



**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
**MODELO DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL COMERCIO**  
**ELECTRÓNICO CASO PRÁCTICO:**  
**NUVE, S.A. DE C.V.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAESTRO EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**ASESOR:**  
**MAESTRO BENJAMÍN REINALDO MONGE RAMOS**

**PRESENTADO POR:**  
**ANA KARENINA CAMPOS RODRÍGUEZ**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.**  
**Febrero de 2011**

# CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS .....	i
RESÚMEN EJECUTIVO .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	iii
I. CAPÍTULO UNO.....	1
A. JUSTIFICACIÓN .....	1
B. ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	3
C. MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA PARA NUVE, S.A. de C.V. ....	4
II. CAPÍTULO DOS.....	5
A. ¿QUÉ TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EXISTEN?.....	5
B. ORÍGENES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. ....	6
C. SEGURIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. ....	7
D. PROPIEDAD INTELECTUAL DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SALVADOR. ....	7
E. REQUISITOS TECNOLÓGICOS PARA IMPLEMENTAR COMERCIO ELECTRÓNICO EN UNA EMPRESA.....	9
F. ¿DÓNDE APLICAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO?.....	11
G. BUENAS PRÁCTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. ....	11
H. VENTAJAS COMPETITIVAS FRENTE A CLIENTES.....	13
I. VENTAJAS COMPARATIVAS EN CUANTO A PROVEEDORES.....	13
J. VENTAJAS PARA LOS CONSUMIDORES.....	14
III. CAPÍTULO TRES .....	15
A. RETOS PARA LA ADMINISTRACION DE NUVE SA. ....	15
B. CATEGORÍA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	16
C. COMERCIO ELECTRÓNICO B2B.....	16
D. SISTEMA DE PAGO PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO. ....	17
E. RETOS Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN. ....	18
IV. CAPÍTULO CUATRO.....	19
A. MATRIZ FODA .....	20
B. MATRIZ EFI.....	21

C.	MATRIZ EFE.....	22
D.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	24
V.	CAPÍTULO CINCO .....	25
VI.	CAPÍTULO SEIS .....	29
VII.	CAPITULO SIETE.....	33
A.	SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA. ....	33
B.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	37
C.	PRINCIPALES CAUSAS PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO.....	39
VIII.	CAPITULO OCHO.....	40
A.	CONCLUSIONES.....	40
B.	RECOMENDACIONES. ....	41
C.	PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO. ....	41
IX.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
X.	GLOSARIO TÉCNICO .....	43

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS:

Todopoderoso por darme la bendición de poder cursar esta Maestría, le agradezco por la sabiduría y fortaleza que me brindó durante este tiempo, ya que sin Él no hubiera sido posible concluirla.

A MIS PADRES, JOSÉ Y MARGARITA:

Les agradezco su amor, apoyo incondicional, consejos y ánimos. Gracias por ponerme siempre en sus oraciones y por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa, son mis pilares.

A MIS HERMANOS, JOSÉ Y MARGARITA:

A JOSÉ por sus consejos y prestarme sus libros; a MARGARITA por su sonrisa y sus ánimos.

A MI ESPOSO RENÉ:

El amor de mi vida, mi esposo y mi mejor amigo, gracias por su apoyo incondicional, por acompañarme en tantas noches de desvelos haciendo tarea, por recibirme siempre con un beso y abrazo para calmar mis preocupaciones y darme ánimos.

A FAMILIARES Y AMIGOS:

Gracias a todos los que me acompañaron durante el desarrollo de este proceso. En especial a mis abuelitos, que aunque algunos ya no están presentes siempre, me dieron ánimos para seguir adelante y me incentivaron a ser una mejor persona.

Gracias a Priscila Cañas por permitir que su empresa NUVE, S.A. de C.V. fuera la base para este proyecto.

Gracias al Ing. Benjamín Monge por su apoyo, consejos y asesoría en el desarrollo de este documento.

## **RESÚMEN EJECUTIVO**

La empresa NUVE, S.A. de C.V. tiene varios años de experiencia dedicada a la fabricación, distribución, venta de muebles, salas y camas. Sin embargo, todavía carece de un posicionamiento regional que le permita una aceptable credibilidad de la calidad de sus productos y servicios; y reconocimiento de su imagen corporativa a nivel regional.

Los avances significativos que están experimentando la tecnología y las comunicaciones en el ámbito del comercio electrónico permiten implementar estrategias en las operaciones que desarrolla la organización, para ampliar las oportunidades de negocio tanto a nivel nacional como regional.

Se presentan los resultados de la implementación de un plan de comercio electrónico, considerando un período de cinco años, teniendo en cuenta las principales variables que aplican a la naturaleza de la organización con el fin de mejorar su efectividad económica y financiera que le faciliten un crecimiento significativo en el mercado regional.

Los resultados, en el primer año, de 53% para la Tasa Interna de Retorno, 17% para el Rendimiento sobre la Inversión (ROI), 18 % para el Rendimiento sobre Activos (ROA), un apalancamiento del 31%, aunado al hecho que la inversión se recupera en 26 meses, permiten sugerir la conveniencia de la implementación del proyecto.

## **INTRODUCCIÓN**

La tecnología y las comunicaciones evolucionan día a día, permitiendo incursionar en un mundo de conocimiento, oportunidades de negocio y facilidad de interacción entre las personas. Una de las herramientas que ha revolucionado la forma de interactuar entre personas y empresas agilizando la comercialización de productos y servicios a través de Internet es el comercio electrónico.

En un mundo globalizado la implementación del comercio electrónico en las empresas abre nuevos mercados internos y externos lo cual incrementa su competitividad y eficiencia.

En el país, el tema de comercio electrónico en la mediana empresa no siempre equivale a mejorar la productividad y lograr la apertura de nuevos mercados, por el contrario por falta de conocimiento en muchos casos representa costos y pérdida de tiempo sin resultados a corto plazo.

En este trabajo se describe el impacto del comercio electrónico que podría causar en la mediana empresa, identificando los beneficios del uso de algunas herramientas del comercio electrónico y enumerando las dificultades con las que se podría enfrentar la mediana empresa para poder utilizar las estrategias de vanguardia a nivel mundial.

## **I. CAPÍTULO UNO**

### **A. JUSTIFICACIÓN**

Internet es una herramienta que proporciona un mayor acceso a la información a un menor costo, es por eso que las grandes empresas han optado por adoptar el comercio electrónico como medio para promover sus productos y servicios.

