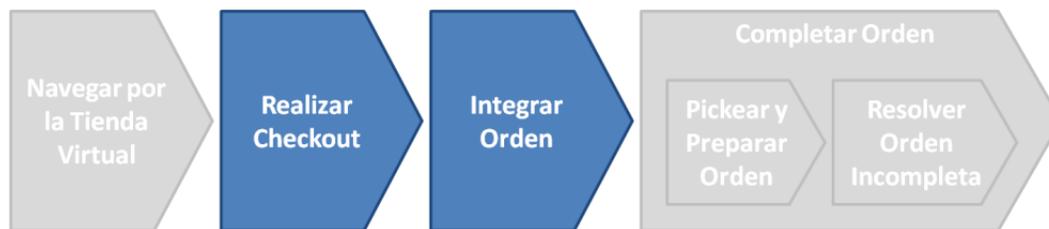


Ilustración 16 Proceso de selección de producto, Fuente: Elaboración propia

Luego de que un consumidor haya seleccionado los productos que desee de la tienda virtual, y en el caso que decidiese continuar con la compra, correspondería el proceso de “Realizar *Checkout*”. En este caso, la figura siguiente muestra donde estaría inserta según el resumen procesos realizado (incluye los subprocessos del proceso):



Realizar Checkout	
Descripción	Después de agregar los productos al carrito de compra, el consumidor debe proceder a realizar el <i>checkout</i> para que finalmente la compra quede cerrada. Para esto, lo primero que realiza el sistema es verificar que el usuario haya iniciado sesión para luego proceder a solicitar el detalle del retiro/despacho y pago. Una vez realizado lo anterior, se le muestra al consumidor el resumen de la compra, quien puede decidir entre confirmar la compra, en cuyo caso se procede al proceso de Integrar Orden y que de ser exitosa se muestra la confirmación de que la orden fue hecha satisfactoriamente, o puede decidir cancelar la orden, en cuyo caso termina el proceso sin integrar la orden
Objetivo	Integrar una orden para los ítems que están en el carrito de compra.
Desencadenante	Usuario selecciona para proceder a realizar el checkout.
Actor Principal	Consumidor
Condiciones Previas	Uno o más productos deben estar en el carro de compra
Condiciones Posteriores	Una orden con los productos del carrito de compra es integrada a los sistemas. En caso contrario, la orden no es integrada ya sea porque: el usuario no pudo iniciar sesión, los detalles de despacho y pago no fueron captados correctamente o el usuario cancela o la sesión expira.

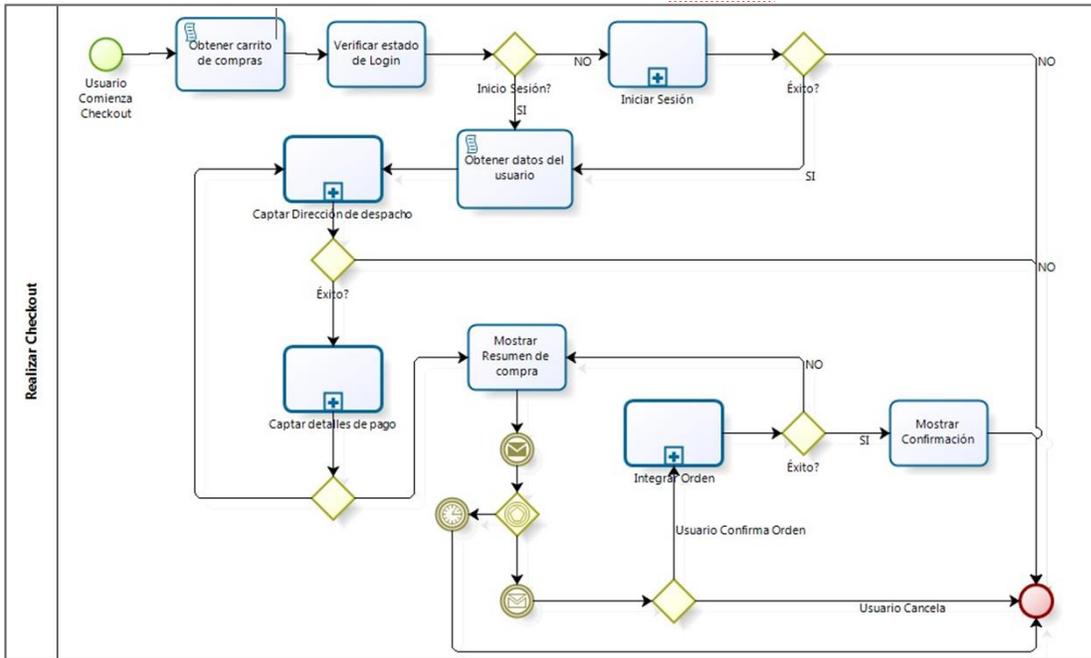
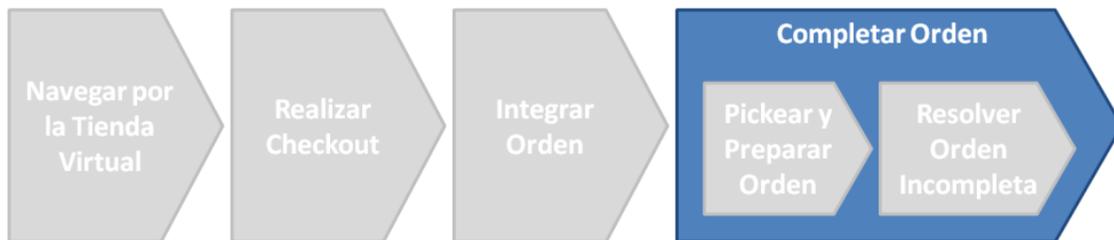


Ilustración 17 Proceso de check out, Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.4.5. Capa de procesos de larga duración

En la sección anterior se mostraron los procesos que involucran las actividades de los consumidores. En el caso de que consumidores haya decidido comprar algún(os) producto(s) de la tienda.

Todos los procesos involucrados en completar una orden de compra para que el consumidor reciba su pedido, están insertos en el proceso “Completar Orden”, del cual se desprenden actividades humanas y procesos automáticos, explicados en las siguientes secciones. De esta manera “Completar Orden” estaría inserta en lo que muestra la siguiente figura:



Completar Orden	
Descripción	<p>Cuando una nueva orden es integrada (por el proceso de Integrar Orden), gatilla el comienzo el proceso de Completar Orden. De esta manera, se comienza invocando el proceso de Pickear y Preparar Orden del cual, de estar correctamente realizado, se envía una confirmación al consumidor, se actualiza el estatus de la orden y se procede al subproceso Actualizar Inventario y Página, el cual es el encargado de dar de baja productos en el caso de encontrarse sin stock.</p> <p>Ahora bien, si el proceso de Pickear y Preparar Orden no se realiza satisfactoriamente aludiendo a quiebre de uno o varios productos, se procede a la actividad humana de Resolver Pedido Incompleto, que, de ser satisfactorio, se procede nuevamente a Obtener detalle de la orden, para su preparación. De no serlo, también se procede a enviar una notificación al usuario, pero esta vez el contenido cambia, donde se indicaría que el pedido no pudo ser completado y las razones del porqué.</p>
Objetivo	Completar/Despachar orden de un consumidor, en respuesta a una orden integrada.
Desencadenante	Una nueva orden de trabajo generada del proceso de integrar orden.
Actor Principal	Ninguno en particular
Condiciones Previas	Una nueva orden válida integrada al sistema.
Condiciones Posteriores	<p>Se actualiza el estatus de la orden a “Completada” / “Despachada”. Un mensaje de confirmación de lo anterior es enviado al consumidor.</p> <p>En caso contrario, si uno o más ítems no están disponibles, el usuario recibe la confirmación de la cancelación de su orden.</p>

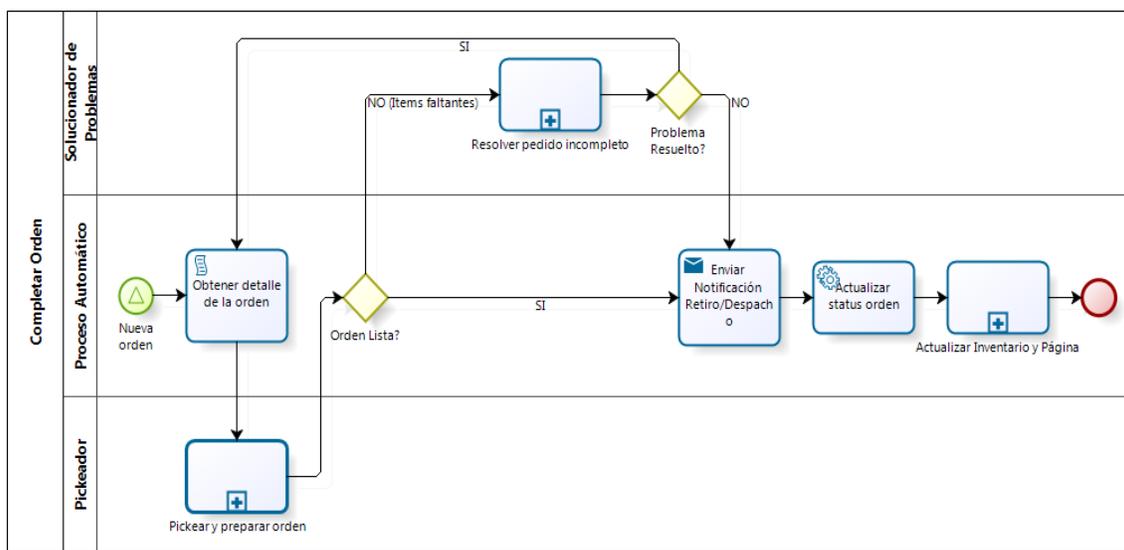
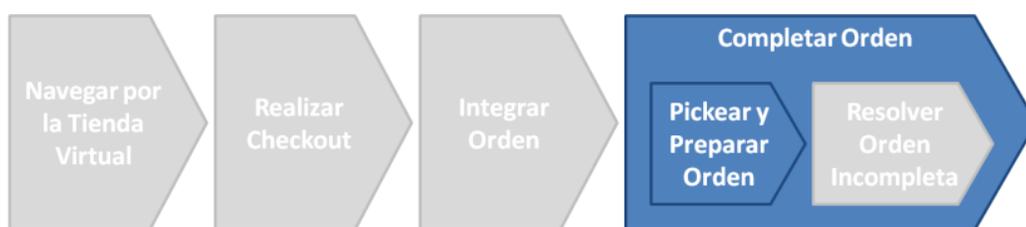


Ilustración 18 Proceso de completar orden, Fuente: Elaboración Propia

Según lo dicho en la sección anterior, “Completar Orden” involucra una serie de procesos que implican actividades humanas. En este caso, se consideran tres:

- “Pickear y Preparar Orden”
- “Resolver Pedido Incompleto”
- “Dar Asesoría de Productos”

De estos tres, sólo el primero se desarrolla en detalle dada la criticidad de su desarrollo. Así, en el caso del primero, quedaría inserta según lo que dicta lo siguiente:



Pickear y Preparar Orden	
Descripción	<p>El principal objetivo que persigue este proceso, es recolectar cada producto de una orden de compra. Para esto, el usuario debe acceder a un sistema de picking, en el cual puede acceder a todas las órdenes que deben ser completadas. Una vez seleccionada una, se obtiene los detalles de la orden, y se procede a la recolección de los productos. Una vez colectados todos los productos, se retorna el mensaje de que los ítems de la orden fueron correctamente recolectados.</p> <p>Puede ocurrir que cuando el personal de <i>picking</i> proceda a la recolección de los productos, no encuentre alguno. Esto se modeló así pensando en potenciales mermas que se puedan producir de los productos y de alguna manera estar preparados ante estos eventos.</p>
Objetivo	Colectar cada producto de un orden de compra para su retiro/despacho.
Desencadenante	Una orden es asignada al personal de <i>picking</i> , quien la selecciona de una orden de trabajo.
Actor Principal	Personal de <i>Picking</i>
Condiciones Previas	El código identificador de una orden se pasa al sistema de recolección de productos
Condiciones Posteriores	<p>Los productos de una orden son recolectados y confirmados para retiro/despacho.</p> <p>En caso contrario, la orden se detiene, con su respectiva razón.</p>