El comercio electrónico se ha difundido por el mundo como un fenómeno en el mercadeo, las ventas y las comunicaciones, facilitando los negocios en el mercado e incrementando así la competitividad entre empresas. Proporcionando múltiples beneficios a proveedores, clientes y consumidores.

El Comercio electrónico ha revolucionado la forma tradicional de compra y venta, ya que proporciona múltiples formas de acercar los productos y servicios a los clientes. Actualmente se aplica a grandes, medianas y pequeñas empresas basando el beneficio por el bajo costo que representa la inversión.

Las ventajas que ofrece la implementación del comercio electrónico dependerán tanto de la capacidad, del conocimiento y sobre todo del tipo de mercado al cual desea orientarse.

La tecnología es una de las fuentes principales de competitividad, integra conocimiento, experiencia, equipo, instalaciones y software, permite la generación de nuevos productos, procesos, servicios y sistemas, así como mejoras a

las que ya existen. También acorta distancias y disminuye tiempo de operación. El desarrollo e inversión en la tecnología se ha determinado por necesidades sociales o demandas del mercado.

La empresa NUVESA durante mucho tiempo se ha dedicado a la fabricación, distribución, venta de muebles, salas y camas; sin embargo, a pesar de ya tener varios años de existencia y experiencia en el negocio, todavía carece de credibilidad en la calidad de sus productos y servicios, reconocimiento de su imagen corporativa a nivel regional.

La Lic. Priscila Cañas, propietaria de la empresa, tomó la decisión de implementar un Modelo de Gestión de Innovación Tecnológica a través del comercio electrónico, motivada por los resultados obtenidos en una reciente presentación de feria de muebles en Guatemala, éstos desconocían sobre la existencia de NUVESA y sus productos, a pesar de tener 20 años de experiencia. Asimismo, los clientes potenciales preguntaron si se tenía un sitio Web para poder visitarlo y de esta manera poder apreciar con más detalle la gama de productos y servicios que la empresa ofrece, al recibir una respuesta negativa éstos perdieron credibilidad en los productos, diseño y calidad del trabajo de NUVESA.

Considerando lo anterior, la dirección de la empresa espera desarrollar un modelo que sea útil para poder definir estrategias que se puedan utilizar como apoyo en la toma de decisiones y la elaboración de planes de acción, para ser integradas a las diferentes funciones y procesos que se desarrollan en NUVESA.



Las Mipymes deben centrar su estrategia de innovación en el desarrollo de las modificaciones creativas continuas. Para ello la gerencia debe estar focalizada en la obtención de mejoras de sus procesos, y fortalecer las competencias de su personal a todo nivel.

Por lo tanto, en este modelo de gestión se considerará la estrategia a seguir y los componentes necesarios para modernizar la infraestructura tecnológica.

NUVESA adolece de tener poca especialización productiva, carencia de una correcta normalización y estándares de productos, falta de control de calidad, escaso desarrollo tecnológico, entre otros; la puesta en marcha de este proyecto permitirá lograr la proyección internacional que la empresa necesita.

## **B. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **ALCANCES**

El estudio a realizar tiene como propósito elaborar un documento completo de consulta al interior de la empresa que permita ver la factibilidad de incluir a NUVESA en el entorno del comercio electrónico para que la Gerencia tome las decisiones de acuerdo a sus expectativas y recursos. El documento está compuesto por un análisis de la situación actual, metodología a utilizar, diseño y evaluación de un plan de trabajo que permita expandir el mercado por medio del comercio electrónico de manera regional hacia Guatemala y

Nicaragua, para fortalecer su imagen corporativa y su área financiera.

Algunas de las innovaciones que brindará este trabajo serán las nuevas formas de marketing por internet, ya que existen herramientas, como el correo electrónico, boletines, redes sociales, en donde el marketing se adapta al perfil del cliente que lo utiliza.

### **LIMITACIONES**

El modelo de estrategia se enmarca en la compra, instalación y puesta en funcionamiento de la propuesta.

## **C. MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA PARA NUVE, S.A. de C.V.**

### **MISIÓN**

*"Satisfacer en la venta al mayoreo, los gustos y necesidades de nuestros clientes con productos innovadores que brinden calidad y comodidad a precios competitivos, mejorando continuamente para ofrecer un mejor servicio."*

### **VISIÓN**

*"Llegar a ser, en los próximos tres años, reconocida como una empresa familiar que brinda, por medio de la web, comodidad, calidad y confort en sus productos a todos los hogares a nivel nacional y regional".*

## **II. CAPÍTULO DOS**

El comercio electrónico es una herramienta que ayuda a las empresas a fortalecer el intercambio de información para fines comerciales, utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para realizar transacciones de compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.

El comercio electrónico puede aplicarse en diferentes tipos de empresas, particularmente para fortalecer los aspectos que se detallan a continuación:

- Marketing en Internet, este incluye por ejemplo la publicidad en web, compra, venta, correo electrónico, buscadores, entre otros.
- El World Wide Web (www), publicidad.
- Sistemas que ayuden a la administración de inventarios.
- Sistemas que administren la cadena de suministros.
- Customer Relationship Manager (CRM).

### **A. ¿QUÉ TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EXISTEN?.**

En el comercio electrónico se pueden considerar las siguientes modalidades:

1. B2B: Business to Business (comercio de empresa a empresa), por ejemplo: distribuidores y proveedores de servicios de aplicaciones.

2. B2E: Business to Employee (comercio de empresa a empleado), por ejemplo: la intranet para ofrecer productos o servicios a los empleados.
3. B2C: Business to Consumer (comercio de la empresa al consumidor), por ejemplo: estrategias para llegar directamente al consumidor.
4. B2B2C: modalidad que ocupa en una sola plataforma Business to Business, Business to Consumer, en la cual se utilizan plataformas on-line para generar transacciones comerciales entre negocios, y entre la empresa y los consumidores finales. Por ejemplo: un portal B2C, en donde se integra en la misma plataforma la versión B2B de su negocio on-line.
5. E-mail Marketing, marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial el cual puede ser a una audiencia específica.

## **B. ORÍGENES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.**

El comercio es una actividad que ha ido evolucionando, pero su significado es el mismo: vender un servicio o un producto.

La maravillosa herramienta del internet permite la creación y gestión de un mercado tecnológico, que incluye bienes y servicios. Los productos y servicios digitales pueden ser negociados, comprados y entregados íntegramente a través de la red.

Gracias al internet, el comercio electrónico crece de una manera continua y exponencial, ofreciendo grandes ventajas tales como:

1. Presencia global de los proveedores y elección global a los clientes.
2. Nuevos canales de publicidad, marketing y comunicación de alcance masivo.
3. Acceso directo a proveedores y clientes.
4. Establecimiento de empresas virtuales o la virtualización de las existentes.
5. Desarrollo de nuevos productos digitales y sustitución de mercancías físicas por sus equivalentes digitales.

### **C. SEGURIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.**

Es necesario utilizar herramientas que le den seguridad y confianza al consumidor. Se debe de proteger la información de los intrusos que puedan acceder (hackers).

Se debe implementar un antivirus, sistemas de detección de intrusos, firewall, entre otros, todo esto con el fin de proporcionar una buena imagen al consumidor.

### **D. PROPIEDAD INTELECTUAL DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SALVADOR.**

Es fundamental tener en cuenta, que una empresa que se va a involucrar con el comercio electrónico debe de proteger el nombre de la empresa, marcas registradas, logotipos,

ilustraciones que se presentan en el sitio web con los recursos que permitan las leyes de propiedad intelectual.

Los temas relacionados con el comercio electrónico fueron incorporados a la Organización Mundial del Comercio a través de la Declaración sobre Comercio Electrónico Global, aprobada en la 2da. Conferencia Ministerial, realizada en Ginebra, en mayo de 1998.

En El Salvador, algunos almacenes ya permiten hacer compras en línea; empresas de telefonía ofrecen recarga de saldo en sus páginas web y enviando mensajes de texto en donde autoriza el cobro de servicios como el envío del horóscopo diario, bromas, compra de ring-tones, rifas y sorteos, entre otros. Pero si el consumidor quiere hacer un reclamo o no está satisfecho con lo que recibió, difícilmente podrá obtener la solución que busca.

En la Defensoría del Consumidor, se han establecido límites y alcances de la actuación de las empresas locales, pero el comercio electrónico como tal no está regulado. Las transacciones comerciales que existen en El Salvador, por el momento, aunque son legales, falta regularlas adecuadamente. La Defensoría del Consumidor, con el apoyo de la Comisión Nacional para la Sociedad de la Información y consultores nacionales e internacionales, ha elaborado una Estrategia Nacional para que el país desarrolle y aproveche sus potenciales informáticos. Esta estrategia, consiste en tres líneas de trabajo:

1. Regulación de la comunicación y firma electrónica.

2. La protección de datos.
3. El comercio electrónico.

De los tres puntos antes mencionados, el más importante es el primero y está contemplado en el *Anteproyecto de Ley de Comunicación y Firma Electrónica*, ya que esto ayudará a dar legalidad a todas las operaciones electrónicas.

#### **E. REQUISITOS TECNOLÓGICOS PARA IMPLEMENTAR COMERCIO ELECTRÓNICO EN UNA EMPRESA.**

1. Registrar un Dominio.

Cuando una empresa desea implementar comercio electrónico debe de registrar su nombre de dominio en SVNET (Administrador del Dominio de Nivel Superior SV para el entorno salvadoreño) éste corresponde a un nombre *exclusivo*. Debe registrar el nombre de su sitio Web con algo que se conoce como "apodo virtual", de modo que todas las otras computadoras conectadas a la red sepan de su existencia. Una vez que se registre, cuando alguien escriba `www.nombredesuempresa.com.sv` en su explorador, irá directamente a su sitio Web.

2. Buscar un Servicio de Host (HOSTING).

La empresa puede contratar un servicio de hosting en Internet, este servicio se encarga de los detalles técnicos de mantenimiento del servidor.

Los servicios de hosting también ofrecen un sistema para monitorear la cantidad de visitas a su sitio. Según el

tamaño y complejidad del sitio, el uso de un servicio de hosting suele ser una solución mucho más rentable para las pequeñas empresas.

### 3. Diseño del sitio Web.

Antes de comenzar con el diseño de la página web, se deben de plantear algunas preguntas tales como:

- a. ¿Cuál es el objetivo de su sitio?
- b. ¿Desea que sea un catálogo en línea de sus productos o bien espera vender realmente sus productos o servicios por Internet?
- c. ¿Cuál es su presupuesto disponible?
- d. ¿Quién será responsable de mantener funcionando el sitio?
- e. ¿Quién proporcionará las ilustraciones o fotografías y el contenido del sitio?
- f. ¿Quién será el dueño de los derechos de autor de estos materiales?
- g. ¿Será responsable el diseñador de la creación y el marketing de su sitio Web?

Es recomendable que si la empresa no tiene mucho conocimiento de diseño de páginas web, se contrate a un profesional en el área, ya que él tiene los conocimientos técnicos para crear un sitio que funcione con todos los exploradores existentes y normalmente conoce las tecnologías actuales y las soluciones de comercio electrónico.



## **F. ¿DÓNDE APLICAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO?.**

El comercio electrónico se puede aplicar en muchos negocios, es por eso que juega un papel importante dentro de lo que se conoce como reingeniería de procesos de negocios.

Es aplicable a áreas tales como:

1. Marketing.
2. Financiación y seguros.
3. Transacciones comerciales.
4. Comercio automático de productos digitales.
5. Pagos.
6. Envíos.
7. Licitaciones públicas.
8. Contabilidad, entre otros.

## **G. BUENAS PRÁCTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.**

Las buenas prácticas del comercio electrónico, colaboran a disminuir la desconfianza e inseguridad de las empresas y sus consumidores en las operaciones de comercio electrónico.

Estas prácticas se basan en:

1. Seriedad.
2. Transparencia.
3. Privacidad.
4. Seguridad.
5. Orientación hacia el cliente.
6. Orientación hacia la mejora continua.

Existen requisitos que se deben de cumplir para poder implementar las buenas prácticas en el comercio electrónico, entre ellas se tienen:

1. Comunicación comercial.
2. Proceso de venta.
3. Contratación.
4. Pago.
5. Entrega del bien o servicio.
6. Servicio post venta.

También se debe de considerar el hecho que se deben de proteger los datos personales, la protección de propiedad intelectual, la ética con la que se manejan: la información, la tecnología y los proveedores. Tiene que existir transparencia en los procesos que se manejen.