Tabla 48 Pickear y preparar orden, Fuente: Elaboración Propia

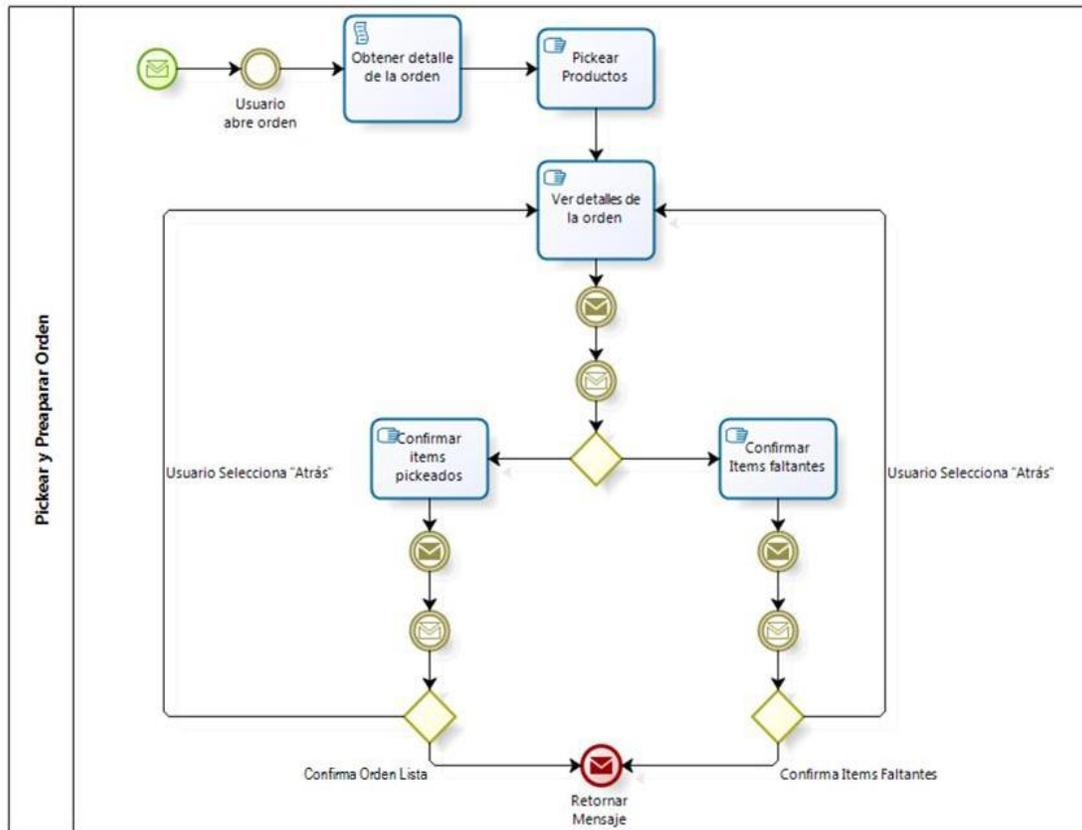


Ilustración 19 Proceso de preparación de orden, Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.4.6. Capa de procesos cortos

Sólo restan especificar los procesos que son realizados automáticamente o que son realizados para modificar parte del proceso. Estos procesos ayudan a terminar "Completar Orden" y son necesarios para finalmente cumplir con el objetivo final de las operaciones diseñadas, que es que los clientes reciban sus productos.

Estos procesos son dos:

- "Integrar Orden"
- "Modificar Orden"

El primero es un proceso automático que es desencadenado un consumidor confirma un pedido y el segundo, es necesario en el caso de que, por distintos

motivos, La Empresa se vea en la obligación de modificar un pedido realizado por un cliente. Esto último puede ser necesario en el caso de que se produzcan mermas de productos que está pidiendo un cliente y que a priori son difíciles de prever, pero en general, se especifica este proceso para declarar que se pueden producir hechos fortuitos en los procesos y que pueden impedir completar una orden, por lo cual es necesario estar preparados para enfrentar estos hechos. En las siguientes tablas se especifican estos procesos:

Integrar Orden	
Descripción	<p>Este proceso está encargado de validar que los productos del carrito de compra, detalles de retiro/despacho y pago. Adicionalmente, en el caso que la validación de lo anterior sea satisfactoria, se procede a Procesar Pago, que es un proceso que ocurre fuera de los sistemas del <i>ecommerce</i>, entrando el usuario al ambiente del banco. Este es un proceso que es estándar en los procesos de pago por internet y cuyo resultante es un mensaje de si el pago fue correctamente realizado, o tuvo errores.</p> <p>En el caso en el que el procesamiento del pago se realiza exitosamente, se procede para generar la orden de trabajo para el personal de <i>picking</i>.</p>
Objetivo	Validar detalles de la compra, validar el procesamiento de pago (proceso externo realizado por el banco) y registrar la orden de compra en cuestión.
Desencadenante	Una orden de compra se confirma por un consumidor.
Actor Principal	Ninguno en particular
Condiciones Previas	Una orden de compra, con uno o más productos, es registrada.
Condiciones Posteriores	Una nueva orden de compra es validada y registrada

Tabla 49 Integrar Orden Fuente: Elaboración Propia

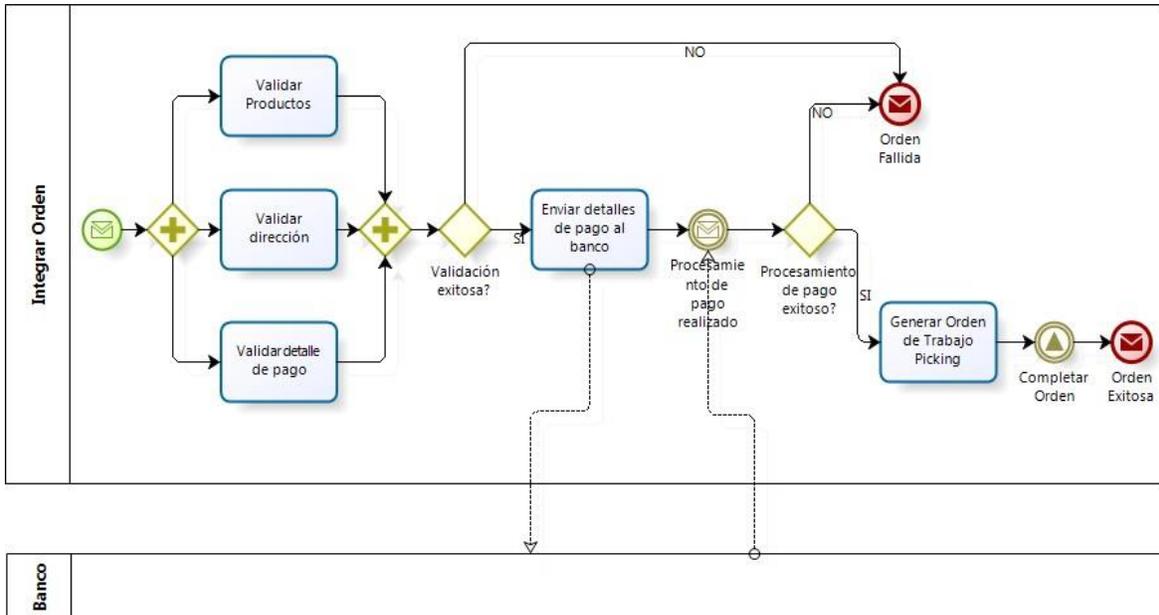


Ilustración 20 Integración de Orden Fuente: Elaboración Propia

Modificar Orden	
Descripción	Si se produce un error en el proceso de <i>picking</i> , el flujo pasa al proceso Resolver pedido incompleto, donde el personal encargado, tiene la posibilidad de modificar una orden para ajustarla y pueda ser finalmente completada.
Objetivo	Modificar una orden de compra, con la finalidad de poder completar la misma.
Desencadenante	El personal de resolución de problemas decide modificar una orden para que esta pueda ser completada y finalmente pueda llegar al usuario final, el consumidor.
Actor Principal	Personal de resolución de errores
Condiciones Previas	Un carrito de compra con ciertos productos.
Condiciones Posteriores	Un nuevo carrito de compras, con más o menos ítems.

Ilustración 21 Modificar Orden Fuente: Elaboración Propia

5.6.3.5. Gestión de Logística

Proceso De Entrega de las mercancías, en este apartado se define el proceso realizará la entrega del producto al cliente final, definiendo todos los elementos que formarán parte de ese proceso logístico de una tienda online, desde que se produce el bien hasta que llega a manos del consumidor. Podemos indicar que un pedido en situaciones cotidianas es el resultado de la acción de pedir, es decir, requerir algo

de forma cordial. En el ámbito empresarial, se abarca el concepto de pedido un poco más allá, pues es necesario hacer hincapié que este se realiza a un fabricante o vendedor.

Es por lo tanto que se tendrán 2 tipos de clasificaciones de entregas, que se relacionan en función de las características del paquete.

PEDIDO POR CARACTERÍSTICAS: Se clasifican los productos en función de la especialidad o delicadeza del producto, ya que puede ser importante clasificarlo para un proceso de empaquetado más cuidadoso. Teniéndose por lo tanto 3 clasificaciones diferentes que son:

- **Estándar:** Artículos que no precisan de procesado especial, como, por ejemplo, (prendas de vestir, libros, zapatos, etc.)
- **Frágil:** Artículos que precisan de cuidado y protección, como, por ejemplo; laptops, discos duros, tabletas, celulares, etc.

PEDIDOS POR ENTREGA: La clasificación gira en torno al tipo de entrega utilizado. La cual tendrá 2 clasificaciones diferentes que serán:

- **Entrega Inmediata:** Con reparto urgente, entre 24-48 horas.
- **Entrega no inmediata:** Productos que requieren cierto grado de detalle y los cuales su entrega demorara cierto tiempo, entre esos productos se tendrán (Prendas de vestir, libros impresos, etc.). La entrega de los mismos tomara un periodo de entrega entre 3 y 5 días

Datos estadísticos elaborados por ComScore6 (una compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para muchas de las mayores empresas de Internet) en junio de 2014 manifiestan que existen tres motivos por los que un usuario puede abandonar la compra del carrito durante el proceso. El primer motivo viene dado por los gastos de envío, que son muy elevados. El segundo motivo se refiere al mínimo que debe alcanzar un cliente para obtener unos gastos de envío gratuitos. Por último, encontramos el abandono del carrito ya que los gastos se muestran muy tarde en el proceso de compra y el cliente se siente sorprendido.

Por este motivo, surgen diferentes modos de gestionar los gastos de envío, desde tarifas planas hasta suscripciones para disfrutar de envíos gratuitos. A continuación, exponemos algunas de las alternativas:

- **Envío gratuito.**

- **Tarifa plana.** Normalmente utilizada con productos homogéneos para aplicar un coste promedio por pedido.
- **Gastos de envío en función del peso o volumen.**
- **Gastos de envío en función de unidades.** A mayor número de unidades o volumen, mayor precio. Se trata de una estrategia en desuso.
- **Envío gratuito a partir de pedido mínimo.** Esta es una de las estrategias más utilizadas ya que al poner un mínimo de compra para obtener la bonificación de envío gratuito, se suele aumentar la venta en ese sentido. También beneficia a la denominada venta cruzada. Significa que el negocio pone a disposición del consumidor productos complementarios al que está consultando para generar así en él el deseo de comprarlo y de esta forma llegar al umbral mínimo de envío gratuito.
- **Suscripción.** Coste o cuota anual para recibir envíos sin coste durante todo el año.
- **Opciones de coste según el plazo de entrega.** Depende de la urgencia del cliente, se pone a disposición medios de transporte más eficientes y con su relativo coste para que el cliente reciba su pedido con mayor o menor urgencia y eso se repercute en el coste de envío.

Proceso de recolección de paquetes y entrega de los mismos según zona de destino

Logística para entregas en Zona Metropolitana

El proceso de recolección de paquetes a seguir, variara en función del destino de entrega y del Courier o persona encargada de realizar el proceso de recoger y entrega.

Por lo que el proceso a seguir para entregas en Zonas Metropolitanas de San Salvador será el siguientes:

- Se recibe orden de compra por parte del comprador, detallando los productos que se pretenden comprar además del tipo de envío establecido automáticamente por él emprendedor al cual se está requiriendo realizar la compra
- Se revisan las características y se clasifica el paquete en función de los productos a enviar ya sea como envío estándar o envío frágil
- Se coordina con el emprendedor las características del paquete (estándar o frágil)
- Dependiendo el tipo de entrega establecido automáticamente por el emprendedor se coordina la fecha de recogida del paquete, teniendo un SLA

de 1 día como máximo para envíos con entrega inmediata y un SLA máximo de 3 días para envíos con entregas no inmediatas

- Se contacta con proveedor de transporte el cual variara en función del tamaño de paquete y disponibilidad de tiempo en entrega.
- Se coordina recogida de paquete con Courier y emprendedor
- Una vez recogido el paquete por parte del transporte los riesgos de pérdida o daño del paquete corren por parte del transportista debiendo de responder por el valor de la mercadería en caso de robo, extravió o daño.
- Se dará seguimiento al paquete para establecer hora de entrega aproximada con comprador
- Una vez que se reciba confirmación de entrega por parte del comprador y transportista se solicitará un correo al comprador en el cual se pedirá retroalimentación respecto al proceso de compra y entrega del paquete.