Algunas empresas en El Salvador que aplican muy bien las prácticas de comercio electrónico son:

1. La Constancia, S.A. de C.V:  
<http://www.laconstancia.com>
2. La Cooperativa Ganadera de Sonsonate:  
<http://www.salud.com.sv>
3. Boquitas Diana:  
<http://www.diana.com.sv>
4. Muebles Molina:  
<http://www.mueblesmolina.com>
5. Muebles Mobilia:  
<http://www.mobilia.com.sv/>
6. SIMAN:  
<http://www.siman.com.sv>

## **H. VENTAJAS COMPETITIVAS FRENTE A CLIENTES.**

1. Desaparecen los límites geográficos para hacer negocio.
2. Disponibilidad completa.
3. Proporciona nuevos medios para encontrar y servir a clientes.
4. Incorpora internacionalmente nuevas estrategias para relaciones entre clientes y proveedores.
5. Facilita la reducción de precios por el bajo costo del uso de Internet en comparación con otros medios de promoción, lo cual implica mayor competitividad.
6. Permite la Globalización y acceso a mercados potenciales de millones de clientes.
7. Implanta tácticas novedosas en la venta de productos para crear fidelidad en los clientes.
8. Favorece la actualización de la información, en tiempo real, de productos y servicios de la empresa (promociones, ofertas, etc.).
9. Beneficia la obtención de nuevas oportunidades de negocio, con la sola presencia en el mercado

## **I. VENTAJAS COMPARATIVAS EN CUANTO A PROVEEDORES**

1. Fortalece el comercio electrónico en todo el mercado.
2. Aumenta la transparencia y competitividad de las tiendas virtuales.
3. Impulsa a las empresas con nombre comercial menos conocido o de reciente creación.
4. Facilita la extensión del negocio y entrada en nuevos mercados.

5. Permite la existencia de artículos digitales con costo de distribución cero.
6. Promueve el contacto directo con el cliente, elimina intermediarios.
7. Proporciona un mercado accesible a las pequeñas empresas en igualdad de condiciones.

#### **J. VENTAJAS PARA LOS CONSUMIDORES.**

1. Proporciona comodidad.
2. Permite tener acceso a mayor diversidad de productos, servicios e información.
3. Favorece un mercado más competitivo y por lo tanto más barato.
4. Brinda información pre-venta y posible prueba del producto antes de la compra.
5. Facilita inmediatez al realizar los pedidos.

### **III. CAPÍTULO TRES**

Un plan de proyecto ayuda a optimizar el crecimiento y desarrollo de acuerdo a los ideales del negocio, es una guía para la operación efectiva del día a día de una empresa.

Las empresas que sobreviven al paso del tiempo, llegan a ser muy eficientes, producen una cantidad limitada de productos y/o servicios siguiendo rutinas estandarizadas. Estas rutinas se transforman en reglas, procedimientos operativos estandarizados, que tienen como propósito enfrentar la mayoría de las situaciones esperadas.

#### **A. RETOS PARA LA ADMINISTRACION DE NUVESA.**

Un reto de esta metodología es habilitar digitalmente a NUVESA, ya que se requiere un cambio completo de mentalidad. Si NUVESA llega a incorporarse al mundo digital serán necesarios nuevos diseños organizacionales y procesos administrativos.

Para poder utilizar el Internet de una manera exitosa y otras ramas de la tecnología, NUVESA tiene que examinar, y muy probablemente rediseñar, todos sus procesos de negocio antes de tratar de incorporar la nueva tecnología en las prácticas de negocios existentes; se deberá considerar un cambio de cultura organizacional, estructural y una estrategia de negocio diferente.

Otro reto es encontrar un modelo de negocios en Internet, se debe de analizar con cuidado cuál es el modelo que realmente

pueda explotarse en Internet y cómo se relaciona la Internet con su estrategia de negocios nacional y regional.

El modelo de Internet adecuado ayudará a generar y obtener utilidades de valor agregado. El modelo que más se aplica al perfil de NUVESA es el de *Escaparate Virtual*, ya que venderá de una manera directa productos físicos a consumidores o negocios individuales.

## **B. CATEGORÍA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.**

El comercio electrónico está dividido en tres categorías: Comercio Electrónico Negocio a Consumidor (**B2C**), Comercio Electrónico Negocio a Negocio (**B2B**) y Comercio Electrónico Consumidor a Consumidor (**C2C**); la categoría que mejor se apega a la razón de ser de NUVESA es la de Comercio Electrónico Negocio a Negocio (**B2B**), ya que efectúa venta de bienes al por mayor entre empresas.

## **C. COMERCIO ELECTRÓNICO B2B.**

En el comercio electrónico B2B, las empresas pueden aprovechar sus sitios Web como escaparates electrónicos para realizar ventas a otras empresas, o bien, pueden ejecutar transacciones de compra y venta mediante redes industriales privadas o mercados en la Red, todo esto con el objetivo de crear una *Red Industrial Privada* para coordinar la continuación de procesos de negocios entre compañías y así poder

establecer un comercio colaborativo y una buena administración de la cadena de abastecimiento.

Por lo general una Red Industrial Privada la conforma una empresa grande que utiliza una *extranet* para enlazarse con sus proveedores y demás socios importantes de negocios. La red es propiedad del comprador y permite a éste y a proveedores, distribuidores y otros socios comerciales designados, compartir el diseño y desarrollo de productos, el marketing, la programación de la producción, la administración de inventarios y la comunicación no estructurada, como gráficas y correo electrónico. Una red privada industrial o mercado privado es actualmente el tipo de comercio electrónico B2B de más rápido crecimiento.

#### **D. SISTEMA DE PAGO PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO.**

Es necesario determinar un sistema de pago para el comercio electrónico, ya sea mediante tarjeta de crédito, dinero digital, carteras digitales, cheques electrónicos, entre otros.

<b>SISTEMA DE PAGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Pago digital mediante tarjeta de crédito o débito	Servicio seguro para pagos por medio de tarjeta de crédito o débito en Internet que protege la información transmitida entre usuarios, sitios de comerciantes y los bancos que realizan el proceso.
Cartera digital	Software que almacena información de tarjeta de crédito o débito y de otro tipo para facilitar el pago de bienes en la Web.
Dinero digital	Moneda digital que se puede utilizar para micropagos o compras más grandes.
Cheque digital	Cheque electrónico con una firma digital segura.

Sistemas electrónicos de presentación y pago de facturas	Apoyan el pago electrónico de compras de bienes o servicios en línea o tiendas físicas después de hecha la compra.
Sistema de pago de valor almacenado	Permiten a los consumidores hacer pagos instantáneos a comerciantes de acuerdo con un valor acumulado en una cuenta digital.
Sistema de pago de igual a igual	Envían dinero a través de la Web a individuos o proveedores que no están en posibilidad de aceptar pagos por medio de tarjetas de crédito.

Cuadro 3.1

#### **E. RETOS Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN.**

Aunque el comercio electrónico ofrece una serie de oportunidades también ofrece muchos retos, debido a que los negocios en línea requieren de un cambio organizacional de largo alcance.

El marco legal en el país para el comercio electrónico aún no se concreta y NUVESA debe estar muy atenta de crear confianza, seguridad y privacidad del consumidor.

Existen requisitos para cambiar el proceso de negocios en el ámbito electrónico, ya que aunque NUVESA decida aplicar un modelo de negocios viable, requiere de una administración efectiva para asegurar el éxito de su nuevo modelo. Se debe de rediseñar e integrar de manera más estrecha los procesos esenciales de negocios, en particular los de la administración de la cadena de abastecimiento y los procesos de producción.



#### **IV. CAPÍTULO CUATRO**

Un análisis minucioso de los factores internos y externos de una empresa ayuda identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de una empresa, para recopilar suficiente material y diseñar un plan estratégico.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Asignando un peso a cada factor entre los valores de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). También se asignará una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y 4 se determina como importante.

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más significativas de las áreas funcionales de una organización, además ayuda a identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas. Se consideran los mismos valores de la matriz EFE para la matriz EFI.

## A. MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Recursos Financieros adecuados	No posee página web
Dirección capaz	Débil campaña de publicidad
Experiencia del personal	Problemas operativos internos
Productos de buena calidad	Líneas limitadas de productos
Vende productos en tiendas de Nicaragua	Pocos recursos tecnológicos
Amplias instalaciones	Falta de documentación de procesos operativos
Alta moral de empleados	Dependencia de empleados
Buen servicio al cliente	Poca inversión en I&D
Clientes nacionales estratégicos	Rotación de personal en ciertas áreas de la empresa
	No son eficientes las políticas de control de inventario
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atender a grupos adicionales de clientes	Entrada de competidores extranjeros con costos menores
Ingresar a nuevos mercados o segmentos	Crecimiento más lento en el mercado
Diversificar productos	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	Cambio en las necesidades y gustos de los clientes
Crecimiento más rápido en el mercado	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial
Alianzas estratégicas con clientes extranjeros	Incremento en costos de materia prima
El comercio electrónico es fundamental para la realización de transacciones entre empresas grandes y medianas	Desconfianza de clientes extranjeros
Ha incrementado la necesidad, en las PYMES, de hacer publicidad por Internet a través de páginas web	Delincuencia
Innovación en productos	

Cuadro 4.1

## B. MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Recursos Financieros adecuados	0.09	4	0.36
2	Dirección capaz	0.06	4	0.24
3	Experiencia de personal	0.08	3	0.24
4	Productos de buena calidad	0.10	3	0.30
5	Vende productos en tiendas de Nicaragua	0.05	3	0.15
6	Amplias instalaciones	0.03	3	0.09
7	Moral de empleados alta	0.03	3	0.09
8	Buen servicio al cliente	0.03	3	0.09
9	Clientes nacionales estratégicos	0.03	3	0.09
<i>SUBTOTAL</i>				<b>1.65</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No posee pagina web	0.06	4	0.24
2	Débil campaña de publicidad	0.10	3	0.30
3	Problemas operativos internos	0.04	3	0.12
4	Líneas de productos limitadas	0.04	3	0.12
5	Pocos recursos tecnológicos	0.04	1	0.04
6	Falta de documentación de procesos operativos	0.10	3	0.30
7	Dependencia de empleados	0.02	2	0.04
8	Poca inversión en I&D	0.06	3	0.18
9	Rotación de personal en ciertas áreas de la empresa	0.02	1	0.02
10	No son eficientes las políticas de control de inventario	0.02	2	0.04
<i>SUBTOTAL</i>				<b>1.4</b>
		1.00		<b>3.05</b>

Cuadro 4.2

Comparando el peso ponderado total de las Fortalezas y Debilidades, podemos determinar si las fuerzas internas de NUVE, S.A. de C.V. son favorables o desfavorables. Al sumar el peso total ponderado de las fortalezas, se obtiene UNO PUNTO SESENTA Y CINCO (1.65), el cual es ligeramente alto comparado con UNO

PUNTO CUATRO (1.4) que suma el peso total ponderado de las debilidades.

Dicho lo anterior se puede observar que las Fortalezas Internas no son del todo favorables para NUVE, S.A. de C.V.

### C. MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Atender a grupos adicionales de clientes	0.03	3	0.09
2	Ingresar a nuevos mercados o segmentos	0.06	3	0.18
3	Diversificar productos	0.03	3	0.09
4	Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	0.03	3	0.09
5	Crecimiento más rápido en el mercado	0.03	3	0.09
6	Alianzas estratégicas con clientes extranjeros	0.06	3	0.18
7	El comercio electrónico es fundamental para la realización de transacciones entre empresas grandes y medianas	0.11	4	0.44
8	Ha incrementado la necesidad en las PYMES de hacer publicidad por Internet a través de páginas web	0.12	4	0.48
9	Innovación en productos	0.09	4	0.36
<i>SUBTOTAL</i>				<b>2.0</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Entrada de competidores extranjeros con costos menores	0.05	3	0.15
2	Crecimiento más lento en el mercado	0.03	2	0.06
3	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros	0.08	4	0.32
4	Cambio en las necesidades y gustos de los clientes	0.05	2	0.10
5	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial	0.08	3	0.24
6	Incremento en costos de materia prima	0.05	3	0.15

7	Desconfianza de clientes extranjeros	0.05	2	0.10
8	Delincuencia	0.05	3	0.15
<i>SUBTOTAL</i>				<b>1.27</b>
		1.00		<b>3.27</b>

Cuadro 4.3

El total ponderado de TRES PUNTO VEINTISIETE (3.27) indica que NUVE, S.A. de C.V. se encuentra superior a la media de DOS PUNTO CINCO (2.50), en lo que se refiere al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

El peso ponderado total de oportunidades es de DOS PUNTO CERO (2.0) y el de las amenazas es de UNO PUNTO VEINTISIETE (1.27), lo cual indica que el ambiente externo no es muy desfavorable para la empresa.