Logística para entregas en Zonas fuera del País

- Se recibe orden de compra por parte del comprador, detallando los productos que se pretenden comprar además del tipo de envío establecido automáticamente por él emprendedor al cual se está requiriendo realizar la compra
- Se revisan las características y se clasifica el paquete en función de los productos a enviar ya sea como envío estándar o envío frágil
- Se coordina con el emprendedor las características del paquete (estándar o frágil)
- Dependiendo el tipo de entrega establecido automáticamente por el emprendedor se coordina la fecha de recogida del paquete, teniendo un SLA de 2 día como máximo para envíos con entrega inmediata y un SLA máximo de 5 días para envíos con entregas no inmediatas.
- En el caso de entregas fuera de San Salvador, una vez el paquete se recoja se llevará a un centro de distribución propio, donde se asignará al transportista con viaje más próximo al destino que se necesita entregar el paquete.
- Se contacta con proveedor de transporte el cual variara en función del tamaño de paquete y disponibilidad de tiempo en entrega.
- Se coordina recogida de paquete con Courier y emprendedor
- Una vez recogido el paquete por parte del transporte los riesgos de pérdida o daño del paquete corren por parte del transportista debiendo de responder por el valor de la mercadería en caso de robo, extravió o daño.
- Se dará seguimiento al paquete para establecer hora de entrega aproximada con comprador

- Una vez que se reciba confirmación de entrega por parte del comprador y transportista se solicitará un correo al comprador en el cual se pedirá retroalimentación respecto al proceso de compra y entrega del paquete.

Logística para devolución de paquetes

Hasta el momento se ha especificado como el pedido llega hasta el cliente de una manera efectiva, pero ¿qué ocurre cuando el pedido debe ser devuelto al comercio electrónico? Llegados a este punto, se establece un sistema que gestione correctamente la devolución de los pedidos, la fiabilidad y reputación del negocio pueden verse afectadas. Por ello, la facilidad a la hora de realizar una devolución y la rapidez en el reintegro del importe son clave para obtener una buena retroalimentación del cliente.

Por lo que se hace necesario establecer los procedimientos y los escenarios que llevarán a aplicar un procedimiento de logística inversa.

Devolución: En los casos de devolución de paquetes

El cliente puede, en los siguientes 14 días a la recepción del pedido, devolverlo. Esto ocurre bajo los términos legales del derecho de desistimiento, y por ello no es necesario justificar el motivo de devolución, con derecho a recibir lo pagado, los gastos de envío (salvo los de la devolución). No se aplica el derecho en los productos que una vez se produce el uso.

- **Recepción errónea.** Recepción debida a un 'picking' erróneo, una vez el artículo es recibido normalmente es devuelto.
- **Artículo dañado.** El pedido se encuentra dañado por posibles factores, mal empaquetado, mal transporte. Una vez pasado el plazo para devolución por producto dañado, se debe recurrir a la garantía.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- El cliente deberá especificar las razones para la devolución del paquete o de los paquetes.
- Una vez que el cliente establece las razones y las mismas son válidas, se habrá que poner en contacto con el emprendedor para poder explicar las razones de la devolución.
- Se contactará con el cliente para poder coordinar la hora y fecha de devolución del paquete.

- Se contactará a transportista más próximo para fecha de recepción del paquete.
- Una vez que transportista haga recepción del paquete devuelto, se procederá a indicar que se devuelva a centro de distribución propio.
- Una vez el paquete ha sido devuelto se procederá a contactarse con el emprendedor para consultar manera de proceder con el paquete.

5.6.3.6. Publicidad

El uso de la publicidad dentro de la comercialización es de suma importancia para los emprendedores que quieren solidificar su permanencia en el mercado y el éxito en el crecimiento de su emprendimiento. Para se pretende dar el servicio de publicidad digital, consiste en divulgar una marca y sus productos por medio de dispositivos o canales digitales, en nuestro caso las redes sociales. Este tipo de publicidad, permite conectar con el público objetivo y crear una relación con los consumidores.

Debido a esto, se tendrá dos servicios relacionados a este rubro:

- Promoción y alcance:
Este servicio consiste en postear en la página oficial de Facebook un afiche en el que aparezca un producto que el emprendedor haya elegido, y se podrá realizar mediante el sitio del *e-commerce*. A partir de ello podrá realizar una suscripción para hacer anuncios en las redes sociales (semanal, mensual). Con el requisito que debe ser usuario del sitio web

Ejemplo de afiche elaborado en Adobe Ilustrador:



Ilustración 22 Afiche publicitario para promocionar ofertas o productos diseñado en Adobe Ilustrador

- **Diseño gráfico:**
Este servicio, ofrece la creación de material digital con la finalidad que el emprendedor muestre los productos que tiene a disposición, de una manera diferente, creativa e innovadora generando un valor agregado en la comercialización de sus productos. Se le da al emprendedor la posibilidad de elegir entre una imagen (afiche), un GIF o un video corto con un máximo de duración de 15 segundos. En este servicio no es obligatorio ser usuario del sitio y se da en la sede de éste.

Proceso a seguir para el servicio de **Publicidad: promoción y alcance es el siguiente:**

1. Para empezar, se el emprendedor debe iniciar sesión
2. Luego, se elige el servicio de “promoción y alcance”
3. Elegir el plan:
 - a. Semanal
 - b. Mensual
4. Cargar imagen que se promocionará (debe contener al menos el logo del emprendedor)
5. Los técnicos de publicidad del sitio, verifican calidad de imagen
6. Se publica en redes las habilitadas
7. Se crean anuncios en las redes del producto ofrecido, según el plan que el emprendedor haya escogido

Proceso a seguir para el servicio de **Publicidad: diseño grafico**

1. Llegar al local del sitio
2. Solicitar el servicio de “diseño gráfico”
3. Esperar en área de espera
4. Se le asigna un diseñador
5. Se le ofrecen las opciones disponibles:
 - a. Imagen
 - b. GIF
 - c. Video corto
6. El emprendedor entrega las imágenes de los productos de los cuales desea que se le haga el material digital
7. El diseñador verifica calidad de las imágenes
8. El emprendedor da las especificaciones para realización de diseño
9. El diseñador realiza diseño
10. El diseño se envía a emprendedor para revisión
11. Se Recibe retroalimentación de parte del emprendedor
12. El diseñador hace los cambios necesarios
13. Se envía diseño final

5.6.3.7. Servicio Postventa

El servicio postventa, uno de los más importantes. Esta parte es la que garantiza que el cliente tenga una buena imagen de la compañía para poder reforzar su sentimiento de fidelidad hacia la empresa.

Lo primero que tenemos que se debe saber es que gracias a este tipo de estrategia se conseguirá lealtad a la marca, y eso se traduce en seguidores fieles que seguirán consumiendo los productos online. Y, al fin y al cabo, esto es lo que todo e-commerce desea, consumidores recurrentes que están contentos con el producto que se vende y con el servicio que se ofrece.

Las acciones a realizar en el servicio postventa de la tienda online serán las siguientes

- **Atención al cliente del e-commerce.** Es posible que la venta no haya ido tal y como esperaba el cliente, sea cual sea el motivo, se deberá un servicio de atención al cliente impecable para que el problema que ha ocurrido no afecte a la opinión del cliente con la marca.
- **Agradecimiento.** Si el cliente ha comprado un producto de alguno de los emprendedores disponibles en la plataforma es recomendable ponerse en comunicación con el mismo y agradecerle dicha compra. Esta acción suele incluirse en las estrategias de email marketing del e-commerce. La personalización de los mensajes puede ser la clave.}
- **Interés por la experiencia de compra.** ¿Le ha gustado el producto adquirido? ¿Se ajusta a lo que estaba buscando? Si mostramos interés hacia ellos y se piden opiniones y sugerencias sentirán que forman parte de la comunidad.
- **Manuales o guías del producto.** Otro tipo de estrategia de marketing que podemos seguir en la post-venta del comercio online es ofrecer manuales o guías de cómo funciona el producto o cómo puede sacarle mayor rendimiento.
- **Asesoramiento.** También podemos ofrecer nuestra experiencia en el sector y recomendar futuros productos o servicios.

5.6.3.7.1. Servicio de Asesorías

La RAE (Real Academia de la Lengua Española) define a un asesor como el Profesional que presta el servicio de asesoramiento, en la materia propia de su especialidad, normalmente en régimen de arrendamiento de servicios.

Inicialmente no se contempló entre los servicios principales ofertados, el servicio de asesorías. Sin embargo, se planteó la necesidad de poder contratar un asesor para aquellos emprendedores que no tengan ningún tipo de conocimiento en el tema de marketing y publicidad en redes sociales, gestión de atención al cliente, etc.

Ya que los servicios ofertados van dirigidos a un segmento de emprendedores con conocimiento en redes sociales, además que tienen una base en cuanto a su público objetivo y que carecen de las herramientas necesarias y/o el tiempo para poder realizar el seguimiento a sus clientes en cuanto a sus compras y o dudas que los mismos tengan.

Las funciones principales a realizar por el asesor serán las siguientes:

- Hace preguntas específicas sobre el negocio para conseguir información.

- Realizar un profundo análisis del negocio y de su entorno, o de un área determinada.
- Investiga sobre el público objetivo para satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible.
- Aporta ideas frescas, recomendaciones y nuevos enfoques no contemplados para hacer las cosas de una manera diferente.
- Proporcionar nuevos conocimientos y, muchas veces, forma los distintos equipos de trabajo.
- Ayuda y supervisa la implantación de estas soluciones / acciones

El perfil de contratación del asesor será el que se detalla a continuación:

Nombre del puesto: Consultor de comercio electrónico

Requisitos:

- Licenciado en Mercadotecnia, preferentemente con Maestría en Marketing
- Experiencia comprobable mínima de 5 años en desarrollo de nuevos productos y comercio electrónico
- Sexo indiferente
- Edad comprendida entre 30 y 50 años
- Experiencia en desarrollo de estrategias de marketing y ventas.
- Orientado a resultados
- Conocimientos en paquete Office (Excel, Word, Outlook)
- Inglés Avanzado

Competencias Deseables:

- Capacidad de análisis de información.
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Negociación
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Innovación/creatividad
- Calidad en el servicio
- Relaciones públicas

La **modalidad de contratación** en todo caso para el consultor será bajo la modalidad de servicios profesionales por hora. Y será únicamente ofrecido para los emprendedores que requieran de dicho servicio. Como punto de partida se

establecerá trabajar 20 horas al mes. A un costo estimado de \$10 la hora por sesión que se tenga con el emprendedor. Sin embargo, según la demanda se ira trabajando con más horas mensualmente.

5.6.4 Capacidad Instalada

Tomando en cuenta que el modelo de negocios sobre la de tienda online, está fundamentado en la comercialización de productos y servicios, no se requiere de tener una capacidad de producción.

Para el proceso de gestión del inventario, entrega y distribución de productos y servicios adquiridos no se efectuará la valoración de capacidad de producción, soportando su gestión en la labor tercerizada.

Sin embargo, para la gestión de los servicios de publicidad y atención post venta es de considerar el tiempo productivo por colaborador para poder conocer la capacidad instalada en los servicios de atención postventa y creación de contenido publicitario.

Para determinar la capacidad instalada se deben de tomar en cuenta las políticas laborales establecidas por el Ministerio de Trabajo:

Los días de descanso establecidos serán los sábados, domingos y días festivos.

Se establecen como días de asueto remunerado, los siguientes:

ASUETOS NACIONALES EN EL SALVADOR	
Enero	01 de enero (Año nuevo)
Jueves, viernes, sábado	Semana Santa
Mayo	01 mayo (Dia del trabajo)
Agosto	03, 05 de agosto para San Salvador
Septiembre	15 de septiembre (Dia Independencia)
Noviembre	02 de noviembre (Dia de Difuntos)
Diciembre	25 de diciembre (Navidad)

Tabla 50 Asuetos Nacionales Fuente: Código de Trabajo de El Salvador

Por lo tanto, en El Salvador se consideran 10 días festivos.

Jornada de Trabajo

Jornada de Trabajo	8 horas
Días Laborales (Semana)	5 días
Días Laborales (Mensual)	20 días
Turnos de Trabajo	1 turno

Tabla 51 Jornadas de Trabajo Fuente: Elaboración Propia

5.6.4.1. Horario de trabajo

Lunes a viernes: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Tiempo de almuerzo: 12:00 m. A 1:00 p.m.

Basándose en la información anterior se determina el Tiempo Normal de Operación (T.N.O.), según los siguientes cálculos

$$T_{no} = 365 \frac{\text{días}}{\text{año}} - 10 \text{ días} \frac{\text{festivos}}{\text{año}} - 52 \frac{\text{domingos}}{\text{año}} = 251 \frac{\text{días}}{\text{año}}$$

Detallando los tiempos improductivos debido a diferentes aspectos (Recesos, Necesidades fisiológicas, etc.)

Tiempos de Receso	30 min
Tiempo por necesidades fisiológicas e imprevistos	20 min
Total, tiempo improductivo	50 min

Tabla 52 Tiempos de receso Fuente: Elaboración Propia

Por lo que el tiempo productivo total, el cual surge de la resta del tiempo normal de operación menos el tiempo improductivo al día.

$$TPT \text{ por turno} = 60 \frac{\text{min}}{\text{hora}} * 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} - 50 \frac{\text{min}}{\text{día}} = 430 \frac{\text{min}}{\text{día}}$$

$$TPT \text{ por turno} = 7.16 \frac{\text{hrs}}{\text{día}}$$

Por lo tanto, se puede concluir que anualmente se tienen la siguiente cantidad de horas laborales productivas.

$$TPT \text{ anualmente} = 7.16 \frac{\text{hrs}}{\text{día}} * 251 \frac{\text{día}}{\text{año}} = 1798.8 \frac{\text{hrs}}{\text{año}}$$

Considerando los siguientes tiempos necesarios por operación para cada colaborador respectivo, se tiene lo siguiente:

Tiempos por Proceso	
Creación de contenido publicitario (Afiches, logos, etc.)	2 horas/ contenido
Gestión de clientes a través de servicio posventa	30 min/cliente

Tabla 53 Tiempo por proceso Fuente: Elaboración Propia

Por lo que, considerando el tiempo productivo diariamente, se tendría la siguiente capacidad instalada por servicio ofertado.

$$\begin{aligned} \text{Capacidad Instalada Creacion de Contenido} &= 7.16 \frac{\frac{\text{hrs}}{\text{día}}}{2 \frac{\text{horas}}{\text{contenido}}} = 3.58 \frac{\text{contenido}}{\text{día}} \\ &= 3 \frac{\text{contenido}}{\text{día}} \end{aligned}$$

+ -

$$\begin{aligned} \text{Capacidad Instalada Servicio Posventa} &= 7.16 \frac{\frac{\text{hrs}}{\text{día}}}{0.50 \frac{\text{horas}}{\text{cliente}}} = 14.52 \\ &= 14 \frac{\text{servicio posventa}}{\text{día}} \end{aligned}$$

5.6.5 Demanda Sostenida

La demanda sostenida hace referencia a la cantidad de clientes que se mantendrán en la plataforma a lo largo del tiempo.

Para el cálculo del porcentaje de demanda sostenida, se tomarán en cuenta 2 factores que son:

- Promedio de crecimiento para los próximos 5 años (Ítem: **7.2.8** Proyección de ventas)
- Porcentaje de emprendimientos fallidos (cierran operaciones) anualmente.

Porcentaje de crecimiento anual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
	10%	5%	5%	5%	5%

Tabla 54 Crecimiento Anual Fuente: Elaboración Propia

El promedio anual de crecimiento sería de un **7.5 %** para los próximos cinco años.

Sin embargo, se considerará el porcentaje de abandono de negocios en El Salvador, según un estudio realizado por la ESEN. En El Salvador, la tasa de abandono es de un **10.8%** anual la cual se considera una de las más altas en América Latina. Lo que a su vez significa que 1 de cada 10 salvadoreños en las edades de 18 a 64 años a dejado un negocio en el último año. Lo cual es una tasa mucho mayor a la mayoría de países en Latinoamérica, incluso los países de menor desarrollo la tasa de abandono es en promedio 8%.

Por lo que, al hacer el cálculo para los próximos 5 años, la demanda sostenida tendría un porcentaje promedio de **96.7%**.

Fuente: Escuela Superior de Economía y Negocios. (2015). *El Emprendimiento en el Salvador Informe Nacional El Salvador 2014–2015*. Impresos Múltiples.

5.6.6 Volumen de producción

El volumen de producción se calcula a partir del pronóstico de venta ofreciendo los 3 servicios antes mencionados con las siguientes características:

Servicio de suscripción – Precio mensual: \$10.99

- Creación de perfil comercial
- 2 afiches promocionales al mes en las redes sociales de El Carrito en Línea
- Publicación de 5 productos dentro de la plataforma de El Carrito en Línea
- Primeros 5 envíos gratis
- Costo preferencial de envío
- Servicio de métricas y balances mensuales de ventas

Servicio de Publicidad: Promoción y Alcance – Precio mensual: \$ 23.99

- Creación de 2 afiches publicitarios para uso del emprendedor en las redes sociales de su emprendimiento
- Campaña publicitaria por medio de redes sociales, personalizado para el mercado meta
- Publicaciones dentro de la página de productos registrados

Servio post Venta – Precio mensual \$ 15.99

- Respaldo de información y correos electrónicos
- Servicio de métricas y balances mensuales de ventas
- Atención al cliente por medio de las redes sociales

Se tiene por defecto el pronóstico de ventas del plan de marketing:

- Duplicar la cartera de clientes iniciales en los primeros 12 meses de ejecución del proyecto, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas y la ejecución de proyectos enfocados en crecimiento empresarial y demanda de mercado.

Servicio	Suscripción al Servicio de E commerce	Publicidad: Promoción y Alcance	Servicio Posventa
Mes 1	150	67	30
Mes 2	165	73	33
Mes 3	181	80	36
Mes 4	199	88	39
Mes 5	218	96	42

Mes 6	239	105	46
Mes 7	262	115	50
Mes 8	288	126	55
Mes 9	316	138	60
Mes 10	347	151	66
Mes 11	381	166	72
Mes 12	419	182	79
TOTAL, ANUAL	3165	1387	608

Tabla 55 Pronostico de ventas anual Fuente: Elaboración Propia

- Aumentar un 5% las ventas anualmente en los primeros 5 años de ejecución del proyecto.

Servicio	Suscripción al Servicio de Ecommerce	Publicidad: Promoción y Alcance	Servicio Posventa
Año 1	3165	1387	608
Año 2	3323	1456	638
Año 3	3489	1529	670
Año 4	3664	1606	704
Año 5	3847	1686	739

Tabla 56 Aumento en ventas anuales Fuente: Elaboración Propia

5.6.7 Figura legal de la empresa

Tipo de Sociedad por seleccionar:

Sociedad en nombre o sociedades Colectivos: Es aquella que se constituye bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes. Todos los socios responden ilimitada y solidariamente por las obligaciones sociales, por ello, todos los socios tienen derecho a participar en la administración de los negocios de la sociedad, pudiendo delegar sus facultades administrativas en uno o varios administradores, que sería el que representará legalmente a la sociedad.

Su capital se integra por cuotas o participaciones de capital, que pueden ser desiguales.

No existe monto mínimo de capital señalado por la ley.

Nombre comercial: **Grupo LACARI SV de CV**

6. ETAPA DE EVALUACIÓN

6.1. Objetivo del plan financiero

- Definir la rentabilidad del proyecto de *e-commerce* para emprendedores de la Zona Metropolitana.
- Establecer cuáles son las inversiones que precisa el plan de negocio: *e-commerce* para emprendedores de la Zona Metropolitana, para la fase de puesta en funcionamiento, como el resto de fases de consolidación y expansión.
- Identificar que fuentes de financiación son más oportunas para realizar las inversiones que se precisan para la inversión inicial y funcionamiento del *e-commerce* para emprendedores de la Zona Metropolitana.
- Calcular el punto de equilibrio del *e-commerce* para emprendedores de la Zona Metropolitana, a partir del cual comenzara a ser rentable y generar beneficios.

6.2. Plan financiero

6.2.1 Inversiones

La realización de un proyecto implica utilizar recursos para dos acciones o etapas distintas:

- a) La instalación y montaje del proyecto
- b) La etapa del funcionamiento u operación del proyecto

Los recursos necesarios para la etapa de instalación constituyen la inversión fija del proyecto (inversión inicial) y señalan los requisitos para la inversión, mientras que los necesarios para el funcionamiento constituyen el Capital de Trabajo.

La inversión fija está compuesta por activos tangibles y activos intangibles. La inversión total del proyecto puede visualizarse de la siguiente manera:



EQUIPO DE OFICINA			
Item	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cafetera	1	\$57.99	\$57.99
Computadora Personal	4	\$579.99	\$2,319.96
Computadora de escritorio	3	\$659.99	\$1,979.97
Sillas de escritorio	7	\$68.00	\$476.00
Escritorios personales	6	\$139.00	\$834.00
Escritorio de recepción	1	\$250.00	\$250.00
Teléfono conmutador	1	\$120.00	\$120.00
Teléfono Multifuncional	6	\$16.95	\$101.70
Dispensador de agua	2	\$199.00	\$398.00
Mueble organizador	2	\$124.00	\$248.00
Mesa para sala de juntas	1	\$425.00	\$425.00
	1	\$278.00	\$278.00

Sillas para sala de juntas	7	\$55.00	\$385.00
Pizarra	1	\$99.00	\$99.00
Sillas para sala de espera	8	\$31.90	\$255.20
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$8,227.82
ADECUACIONES			
Item	Cantida d	Costo unitario	Costo total
Tabla roca	4	\$6.69	\$26.76
Puertas	6	\$29.90	\$179.40
Poste para tabla roca	6	\$1.95	\$11.70
Masilla para tabla roca	1	\$4.50	\$4.50
Mano de obra	10	\$5.50	\$55.00
TOTAL ADECUACIONES			\$277.36
LUMINARIAS			
Item	Cantida d	Costo unitario	Costo total
Luminarias	10	\$7.75	\$77.50
Cable eléctrico	46	\$0.42	\$19.32
Interruptor	5	\$1.40	\$7.00
Interruptor triple	1	\$2.70	\$2.70
TOTAL LUMINARIAS			\$106.52
EQUIPO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
Item	Cantida d	Costo unitario	Costo total
Extintores	2	\$75.37	\$150.74
Equipo de señalización	10	\$2.85	\$28.50
TOTAL EQUIPO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			\$179.24
ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS			
Item	Cantida d	Costo unitario	Costo total
Honorarios	650	\$3.50	\$2,275.00
Libreta	3	\$1.25	\$3.75
Lapiceros	3	\$0.35	\$1.05
Servicio de internet	4	\$25.00	\$100.00
TOTAL ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS			\$2,379.80
LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA			
Item			Costo
Obtención de NIT y NCR			\$1.67
Obtención de balance inicial			\$60.00

Obtención de matrícula de empresa y locales		\$125.72
Legalización de sistemas y libros contables		\$450.00
Inscripción como patrono en el ISSS		\$ -
Inscripción de establecimiento		\$ -
Inscripción en AFP Crecer		\$ -
Inscripción en AFP Confía y en SEPP		\$ -
Inscripción en alcaldía municipal de San Salvador		\$ -
Obtención de autorización para la elaboración de facturas y créditos fiscales		\$50.00
Inscripción del registro de marcas		\$120.00
TOTAL LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA		\$807.39
RESERVA DE CONTINGENCIA (10%)		\$1,197.81
PRESUPUESTO ADP		
Recurso	Descripción	Costo
Recurso Humano	Gerente de Proyecto	\$6,000.00
	Gerente de Operaciones	\$5,200.00
	Desarrollador de aplicaciones Web	\$5,000.00
	Diseñador Grafico	\$4,000.00
	Fotógrafo	\$2,500.00
Equipo y Software	Plantilla WordPress	\$100.00
	Dominio de internet	\$500.00
	Servicio de Hosting	\$500.00
Viajes y Salidas de Campo	Visitas a proveedores y congresos sobre E-Commerce	\$500.00
Materiales y Suministros		\$400.00
SUBTOTAL		\$24,700.00
Imprevistos	Imprevistos (15% del subtotal)	\$3,705.00
TOTAL DE ADP		\$28,405.00
TOTAL DE INVERSIONES		\$44,421.44

Tabla 57 Costos unitarios artículos de oficina Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Financiamiento del proyecto

El financiamiento es el motor que permite el desarrollo de un proyecto, sin ello, el emprendimiento no podrá realizar las actividades clave para alcanzar los objetivos propuestos.

La forma más común de obtener financiamiento es a través de préstamos o créditos a entidades bancarias. Por lo general, es dinero que debe ser devuelto en el futuro próximo o lejano, con o sin intereses, en su totalidad o en cuotas. Dependiendo de

su lugar de proveniencia, los financiamientos pueden dividirse en externos e internos. Dependiendo de la propiedad pueden ser propios o ajenos.

Financiamiento interno	Es aquel en el cual la empresa echa mano de sus propios medios económicos, producto de su actividad, para reinvertir sus beneficios en sí misma. Puede proceder de reservas, fondos propios, amortizaciones, etc.
Financiamiento externo	Es aquel que proviene de inversionistas que no son parte de la empresa. Por ejemplo: el financiamiento bancario o de un sponsor.