#### D. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		Peso	NUVESA		COMPETIDOR 1 "EMPRESA A"		COMPETIDOR 2 "EMPRESA B"	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Publicidad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2	Posición Financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
3	Prestigio Nacional y Experiencia	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	Variedad de productos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5	Comercio electrónico	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
6	Capacidad de adaptarse al cambio	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	Participación en el mercado	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
8	Competitividad de precios	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
9	Lealtad del cliente	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
10	Capacidad de expansión a nivel regional	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.97</b>		<b>2.63</b>		<b>3.02</b>

Cuadro 4.4

Se observa que la Empresa A es la competidora más vulnerable; NUVE S.A. de C.V. se encuentra arriba del promedio, obteniendo altos resultados los Factores de Éxito siguientes:

1. Posición Financiera
2. Competitividad y Precios
3. Capacidad de expansión a nivel regional

## V. CAPÍTULO CINCO

Identifica los diferentes componentes de NUVESA que son críticos para su buen funcionamiento, que le permite sobresalir como empresa para superar a la competencia y cumplir con sus objetivos.

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellos elementos de la estrategia en los que hay que sobresalir para superar a la competencia.

Tener claro cuáles son los FCE en el negocio (industria) en lo que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- Analizar qué hacen y cómo los competidores son más exitosos en cada uno de esos FCE, es decir el benchmarking competitivo.
- Determinar qué puede hacer mejor que los competidores, para superar su posicionamiento.

Estos FCE son requisitos indispensables para cumplir con las exigencias de la demanda de los consumidores finales determinados.

Los FCE identificados en NUVESA son:

1. **Alianzas Estratégicas:** Gestionar alianzas estratégicas con empresas internacionales que permitan generar valor agregado a los productos ofertados.

2. **Imagen Corporativa:** Impulsar el reconocimiento de la empresa y su marca, a través de la inversión en publicidad, dando a conocer sus productos.
3. **Participación en el mercado:** Mejorar el volumen de ventas a través de la oferta de productos. Es una forma de exposición del producto, es determinante a la hora de vender al consumidor final, ya que influye la actitud hacia la compra en forma subjetiva lo cual creará un fuerte impulso a las ventas. El comercio electrónico es una fuerte herramienta para poder cumplir con este FCE, ya que dará a conocer a NUVESA en un mayor nivel regional.
4. **Nuevos modelos de muebles.** Esto ayudará a ampliar la gama de productos.

Considera los aspectos administrativos que se tendrán que abordar y/o modificar para lograr implementar el comercio electrónico.

Con respecto a los aspectos administrativos existen muchos retos tales como: negocios en línea, comercio electrónico, empresa digital, aspectos legales de confianza, seguridad y privacidad, entre otros.

Para ganar la confianza de los consumidores, se debe de garantizar la confidencialidad de las comunicaciones electrónicas y de la información, dar a conocer que la información que circula no será accedida por terceros no autorizados, de manera voluntaria o accidental.

Se implementará un método de "prueba de transacción electrónica", que consiste en utilizar certificados encriptados para permitir a las entidades llevar a cabo una autenticación entre sí e



intercambiar información de forma segura, de esta manera habrá certeza de que la comprobación de la transacción ha sido efectivamente realizada y recibida por todas las partes involucradas, con este mecanismo el consumidor tendrá la tranquilidad de comprobar la transacción realizada.

Es necesario incluir cláusulas válidas, claras y visibles para los consumidores, en donde se mencionen las condiciones generales de la contratación.

Las condiciones generales aparecerán en una pantalla de visualización forzosa, para que cuando se presione el botón de validación (que confirma haber leído y aceptado las condiciones generales), aparezca en pantalla el formulario de pedido.

También se le proporcionará al cliente:

1. Datos relativos al proveedor: a) Identidad del proveedor o representante en el país de residencia del consumidor y b) Correo electrónico.
2. Características especiales del producto.
3. Precio y gastos de transporte e impuestos aplicables.
4. Formas de pago y modalidades de entrega o ejecución.
5. Plazo de validez de la oferta.
6. Sello de certificación de SSL.

La información que se solicita al consumidor en el sitio web, deberá ser de forma clara y comprensible.

En cuanto a los aspectos legales en el ámbito mercantil, se deben de tener prevenciones para minimizar los riesgos legales que el sitio

pueda enfrentar, por ejemplo: el nombre del dominio no debe estar en conflicto con otras marcas o signos distintivos; la titularidad y derechos sobre los contenidos (propios o ajenos), lo que incluye el diseño y programación del sitio web, los enlaces de hipertexto, textos, bases de datos, programas de ordenador, imágenes, gráficos, animaciones o demás elementos multimedia, logotipos, marcas y patentes, en su caso, que contenga el sitio web; con respecto a los contenidos de terceros, se deberá contar con la debida autorización para su reproducción, distribución o comunicación pública.

## **VI. CAPÍTULO SEIS**

Antes de ingresar en el mundo del comercio electrónico, como parte del plan estratégico se debe de conocer la situación actual del uso de este servicio tecnológico en las empresas que se encuentran en el rubro de elaboración de muebles para el hogar, de esta manera se podrá llegar a conocer a la competencia.

En el ambiente competitivo, las empresas competidoras dentro de la industria se enfrentan entre sí, sobre todo si compiten por el mismo mercado. Éstas utilizan tácticas como reducción de precios, tecnología, innovación de productos y servicios, campañas de publicidad, entre otros.

La era tecnológica proporciona diferentes tecnologías efectivas que son necesarias para el desarrollo de nuevos productos y procesos de comercialización. Millones de personas en todo el mundo tienen acceso a la web, y una empresa en crecimiento no puede ignorar ese número sea cual fuere su actividad.

Las empresas industriales salvadoreñas están trabajando cada día más con las herramientas tecnológicas más conocidas, páginas web que incentivan el uso del comercio electrónico, redes sociales, correo electrónico, pago en línea, entre otros.

Existen empresas grandes como Muebles Molina y Muebles Mobilia, que han ido evolucionando e involucrándose en utilizar estrategias que implican herramientas electrónicas. Ambas empresas tienen sucursales en la región centroamericana, pero entre ellas Muebles Mobilia tiene una mejor estructura tecnológica en lo que corresponde al comercio electrónico, una página web atractiva,

moderna, con información bien distribuida, correo electrónico para consultas, etc.