Financiamiento propio	Está compuesto por aquellos recursos financieros que son de la empresa y que esta no está en la obligación de devolver, como las reservas y el capital social.
Financiamiento ajeno	Está compuesto por todo aquel dinero que, pese a que está en la empresa, pertenece a terceros, y que ha entrado a esta por medio de créditos, de modo que en algún momento debe devolverse.

Se tiene que considerar que los recursos financieros son parte vital del proyecto, porque sin estos no es posible que el proyecto inicie como tal; de igual manera si estos recursos no son suficientes para poder cubrir las necesidades de inversión de la planta en sus dimensiones mínimas, es otra forma de decir que la realización del proyecto es imposible. Por lo que son los recursos financieros sean estos propios o ajenos, los que pueden determinar las diferentes dimensiones del proyecto entre los cuales existen diferencias de Costos y Rendimientos económicos, es por esto que el tamaño de la empresa o el proyecto podrá tener variaciones a raíz del financiamiento que obtenga, pues este deberá ser con la mayor comodidad y seguridad que sea posible, buscando los costos más bajos y un alto nivel de rendimiento de capital.

Las etapas del financiamiento para el proyecto se dividen en dos, las cuales se muestran a continuación:

Determinar las necesidades del financiamiento

Para esta primera etapa del financiamiento del proyecto se analizan las posibles fuentes de financiamiento, las cuales pueden llegar a ser las siguientes:

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas
- Mercado de Capitales

- Bancos
- Cooperación para el Desarrollo

Para poder buscar el financiamiento se debe tomar en cuenta las características de la empresa o de los interesados, por lo que se debe tener en cuenta de donde proviene el proyecto, el origen del proyecto se puede presentar de la siguiente manera:

Empresa	Proyecto	Financiamiento
Existente	Nuevo	Mayoritariamente los socios o accionistas son los que aportan la mayor parte de la inversión.
Nueva	Nuevo	Estos generalmente son financiados en su totalidad.

Tabla 58 Financiamiento del proyecto Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

En el caso del presente proyecto, se hará de un financiamiento mixto, una parte será con fondos propios, aportada por los integrantes del grupo y otra parte se hará con fondos ajenos.

Inversión a partir de Capital Ajeno

Actualmente es muy complicado tener todos los recursos para poder financiar un proyecto, con capital propio, por lo que generalmente se debe recurrir a fuentes de financiación ajenas o externas.

Las fuentes de financiación externas son las que se obtienen del entorno financiero de la empresa, organización, institución, etc. Se clasifican según su naturaleza en estos dos tipos:

Instrumentos de capital	Cuando una empresa ofrece un contrato donde se negocia la participación en los activos de la empresa, una vez que se hayan deducido los pasivos.
Instrumentos de deuda	Son los contratos representativos de dinero prestado, deberá ser devuelto al acreedor en el futuro y tiene tasas de intereses fijos o variables.

Tabla 59 Fuentes de financiamiento Fuente: Elaboración Propia

El proyecto se utilizarán Instrumentos de Deuda, con el que se busca poder obtener de entidades bancarias el recurso financiero necesario para poder iniciar el proyecto.

Ventajas	Desventajas
Apalancamiento financiero. Con esto se busca mejorar los recursos propios de la empresa, reduciendo los riesgos del patrimonio personal.	Ceder en la toma de decisiones. Optar por una financiación externa permite perder cierto nivel de independencia en la toma de decisiones con los inversores.
Creación de un Plan de Negocios. Cuanto más estudiado y desarrollado esté el plan de negocio más se reduce la incertidumbre y el riesgo, además de encontrar más en el camino hacia la viabilidad.	Pagar créditos y préstamos. Se tiene que devolver el capital recibido a través de préstamos o créditos en un tiempo determinado.
Valoración externa objetiva. Permitirá un gran contraste de ideas en el entorno.	Tiempo para poner en funcionamiento la empresa. Al acudir a una financiación externa produce procedimientos legales y técnicos que retrasaran la puesta en marcha del negocio.

Tabla 60 Ventajas y desventajas de préstamos bancarios Fuente: Elaboración Propia

El financiamiento necesario que requiere el proyecto es por un monto de **\$144,435.68** americanos, para el proyecto de E-commerce para emprendedores de la zona metropolitana de San Salvador.



Ilustración 23 Logo Bandesal Fuente: Bandesal.com

La institución financiera escogida es el “Banco de Desarrollo de El Salvador”, teniendo en cuenta la trayectoria que posee como institución financiera. Al compararla, con otras instituciones financieras es la que tiene un interés más bajo, además que esta entidad tiene capacidad proporcionar el monto necesario para implementar el proyecto y fomentar.

El Banco de Desarrollo de El Salvador tiene como una de sus finalidades poder aportar al país desarrollo a través de financiamientos a empresas para la generación de empleo y mejora de la calidad de vida de los salvadoreños, por lo que dentro de las políticas de la entidad enfatizan el no cobrar comisiones de ningún tipo, y proporcionar tasas de interés que permitan el desarrollo progresivo de las empresas a las que apoyan, para el proyecto presentado, esta entidad ofrece una tasa de interés anual del 8.0% anual para un periodo de 10 años máximo.

Como alternativa se estima conveniente recurrir a “Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores” por contar con beneficios parecidos en la prestación de los recursos financieros necesarios para el proyecto.



Queremos darte una mano

Ilustración 24 Logo Sistema Fedecredito Fuente: sitio web banco de los trabajadores

6.2.3 Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

El Ciclo productivo, es el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos. El capital de trabajo como parte de la inversión inicial se diferencia del activo tangible y el intangible en que estos últimos fiscalmente se recuperan a través de la depreciación y la amortización, mientras que la inversión en capital de trabajo no se recupera por este medio, debido a su naturaleza de corto plazo. Para el cálculo del capital de trabajo se emplea el Método del ciclo productivo, mediante este método se determina el monto de la inversión en capital de trabajo, también conocido como Capital Operativo o Capital de giro, el cual sustenta la operación de una empresa durante un tiempo en el cual no se tienen ingresos. Este se compone de todos los activos líquidos (efectivo) o aquellos que en el corto plazo sean convertibles a líquido (inventarios). Tomando en base el primer año de operaciones del proyecto, se tiene el capital de trabajo:

Costos Generales Por Servicio	Energía Eléctrica	MKT	Envíos	Total	Año 1
Suscripción Al Servicio De E commerce	\$0.79		\$8.75	\$9.54	\$30,189.07
Publicidad: Promoción Y Alcance	\$0.79	\$4.06		\$4.85	\$6,729.01
Servicio Posventa	\$0.79			\$0.79	\$479.35
				Mano De Obra	\$55,143.30
				Alquiler	\$339.00
				Agua	\$31.77
				Depreciación	\$3,702.52

	Capacitaciones	\$788.00
	Marketing	\$2,612.21
CAPITAL DE TRABAJO		\$100,014.24

Tabla 61 Costos generales por servicio Fuente: Elaboración Propia

6.2.4 Punto de equilibrio

Con el cálculo del punto de equilibrio de producción, podemos dar respuesta a incógnitas como:

- Cuál es el nivel mínimo de producción y ventas para que la empresa no pierda dinero
- Como se incrementan las utilidades con un incremento de la producción y ventas

En la tabla siguiente se presenta el punto de equilibrio para los 5 años de estudio del proyecto, calculado a partir los costos del proyecto, el precio de venta promedio de los servicios y el margen de utilidad.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de administración	\$62,066.63	\$66,480.53	\$71,208.94	\$76,274.32	\$81,700.73
Precio de venta promedio	\$22.99	\$24.19	\$25.46	\$26.79	\$28.19
Costos de productos o servicios vendidos promedio	\$15.25	\$16.47	\$16.47	\$16.47	\$16.47
Margen por unidad promedio	\$7.74	\$7.72	\$8.99	\$10.32	\$11.72
Punto de equilibrio en ventas	\$184,295.03	\$208,246.65	\$201,714.07	\$198,040.69	\$196,539.60

Tabla 62 Punto de equilibrio Fuente: Elaboración Propia

6.2.5 Costos del proyecto

Costos Generales Por Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción Al Servicio De E commerce	\$30,189.07	\$34,717.43	\$39,925.05	\$45,913.80	\$52,800.87
Publicidad: Promoción Y Alcance	\$6,729.01	\$7,738.37	\$8,899.12	\$10,233.99	\$11,769.09
Servicio Posventa	\$479.35	\$551.26	\$633.95	\$729.04	\$838.39
Mano De Obra	\$55,143.30	\$59,003.33	\$63,133.56	\$67,552.91	\$72,281.62
Alquiler	\$339.00	\$366.12	\$395.41	\$427.04	\$461.21
Agua	\$31.77	\$34.31	\$37.06	\$40.02	\$43.22
Depreciación	\$3,702.52	\$3,702.52	\$3,702.52	\$3,702.52	\$3,702.52
Capacitaciones	\$788.00	\$851.04	\$919.12	\$992.65	\$1,072.07

Marketing	\$2,612.21	\$2,821.19	\$3,046.88	\$3,290.63	\$3,553.88
Costo Total	\$100,014.24	\$109,785.56	\$120,692.67	\$132,882.61	\$146,522.87

Tabla 63 Costo del proyecto Fuente: Elaboración Propia

6.2.6 Precio de venta y ventas

Precios	Precio año 1	Precio año 2	Precio año 3	Precio año 4	Precio año 5
Suscripción al Servicio de Ecommerce	\$29.99	\$31.49	\$33.06	\$34.72	\$36.45
Publicidad: Promoción y Alcance	\$23.99	\$25.19	\$26.45	\$27.77	\$29.16
Servicio Posventa	\$27.99	\$29.39	\$30.86	\$32.40	\$34.02
Asesoría	\$10.00	\$10.70	\$11.45	\$12.25	\$13.11

Tabla 64 Proyección de precios Fuente: Elaboración Propia

VENTAS	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas año 5
Suscripción al Servicio de Ecommerce	\$94,918.35	\$114,613.91	\$138,396.29	\$167,113.52	\$201,789.58
Publicidad: Promoción y Alcance	\$33,274.13	\$40,178.51	\$48,515.55	\$58,582.53	\$70,738.41
Servicio Posventa	\$17,017.92	\$20,549.14	\$24,813.08	\$29,961.80	\$36,178.87
Asesoría	\$2,400.00	\$2,568.00	\$2,747.76	\$2,940.10	\$3,145.91
Ventas anuales	\$147,610.40	\$177,909.56	\$214,472.69	\$258,597.96	\$311,852.77

Tabla 65 Proyección de ventas Fuente: Elaboración Propia

6.2.7 Estados de resultados

En este apartado se definen el estado de resultados, el cual consiste en un resumen de los ingresos y gastos de una empresa o proyecto durante un periodo específico, que termina en una utilidad o pérdida para el periodo después de impuestos. En este caso se aborda para los servicios que se brindaran. Se considera un estado financiero dinámico ya que corresponde a la operación durante un cierto periodo que por lo general es anual, por consiguiente, se inicia a partir del año 1 de operaciones. Los rubros que debe contener un estado de resultados para que sean adecuado a la evaluación financiera son los siguientes:

- Ingresos por ventas: Se consideran las ventas netas, es decir, sin hacer cálculos de devoluciones o descuentos puesto que se está hablando de proyecciones y el cálculo de estas partes específicas puede dar un resultado poco certero. Esta información se obtiene del estudio que se realizó previamente.
- Costo de Producción u operación: en este caso serán de operación; incluye los costos totales en los que se incurrió para la producción en un periodo
- Utilidad Bruta: Es la diferencia obtenida al restar los costos de producción a los ingresos totales.