Entre las PYMES como NUVESA, se encuentran: Muebles Villa, Comercial Rene y Muebles Orbe.

Muebles Villa presenta una página web no muy bien estructurada pero que si incluye redes sociales, lo cual es una gran ventaja. Las redes sociales son muy efectivas para actualizaciones, ya que los clientes pueden tener acceso a sus ofertas y modelos de muebles sin ingresar a la página web; también contiene un blog de temas de muebles, videos con testimonios de clientes, un link para personalizar el diseño de los muebles, los nombres de las empresas con las que tienen relación, etc.

Comercial Rene es una empresa con una apariencia moderna, que permite hacer pagos por Western Union o Money Gram, pero no tiene mayor innovación y no proporciona certificado de seguridad informática.

Muebles ORBE es una empresa con una página web sencilla, directa y con la información necesaria. Proporciona un correo electrónico para contacto, pero no incluye nada más que imágenes.

NUVESA como nuevo participante competirá con las empresas antes mencionadas, las cuales ya se encuentran establecidas y se han ganado el respeto de muchos consumidores.

Luego de una investigación, se puede determinar que no existen muchas MYPIMES de fabricación de muebles que tengan páginas web y las que la tienen les hacen falta ciertas características, tales como Certificado SSL, Videoteca, utilización de Redes Sociales, entre otros. NUVESA está en una pequeña desventaja ya que

todavía no está expuesta en la web, pero tiene la ventaja de poder estudiar a su competencia, determinar bien qué información va a exponer y qué errores no debe de cometer.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de las características principales que debe de tener un sitio web de tres empresas salvadoreñas:

	<b>MUEBLES ORBE</b>	<b>MUEBLES VILLA</b>	<b>COMERCIAL RENE</b>
Misión y Visión	No menciona	Si menciona	Si menciona
Certificado SSL	No	No	No
Información empresarial	Si	Si	Si
Página web llamativa	Si	No	Si
Página web estructurada	Si	No	Si
Servicios multimedia	Si	Si	Si
Videoteca	No	Si	No
Sucursales Nacionales	Si	No	Si
Sucursales Regionales	No	No	No
Redes sociales	No	Si	No
Correo electrónico para contacto	Si	Si	Si
Catálogo de productos	Si	Si	Si
Foto-galería de productos	Si	Si	Si
Listado de empresas aliadas	No	Si	No

Cuadro 6.1

Después del cuadro comparativo anterior se puede determinar que NUVESA es una empresa que tiene factores esenciales para tener éxito: prestigio, experiencia, clientes fieles y disponibilidad económica para echar a andar este proyecto.

## **VII. CAPITULO SIETE**

Elaboración de la implementación del comercio electrónico y análisis costo-beneficio, identificación de las principales razones que existieron para hacer el presente proyecto.

Siempre haciendo énfasis de mantener una red segura tanto en el sitio web como en los datos de NUVESA, es necesario contratar a un tercero para que provea una infraestructura de red en la cual se almacenará el sitio Web de comercio electrónico.

Dicha infraestructura debe de tener los niveles de seguridad necesarios. Los mecanismos de seguridad que se utilizarán deben de incluir un firewall, sistema de detección de intrusos, servidor web seguro y antivirus. También se deben de elaborar políticas de usuarios internos de la empresa.

El desarrollo de la página web también se recomienda contratar a terceros para la creación, diseño y lógica que hace posible vender los diferentes productos.

### **A. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

Se ha elaborado una evaluación de la situación actual de la organización y se ha considerado la implementación del proyecto.

Con los resultados de la evaluación y teniendo en cuenta las consideraciones del cuadro 7.1, se han proyectado para un período de cinco años los resultados de las operaciones,

iniciando el año 2011 y se presenta el Balance General en el cuadro 7.2 y el Estado de Resultados en el cuadro 7.3.

## 1. Fuentes de Financiamiento

<b>1.1. FONDOS PROPIOS</b>	
Mobiliario y Equipo	20,640.00
Efectivo	14,360.00
Aporte del empresario	<b>\$ 35,000.00</b>

<b>1.2. CREDITOS BANCARIOS</b>	
Monto estimado del credito	\$ 15,000.00
Tasa de interes del crédito	12%
Años plazo del credito	5

## **2. Supuestos Generales**

Incrementos anuales en ventas año 2-5	5%
Incrementos en el precio de venta año 2-5	5%
Incrementos en costos variables anuales	3%
Incrementos Salariales anuales	0%
Gastos de venta como % de las ventas	3%
Incrementos en gastos anuales de oficina	5%
Impuesto sobre la renta	25%
Inventarios como % de las ventas	2%
Días de crédito de las ventas	30
Porcentaje de las ventas al crédito	20%
Días al crédito de las compras	30
Porcentaje de las compras al crédito	5%
Tasa de descuento para cálculo del VAN	10%