- Gastos de Administración: Son los gastos en los que se incurre por administrar la empresa los cuales incluyen al personal administrativo, la depreciación del equipo administrativo, etc.,
- Gastos de comercialización: Son los gastos en los que se incurre para la comercialización de los servicios, todos los gastos de publicidad y promoción
- Gastos financieros: son los gastos incurridos para financiar el proyecto
- Utilidad antes de Impuestos: Es el resultado de restar a la utilidad bruta, los gastos anteriores.
- Impuesto; que en nuestro caso es del 25%
- Utilidad Neta: Es el resultado de restar a las utilidades anteriores, los impuestos

A continuación, se presenta el estado de resultados para los primeros 5 años de funcionamiento

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$147,610.40	\$177,909.56	\$214,472.69	\$258,597.96	\$311,852.77
Costo de los bienes vendidos	-\$39,797.44	-\$49,015.62	-\$56,162.52	-\$64,367.08	-\$73,786.93
Margen sobre ventas	\$107,812.96	\$128,893.94	\$158,310.17	\$194,230.88	\$238,065.84
Salarios	-\$55,143.30	-\$59,003.33	-\$63,133.56	-\$67,552.91	-\$72,281.62
Gastos de venta	-\$2,612.21	-\$2,821.19	-\$3,046.88	-\$3,290.63	-\$3,553.88
Gastos de administración	-\$6,923.33	-\$7,477.20	-\$8,075.37	-\$8,721.40	-\$9,419.12
Depreciación	-\$3,702.52	-\$3,702.52	-\$3,702.52	-\$3,702.52	-\$3,702.52
Utilidad operativa	\$39,431.60	\$55,889.70	\$80,351.83	\$110,963.41	\$149,108.70
Gastos financieros	-\$7,754.07	-\$7,189.23	-\$6,577.52	-\$5,915.04	-\$5,197.57
Utilidad antes de impuestos	\$31,677.53	\$48,700.47	\$73,774.31	\$105,048.37	\$143,911.14
Impuesto sobre la renta	-\$7,919.38	-\$12,175.12	-\$18,443.58	-\$26,262.09	-\$35,977.78
Utilidad neta	\$23,758.15	\$36,525.35	\$55,330.73	\$78,786.28	\$107,933.35

Tabla 66 Estado de resultados Fuente: Elaboración Propia

6.2.8 Balance general

El balance general, permite ver la situación financiera de la empresa, al final de cada periodo de operación. En este caso se evaluará el balance general considerando el financiamiento y se reflejará la rentabilidad de la línea productiva en función del tiempo al contrastar con el año anterior en curso. El balance general se estructura a través de tres conceptos patrimoniales desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales:

- **ACTIVO:** incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero al emprendimiento en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio.

- PASIVO: Muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse, estas obligaciones son naturalmente económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.
- PATRIMONIO: Representa la financiación o el aporte de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto muestra también la capacidad que tiene la empresa, de servicios para este caso, de autofinanciarse.

A continuación, se presenta el balance general para los primeros 5 años de operación:

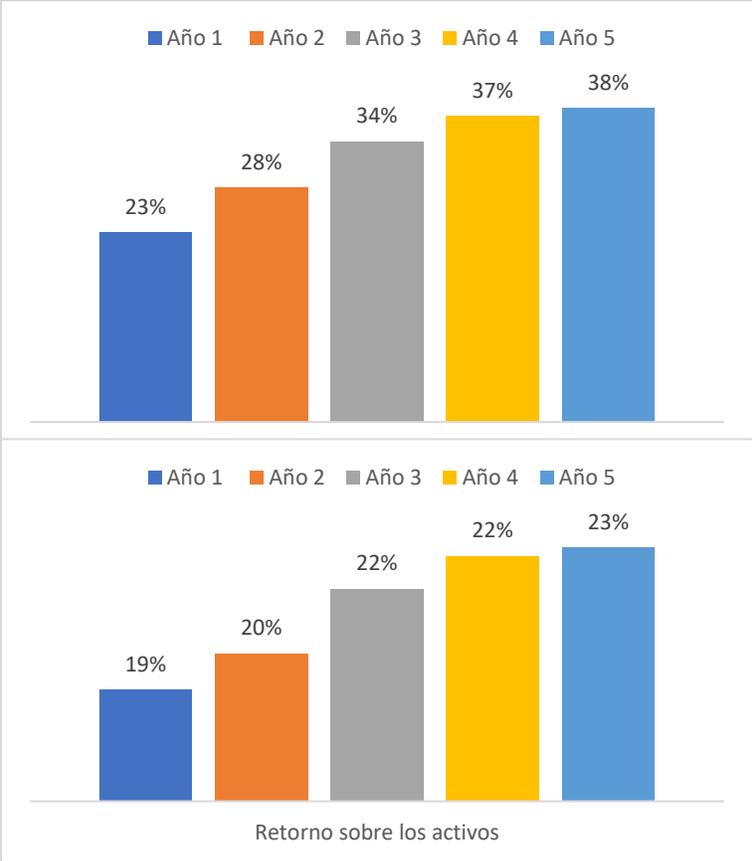
BALANCE GENERAL PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos circulantes						
Efectivo y cuentas en bancos	\$100,578.56	\$121,233.98	\$154,091.78	\$205,143.24	\$278,987.76	\$381,261.89
Total, activos circulantes	\$100,578.56	\$121,233.98	\$154,091.78	\$205,143.24	\$278,987.76	\$381,261.89
Activos de largo plazo						
Equipo	\$44,421.44	\$44,421.44	\$44,421.44	\$44,421.44	\$44,421.44	\$44,421.44
Depreciaciones		-\$3,702.52	-\$7,405.04	-\$11,107.56	-\$14,810.08	-\$18,512.60
Remodelación						
Total, activos Largo Plazo	\$44,421.44	\$40,718.92	\$37,016.41	\$33,313.89	\$29,611.37	\$25,908.85
Total, activos	\$145,000.00	\$161,952.91	\$191,108.18	\$238,457.12	\$308,599.13	\$407,170.74
Pasivos a Largo Plazo						
Créditos Bancarios	\$100,000.00	\$93,194.75	\$85,824.68	\$77,842.89	\$69,198.61	\$59,836.87
Impuestos por pagar						
Total, Pasivos a Corto Plazo	\$100,000.00	\$93,194.75	\$85,824.68	\$77,842.89	\$69,198.61	\$59,836.87
Capital						
Aportaciones de capital	\$45,000.00	\$45,000.00	\$68,758.15	\$105,283.50	\$160,614.24	\$239,400.52
Utilidades retenidas		\$23,758.15	\$36,525.35	\$55,330.73	\$78,786.28	\$107,933.35
Total, patrimonio	\$45,000.00	\$68,758.15	\$105,283.50	\$160,614.24	\$239,400.52	\$347,333.87
Total, Pasivos + Capital	\$145,000.00	\$161,952.91	\$191,108.18	\$238,457.12	\$308,599.13	\$407,170.74

Tabla 67 Balance Proyectado Fuente: Elaboración Propia

6.2.8.1. Razones financieras

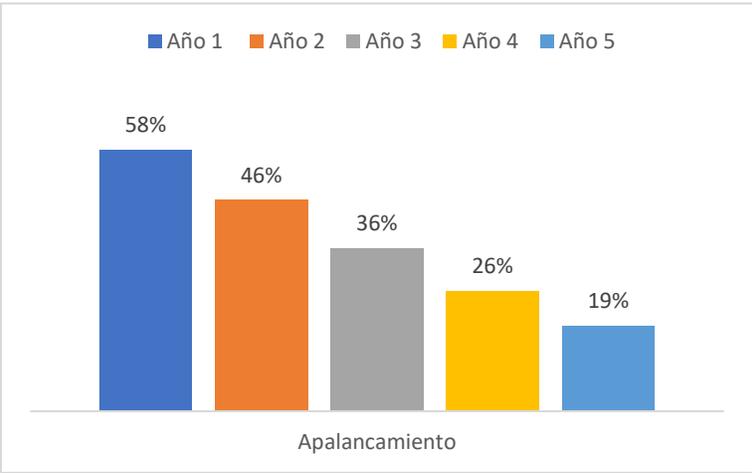
El análisis de las tasas o razones financieras es el método que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Ahora bien, para que las razones financieras sean útiles, deben ser comparables con ciertos parámetros o razones financieras estándar. En este apartado se analiza la evolución de los indicadores en el periodo de evaluación de 5 años. De esta forma, obtendremos información útil, como, por

ejemplo, si en el proyecto existe suficiente liquidez como para que la restitución monetaria del préstamo bancario sea segura.



Retorno sobre la inversión: En el primer año se presenta un retorno del 23% por cada unidad monetaria invertida en el proyecto lo cual es un valor aceptable para este periodo. En los años siguientes, se observa que aumenta hasta el 38% en el año 5

Retorno sobre los activos: En el primer año se presenta un retorno sobre los activos del 19%. En los siguientes años, se observa que aumenta hasta el 28% en el año 5



Apalancamiento: En el primer año se presenta un apalancamiento del 58% es decir, que ese porcentaje del proyecto está financiado con capital ajeno. En los siguientes años, el porcentaje disminuye hasta llegar al 15% en el año 5.

6.2.8.2. Análisis de sensibilidad

Se le llama análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta, es decir, qué tan sensible es la TIR o la VAN ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que las demás no cambian. El Análisis de Sensibilidad muestra la cantidad en que se modificará el rendimiento como respuesta a determinado cambio de una variable si todas las demás se mantienen constantes. De tal manera que el VAN o la TIR son indicadores que miden el rendimiento y estos pueden ser modificados por los cambios en las variables que intervienen en los indicadores. Para realizar el análisis de sensibilidad es preciso identificar los factores que tienen más probabilidad de oscilar con respecto a su valor esperado, después se asignan valores por abajo y/o por arriba de este esperado y, sin realizar modificaciones a los demás elementos, se calculan nuevamente los valores de rendimiento.

6.2.8.2.1. Escenario 1. Disminución de 10.8% de emprendedores

El 10.8% de los emprendedores asociados cierran sus emprendimientos y se les pierde como clientes, a partir del año 2

VAN	\$551,640.66
TIR	99.94%

Tabla 68 Escenario 1 Fuente: Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retorno sobre la inversión	23%	22%	28%	33%	36%
Retorno sobre los activos	19%	18%	23%	26%	27%
Apalancamiento	58%	48%	36%	26%	17%

Tabla 69 Escenario 1 Fuente: Elaboración Propia

6.2.8.2.2. Escenario 2. Aumento en los costos de un 40%

Debido a consecuencias debido a la pandemia, los costos aumentan en un 40% cada año a partir del año 2

VAN	\$531,572.59
TIR	98.22833%

Tabla 70 Escenario 2 Fuente: Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retorno sobre la inversión	23%	19%	27%	33%	37%
Retorno sobre los activos	19%	17%	22%	25%	27%
Apalancamiento	58%	48%	37%	27%	18%

Tabla 71 Retorno sobre la inversión/activos Fuente: Elaboración Propia

6.2.8.2.3. Escenario 3. No se aumenta el precio de venta para favorecer el aumento de clientes

Como política de marketing se decide mantener el precio constante durante los primeros 5 años y fidelizar de esta manera a los clientes.

VAN	\$533,588.93
TIR	99.87198%

Tabla 72 Escenario 3 Fuente: Elaboración Propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retorno sobre la inversión	23%	24%	27%	28%	29%
Retorno sobre los activos	19%	20%	22%	22%	23%
Apalancamiento	58%	46%	36%	26%	19%

Tabla 73 95 Retorno sobre la inversión/activos Fuente: Elaboración Propia

7. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

7.1. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Para el desarrollo y/o ejecución del proyecto se ha establecido el siguiente presupuesto.

Presupuesto implementación proyecto

RECURSO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	PRESUPUESTO
Recurso Humano	Gerente de Proyecto	Encargado de la gestión del proyecto. Y el control de todas las actividades que se desarrollen	\$6000
	Gerente de Operaciones	Encargado de brindar los avances que se van dando a lo largo del proyecto además de coordinar los equipos de trabajo	\$5200
	Desarrollador de aplicaciones Web	Encargado de la creación y verificación de la plataforma electrónica	\$5000
	Diseñador Grafico	Es el encargado del diseño gráfico de la marca y de la web	\$4000

	Fotógrafo	Encargado de tomar las fotografías del inventario inicial	\$2500
Equipo y Software	Plantilla WordPress	Se compra una plantilla WordPress de E-Commerce para iniciar las labores de programación.	\$100
	Dominio de internet	Dominio de internet por 5 años	\$500
	Servicio de Hosting	Dominio de internet por 1 año	\$500
Viajes y Salidas de Campo	Visitas a proveedores y congresos sobre E-Commerce	Se realizará la asistencia a por lo menos dos congresos nacionales que tengan que ver con el comercio electrónico, asistiendo el equipo de los tres emprendedores del proyecto.	\$500
Materiales y Suministros		Elementos como papelería, tinta, bolígrafos, etc.	\$400
Legalización de la empresa		Obtención de NIT y NCR, contabilidad, prestaciones, registro de marca, etc.	\$807.39
SUBTOTAL			\$24,700
Imprevistos	Imprevistos		15% sobre subtotal (\$3705)
Presupuesto del Proyecto			\$29,333.50

Tabla 74 Presupuesto del Proyecto Fuente: Elaboración Propia

7.2. Organigrama del Proyecto

Para la administración del proyecto se propone el siguiente organigrama, teniendo en cuenta los recursos humanos que compondrán el desarrollo del proyecto.



Ilustración 25 Organigrama del Proyecto, Fuente; Elaboración Propia

7.3. Estructura de desglose del trabajo (EDT)

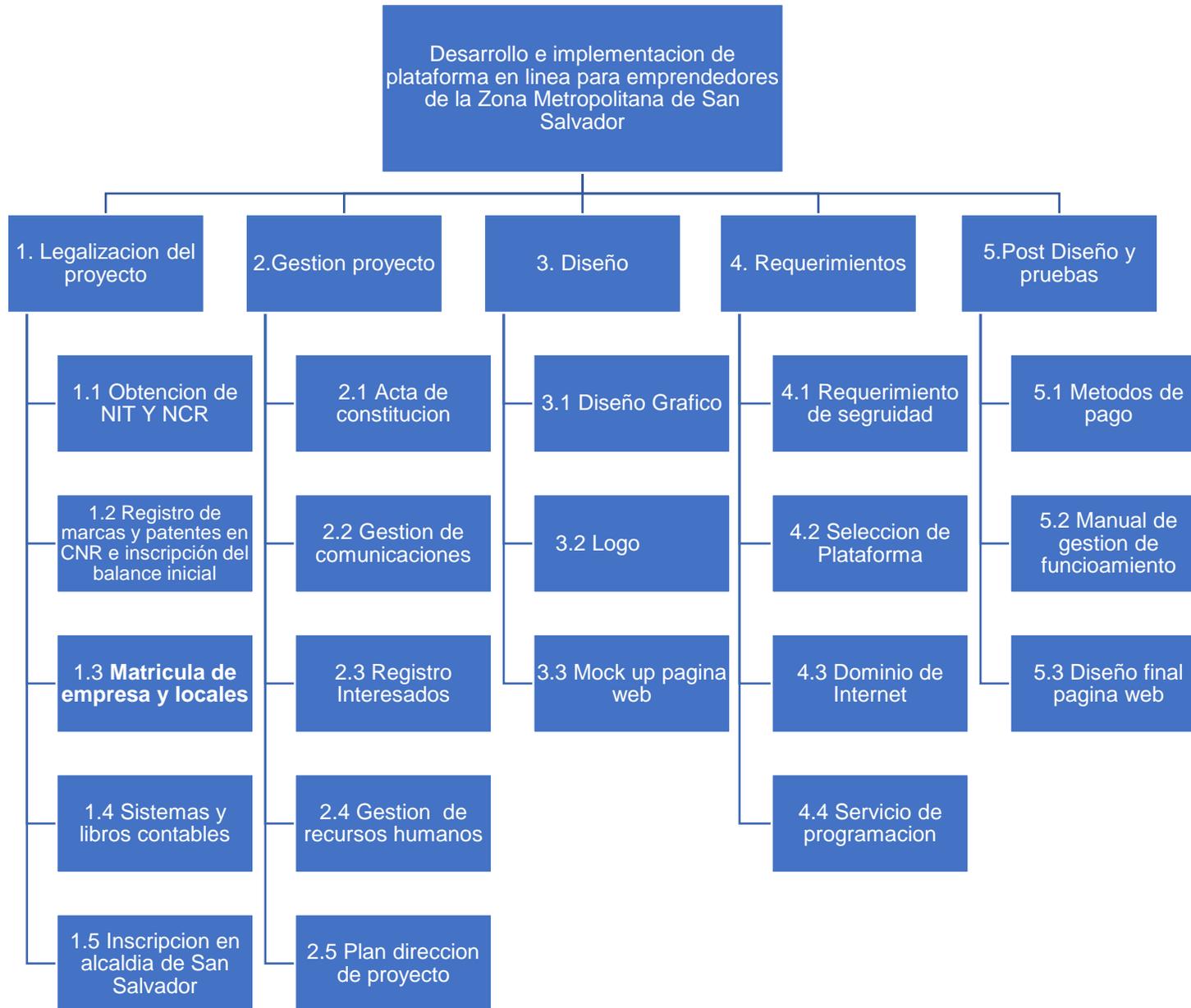


Ilustración 26 Estructura de desglose del trabajo (EDT) Fuente: Elaboración Propia

7.3.1 Estructura de descomposición del trabajo (EDT)

La estructura del trabajo se ha desarrollado de la siguiente manera, considerando los parámetros de una plataforma en línea. El propósito de una EDT es organizar y definir el alcance total aprobado del proyecto. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales, llamados "Paquetes de Trabajo". Se trata de un elemento exhaustivo en cuanto al alcance del proyecto, la EDT sirve como la base para la planificación del proyecto. Se presenta a continuación la EDT para la implementación del modelo de empresa.

1. Legalización del proyecto: Este paquete de trabajo tiene como propósito que ver los aspectos de legalización en las diferentes instituciones de gobierno para las inscripciones, permisos y registros requeridos para el funcionamiento. Para ello se determinan los trámites necesarios por la ley para la puesta en marcha de la empresa.

1.1 Obtención de NIT Y NCR: Se identifican las actividades que se desarrollaran para la obtención del NIT para empresas y el número de contribuyente ante hacienda.

1.2 Registro de marcas y patentes en CNR e inscripción del balance inicial

Realizar el proceso para el registro de las marcas y patentes e inscripción del balance inicial en las oficinas del Centro Nacional de Registro.

1.3 Matricula de empresa y locales: Se realizan las diligencias correspondientes para el registro de la empresa ante el CNR.

1.4 Sistema y libros contables: Se realizan las respectivas diligencias para la gestión del sistema de contabilidad y los libros contables.

1.5 Inscripción en alcaldía municipal de San Salvador: Se realiza la inscripción del negocio ante las autoridades de la Alcaldía de San Salvador, donde se operará el negocio.

2. Gestión del proyecto:

En esta área se agrupa todo lo relacionado a la gestión del proyecto, es decir, todos los aspectos necesarios para que las actividades se puedan llevar a cabo minimizando los imprevistos.

2.1 Acta de constitución: El Acta de Constitución de Proyecto es el documento que autoriza formalmente un proyecto, y que contiene los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas. Debe de ser un documento escrito y

aprobado al iniciar el proyecto contemplando especialmente el propósito, alcance y los objetivos que se pretenden con la ejecución del proyecto.

2.2 Gestión de comunicaciones: La gestión de comunicaciones define la forma en que se realizará la transferencia de conocimiento y experiencias, para que se lleve una línea de mando durante todo el proyecto, permitiendo que las personas que deben acceder a información específica lo puedan hacer oportunamente y también que reciban esta información sin ningún tipo de alteración derivada de recibirla de un tercero y no de la persona que obtuvo la información de su experiencia.

2.3 Registro de Interesados: El registro de interesados recoge toda la información acerca de los individuos y grupos que tienen interés en el trabajo que se realiza.

2.4 Gestión de recursos humanos: Identificar y documentar los roles y responsabilidades dentro del proyecto. Así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación.

2.5 Plan de dirección del proyecto: El plan de dirección de proyecto es el documento creado por el director de Proyectos y su equipo. Esta guía reúne los aportes y expectativas de las partes involucradas o stakeholders en el proyecto, de modo que se puede considerar un manual formal donde se especifica la manera en la que se desarrollara el proyecto y que herramientas u/o elementos se utilizaran para supervisar el proyecto.

3. Diseño

Este paquete de trabajo está enfocado en el diseño estético de la plataforma en donde se realizarán las compras, aparte de esto se engloba la parte del diseño de la página web y las redes sociales utilizadas para la promoción de los diferentes productos.

3.1 Diseño Gráfico: En esta actividad se llevarán a cabo el diseño gráfico de todos los elementos a utilizar en la plataforma, desde la plataforma donde se operará, las redes sociales donde se trabajará, etc. Incluyendo la selección de colores, tipografía, etc.

3.2 Logo: Se trabaja en el diseño del logo final del proyecto, así como las cabeceras de portada para redes sociales adaptadas al logo de la plataforma.

3.3 Mockup Pagina Web: Se presenta un adelanto por parte del diseñador gráfico a través de un fotomontaje de como quedaría el diseño de la página web.

4. Requerimientos

Se hace un listado de todos los requerimientos tecnológicos necesarios para montar una página web funcional que cumpla con las expectativas del proyecto, además de identificar algunos elementos como son el tipo de dominio web, la plataforma en la que se implementara y en que lenguaje de programación se programara.

4.1 Requerimiento de seguridad: Se hace un análisis del entorno en cuanto al tipo de transacciones a procesar, los procesos de compra y los certificados que la plataforma deberá de contar para su funcionamiento.

4.2 Selección de Plataforma: Luego de definir los requisitos de seguridad, se identifica cual será el tipo de plataforma que se adaptara mas según las necesidades que previamente se han identificado.

4.3 Dominio de Internet: Se gestiona el dominio web a través de cualquiera de las empresas encargadas en el registro de dominios de Internet (godaddy.com, wix.com, etc.)

4.4 Servicio de programación: Una vez identificados todos los elementos anteriores, el desarrollador web, empieza a trabajar en la programación de la página web que servirá como la plataforma de la tienda en línea.

5. Post diseño y pruebas

Para que el proyecto llegue a ser exitoso, es necesario definir la mayor cantidad de información y recursos que se requerirán al momento de la ejecución, es por esto que es importante mencionar la forma en como funcionarán los pagos virtuales, la plataforma o plataformas que se empleará, como se va a realizar la comercialización de los productos y las estrategias para darse a conocer en un mercado que es dominado por pocas empresas de gran tamaño que abarcan casi la totalidad de los clientes que compran productos de manera virtual.

5.1 Métodos de Pago: Se realiza la gestión con las instituciones correspondientes para la implementación de un botón de pago para compras realizadas mediante tarjetas de crédito y débito, y se realizan las pruebas respectivas para evitar riesgos asociados a compras fraudulentas.

5.2 Manual de gestión de funcionamiento: Se documenta el funcionamiento de la plataforma y los procesos a seguir para la incorporación o baja de emprendedores, así como los emprendedores gestionaran sus accesos.

5.3 Diseño Final Pagina Web: Se hace una presentación previa del resultado final de la página web, con todos los elementos en funcionamiento (accesos, botón de pago integrado, etc)

Costo y precedencia por actividad

A continuación, se realiza una estimación en cuanto a tiempos y costo de cada de una de las actividades a desarrollar durante el desarrollo del proyecto.

1. Legalización de Empresa

Código	Precedencia	Subsecuencia	Duración	Monto
1.1	---	1.3	3 días	\$1.67
1.2	---	1.3	3 días	\$60.00
1.3	1.2, 1.3	1.4	12 días	\$125.72
1.4	1.4	1.5	15 días	\$450
1.5	1.4	---	10 días	-

Tabla 75 Legalización de la empresa Fuente: Elaboración Propia

2. Gestión de Proyectos

Código	Precedencia	Subsecuencia	Duración	Monto
2.1	---	2.2	2 días	\$50.00
2.2	2.1	2.3	5 días	\$100
2.3	2.3	2.4	7 días	\$100
2.4	1.4	2.5	10 días	\$250
2.5	2.4	---	10 días	\$300

Tabla 76 Gestión de proyectos Fuente: Elaboración Propia

3. Diseño

Código	Precedencia	Subsecuencia	Duración	Monto
3.1	---	3.2	25 días	\$2500
3.2	3.1	3.3	5 días	\$200
3.3	3.2	--	7 días	\$100

Tabla 77 Diseño del proyecto Fuente: Elaboración del proyecto

4. Requerimientos

Código	Procedencia	Subsecuencia	Duración	Monto
4.1	---	4.2	25 días	\$2500
4.2	4.1	4.3	5 días	\$200
4.3	4.2	4.4	7 días	\$100
4.4	4.3	---	35 días	\$3500

Tabla 78 Requerimientos del proyecto Fuente: Elaboración Propia

5. Post Diseño y pruebas

Código	Procedencia	Subsecuencia	Duración	Monto
5.1	---	5.2	15 días	\$600
5.2	5.1	5.3	10 días	\$400
5.3	5.2	--	7 días	\$250

Tabla 79 Post diseño y pruebas Fuente: Elaboracion Propia

7.4. Diagrama de Gantt del Proyecto

Se realiza una representación gráfica de la programación en la duración de los tiempos de cada una de las actividades identificadas con anterioridad y se muestra en un gráfico de Gantt identificando la relación entre las mismas.

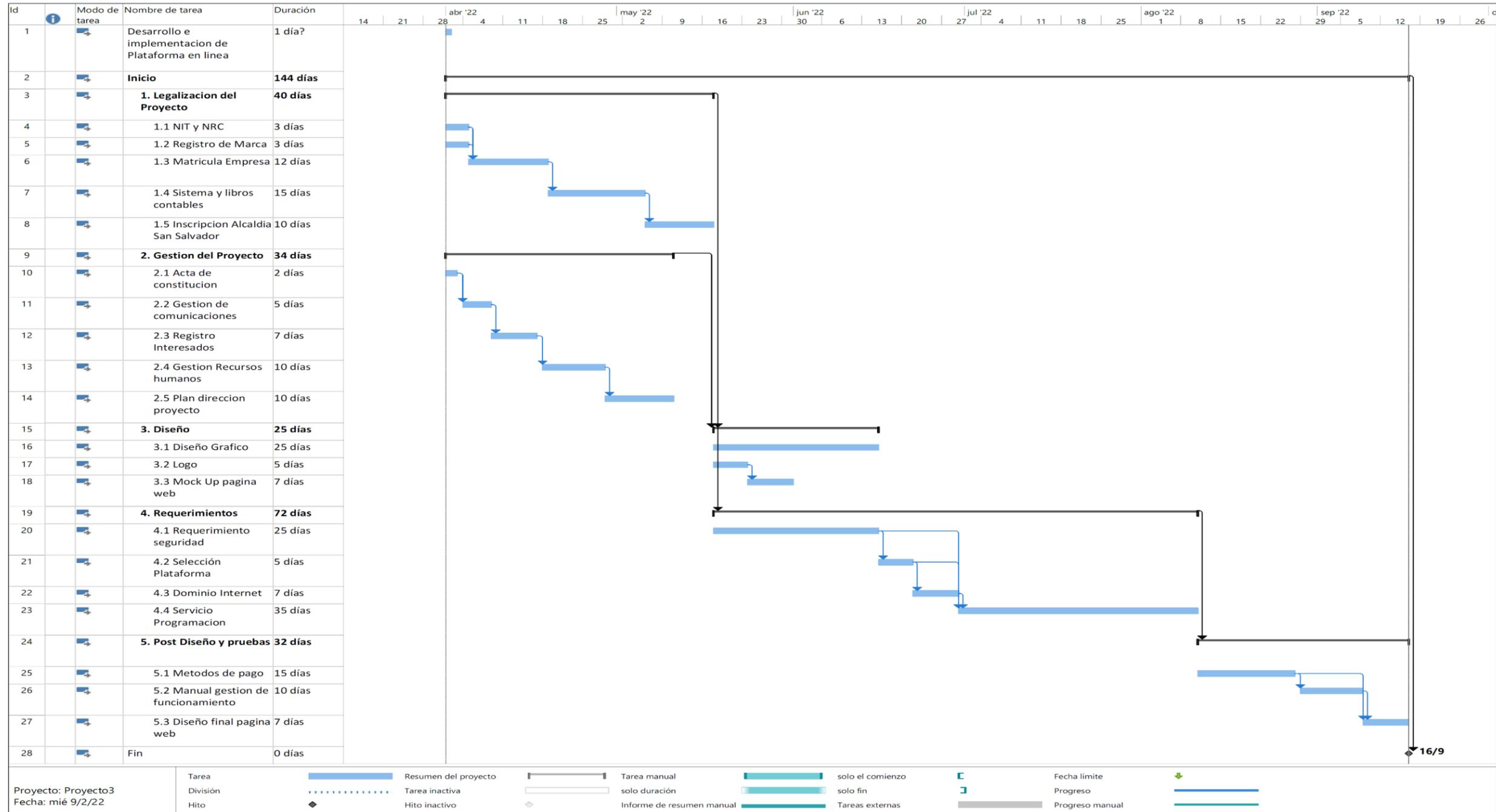
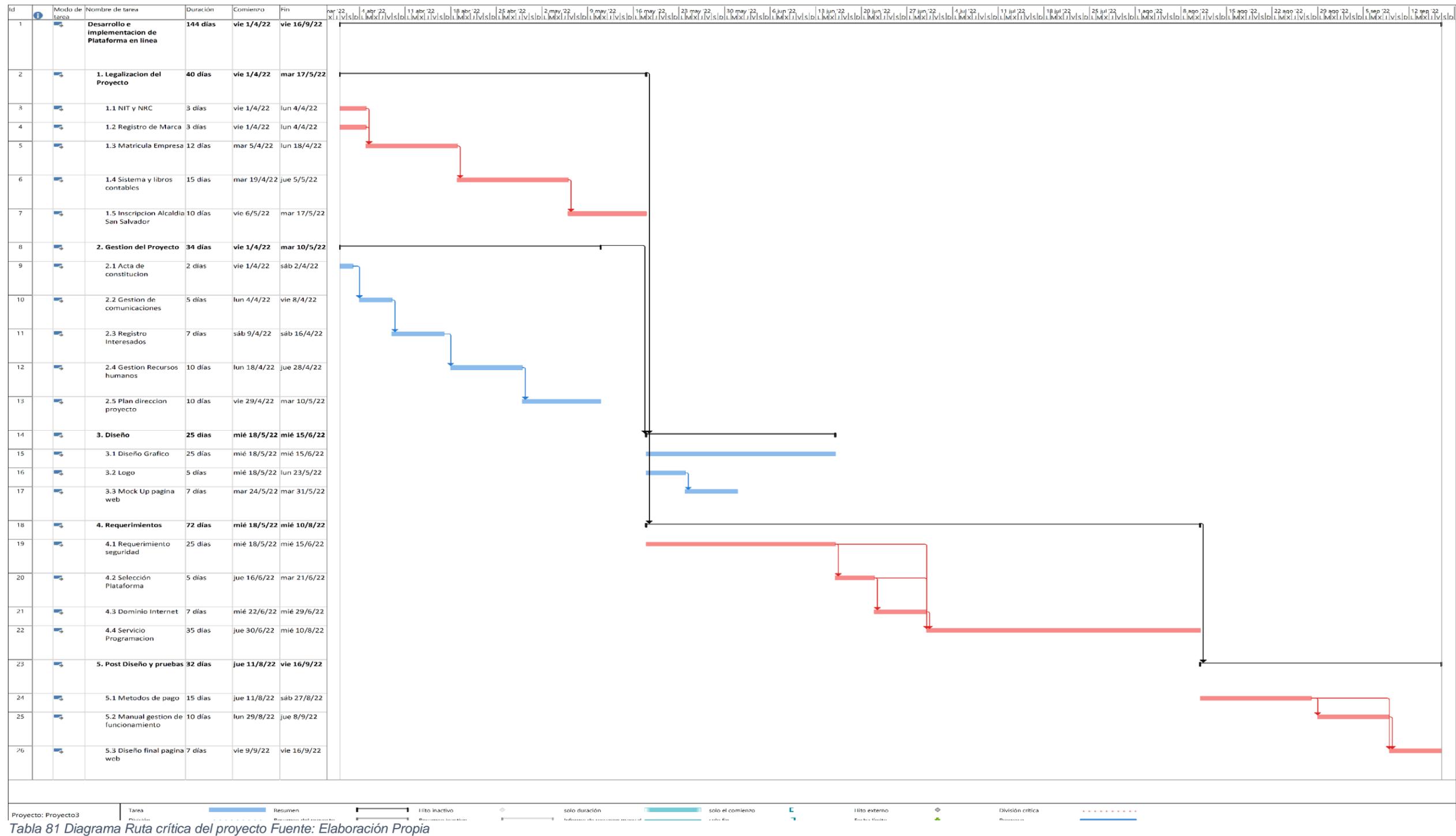


Tabla 80 Diagrama de Gantt del proyecto Fuente: Elaboración Propia

7.5. Diagrama de Ruta Crítica del Proyecto

Se identifican las actividades críticas del proyecto (aquellas actividades que no se pueden atrasar) y que por lo tanto deberán de prestárseles atención para evitar atrasos en los tiempos programados.



8. CONCLUSIONES

Hacer uso del e-commerce es de suma importancia en la nueva era digital, donde el internet es una herramienta indispensable para el crecimiento económico y geográfico de todo negocio.

La compra y venta es la finalidad principal por lo que los emprendedores hacen uso de e-commerce, dejando en segundo lugar la atención y servicio al cliente, aun sabiendo que es un proceso que se realiza para cumplir con la satisfacción del consumidor que adquiere productos o servicios en línea; perdiendo el objetivo principal de asistencia a su clientela al momento de atender sus consultas, pedidos, reclamos y dudas que es lo más importante.

- El diagnóstico inicial realizado permitió conocer la situación actual de los emprendedores de la zona metropolitana dando como resultado que la plataforma social preferida para comercializar sus productos es Marketplace de Facebook. Además, la manera preferida para poder recibir sus pagos es mediante efectivo y la forma de distribución preferida es personalmente.
- El plan de negocios nos permitió identificar las estrategias de marketing y operación a implementar, entre las que se encuentran
 - Estrategias de Precio Psicológicos (\$10.99, \$15.99, \$23.99)
 - Publicidad mediante tecnologías de la información y comunicación
 - FREMIUM consiste en suscripciones gratuitas para que los usuarios se familiaricen con la plataforma y la forma de trabajar de ella.
- Mediante el uso de la herramienta de Buyer Person se pudo determinar quién es el segmento de mercado y de esta manera realizar publicidad personalizada según los gustos del mercado meta para llegar al grupo de interés y hacer efectiva la publicidad dentro de redes sociales.
- Las herramientas de creatividad ayudaron a la depuración de ideas que se obtuvieron durante la primera fase del proyecto, pudiendo determinar cuáles son las más factibles vistas desde el ámbito de innovación y design Thinking.
- Durante el desarrollo del módulo V se pudo desarrollar la idea que nos llevaría a poder diseñar el logo de la empresa de igual manera que el diseño de uno de los afiches promocionales que permitieron darle identidad visual a la tienda en línea.

- Por último, el desarrollo del plan financiero permitió tener una visualización más amplia respecto a las inversiones que se realizaran para el desarrollo del proyecto, así como los rendimientos que el mismo generara y el tiempo de retorno con respecto a la inversión inicial obteniendo resultados óptimos que avalan la implementación del plan de e commerce para emprendedores de la zona metropolitana de El Salvador.
- La duración e implantación del proyecto demorara 144 días, las actividades críticas del proyecto (las que no se pueden atrasar) son por lo tanto la legalización del proyecto, los requerimientos del proyecto, post diseño y pruebas.

9. RECOMENDACIONES

- La implementación de las estrategias especificadas en el plan de marketing y operaciones buscan generar un aumento en las ventas, dichas estrategias han sido diseñadas a partir de un análisis FODA por lo que su implementación adecuada garantizaría resultados positivos.
- La identificación del buyer person, se realizó a partir de la técnica que lleva el mismo nombre y el cual tiene como propósito la segmentación específica del comprador potencial, por lo que recomienda que se tome en cuenta el buyer person identificado en el análisis a la hora de poder realizar las estrategias de marketing.
- Los datos obtenidos en la etapa de plan financiero muestran que el proyecto presenta una alta rentabilidad con los siguientes datos obtenidos en los indicadores financieros
 - TIR =133.43%
 - VAN = \$724,888.96 en el 5to año
 Por lo que la implementación del mismo garantizara que el proyecto es sostenible en el tiempo y genera una buena rentabilidad a un periodo de análisis de 5 años.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Derecho Mercantil Categoría: Derecho Mercantil, Nombre: CODIGO DE COMERCIO Reformas: (29) Decreto Legislativo No. 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008.

- Derecho Tributario Categoría: Derecho Tributario Origen: ORGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Naturaleza: Decreto Legislativo Reformas: (14) Decreto Legislativo No. 233 de fecha 16 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009.
- Ley de San Salvador, El Salvador Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa 1era. Edición CONAMYPE, 2014.
- Ley de Firma Electrónica de el Salvador, Categoría: Derecho Económico, emisión 16 de octubre de 2015, publicado en el Diario Oficial No. 196, Tomo 409 de fecha 26 de octubre de 2015.
- OECD, & Statistical Office of the European Communities. (2007). Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3a edición. OECD.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Fuente de Información Thomsen, R. B. (2021, 22 septiembre). *7 programas de fidelización de clientes en e-commerce eficaces*. Sleeknote. <https://sleeknote.com/es/blog/programas-fidelizacion-clientes>
- Fuente: Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior (Primera Edición ed.). Editorial Rei Argentina S.A.
- Fuente: Real Academia Española - RAE. (s. f.). asesor, ra. Diccionario panhispánico del español jurídico - Real Academia Española. Recuperado 17 de enero de 2022, de <https://dpej.rae.es/lema/asesor-ra>
- Fuente: Ghirardi, A. L. (2018, 25 julio). Consultor ecommerce: ¿qué es y qué hace? El Columpio Digital: construye, lanza y haz crecer tu tienda online. <https://elcolumpiodigital.com/consultor-ecommerce-que-es-que-hace/>
- Fuente: Escuela Superior de Economía y Negocios. (2015). *El Emprendimiento en el Salvador Informe Nacional El Salvador 2014–2015*. Impresos Múltiples.
- Banco Central de Reserva. (Dakota del Norte). Banco Central de Reserva de El Salvador -. <https://Www.Bcr.Gob.Sv/Bcrsite/?Cdr=123>. <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=123>