Cuadro 7.1



## Balance General Projectado

Concepto	Inicio	MESES												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
<b>Activos Circulantes</b>																		
Efectivo y Cuentas en bancos	\$ 29,360	\$ 21,429	\$ 21,673	\$ 21,916	\$ 22,160	\$ 22,403	\$ 23,196	\$ 24,692	\$ 24,935	\$ 25,179	\$ 25,426	\$ 26,004	-\$ 70,482	-\$ 70,482	\$ 46,627	\$ 83,420	\$ 158,790	\$ 259,529
Inventarios materias primas	\$ 5,000	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,996	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,864	\$ 5,900	\$ 5,900	\$ 5,900	\$ 5,884	\$ 6,075	\$ 6,185	\$ 6,306	\$ 5,886
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 9,960	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 8,640	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 106,080	\$ 9,746	\$ 10,745	\$ 11,846	\$ 13,061
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>\$ 34,360</b>	<b>\$ 35,933</b>	<b>\$ 36,177</b>	<b>\$ 36,420</b>	<b>\$ 36,664</b>	<b>\$ 36,907</b>	<b>\$ 39,152</b>	<b>\$ 39,196</b>	<b>\$ 39,439</b>	<b>\$ 39,683</b>	<b>\$ 40,326</b>	<b>\$ 40,904</b>	<b>-\$ 55,582</b>	<b>\$ 41,482</b>	<b>\$ 62,447</b>	<b>\$ 100,349</b>	<b>\$ 176,942</b>	<b>\$ 278,476</b>
<b>Activos de Mediano Plazo</b>																		
Uniformes y equipos limpieza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos livianos	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 8,980	\$ 17,960	\$ 17,960	\$ 17,960	\$ 26,940
Depreciaciones	-\$	374	-\$	748	-\$	1,123	-\$	1,497	-\$	1,871	-\$	2,245	-\$	2,619	-\$	2,993	-\$	3,368
<b>Total Activos de Mediano Plazo</b>	<b>\$ 8,980</b>	<b>\$ 8,606</b>	<b>\$ 8,232</b>	<b>\$ 7,858</b>	<b>\$ 7,483</b>	<b>\$ 7,109</b>	<b>\$ 6,735</b>	<b>\$ 6,361</b>	<b>\$ 5,987</b>	<b>\$ 5,613</b>	<b>\$ 5,238</b>	<b>\$ 4,864</b>	<b>\$ 4,490</b>	<b>\$ 4,490</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,490</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,490</b>
<b>Activos de Largo Plazo</b>																		
Equipos mayores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deposito de alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 43,340</b>	<b>\$ 44,539</b>	<b>\$ 44,409</b>	<b>\$ 44,278</b>	<b>\$ 44,147</b>	<b>\$ 44,017</b>	<b>\$ 45,887</b>	<b>\$ 45,557</b>	<b>\$ 45,426</b>	<b>\$ 45,295</b>	<b>\$ 45,564</b>	<b>\$ 45,768</b>	<b>-\$ 51,092</b>	<b>\$ 45,972</b>	<b>\$ 62,447</b>	<b>\$ 104,839</b>	<b>\$ 176,942</b>	<b>\$ 282,966</b>
<b>Pasivos a Corto Plazo</b>																		
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,530	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,330	\$ 1,395	\$ 1,395	\$ 1,395	\$ 1,395	\$ 1,474	\$ 1,548	\$ 1,625	\$ 1,706
Creditos Bancarios	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Amortización del credito	\$ -	\$ 184	-\$	186	-\$	187	-\$	189	-\$	191	-\$	199	-\$	201	-\$	203	-\$	203
Intereses por el préstamo	\$ -	-\$	150	-\$	148	-\$	146	-\$	144	-\$	143	-\$	141	-\$	139	-\$	137	-\$
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 668	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 179	\$ 179	\$ 179	\$ 1,747	\$ 8,135	\$ 18,110	\$ 29,347	\$ 41,988
<b>Total Pasivos a Corto Plazo</b>	<b>\$ 15,000</b>	<b>\$ 16,431</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,864</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,064</b>	<b>\$ 16,240</b>	<b>\$ 16,240</b>	<b>\$ 16,243</b>	<b>\$ 14,138</b>	<b>\$ 20,605</b>	<b>\$ 30,654</b>	<b>\$ 41,968</b>	<b>\$ 54,690</b>
<b>Capital</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>	<b>\$ 35,000</b>
Utilidades retenidas	-\$	6,660	-\$	6,457	-\$	6,254	-\$	6,051	-\$	5,848	-\$	5,645	-\$	5,442	-\$	5,239	-\$	5,036
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 28,340</b>	<b>\$ 28,543</b>	<b>\$ 28,746</b>	<b>\$ 28,949</b>	<b>\$ 29,152</b>	<b>\$ 29,355</b>	<b>\$ 31,359</b>	<b>\$ 31,562</b>	<b>\$ 31,765</b>	<b>\$ 31,968</b>	<b>\$ 32,506</b>	<b>\$ 33,043</b>	<b>\$ 33,581</b>	<b>\$ 33,581</b>	<b>\$ 57,985</b>	<b>\$ 112,316</b>	<b>\$ 200,358</b>	<b>\$ 326,320</b>
<b>Total Pasivos + Capital</b>	<b>\$ 43,340</b>	<b>\$ 44,974</b>	<b>\$ 44,810</b>	<b>\$ 45,013</b>	<b>\$ 45,216</b>	<b>\$ 45,419</b>	<b>\$ 48,224</b>	<b>\$ 47,626</b>	<b>\$ 47,829</b>	<b>\$ 48,032</b>	<b>\$ 48,746</b>	<b>\$ 49,284</b>	<b>\$ 49,823</b>	<b>\$ 47,719</b>	<b>\$ 78,590</b>	<b>\$ 142,970</b>	<b>\$ 242,326</b>	<b>\$ 381,010</b>

Cuadro 7.2

## Estado de Resultados proyectado

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Totales</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>49,800</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>43,200</b>	<b>45,000</b>	<b>45,000</b>	<b>45,000</b>	<b>530,400</b>	<b>584,766</b>	<b>644,705</b>	<b>710,787</b>	<b>783,642</b>
Costo de los bienes vendidos	26,600	26,600	26,600	26,600	26,600	30,600	26,600	26,600	26,600	27,900	27,900	27,900	327,100	353,759	371,447	390,019	409,520
<b>Margen sobre ventas</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>19,200</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>16,600</b>	<b>17,100</b>	<b>17,100</b>	<b>17,100</b>	<b>203,300</b>	<b>231,007</b>	<b>273,258</b>	<b>320,768</b>	<b>374,123</b>
Salarios	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	13,451	161,406	161,406	161,406	161,406	161,406
Gastos de venta	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,494	1,296	1,296	1,296	1,350	1,350	1,350	15,912	17,543	19,341	21,324	23,509
Gastos de oficina	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763
Depreciación	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490
<b>Utilidad operativa</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>3,006</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>604</b>	<b>1,050</b>	<b>1,050</b>	<b>1,050</b>	<b>10,992</b>	<b>36,543</b>	<b>76,445</b>	<b>121,393</b>	<b>171,954</b>
Gastos financieros	150	148	146	144	143	141	139	137	135	133	131	129	1,675	1,379	1,046	671	249
Amortización del préstamo	184	186	187	189	191	193	195	197	199	201	203	205	2,329	2,625	2,958	3,333	3,756
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>2,673</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>717</b>	<b>717</b>	<b>717</b>	<b>6,988</b>	<b>32,539</b>	<b>72,441</b>	<b>117,389</b>	<b>167,950</b>
Impuesto sobre la renta	68	68	68	68	68	668	68	68	68	179	179	179	1,747	8,135	18,110	29,347	41,988
<b>Utilidad neta</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>2,004</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>537</b>	<b>537</b>	<b>537</b>	<b>5,241</b>	<b>24,404</b>	<b>54,330</b>	<b>88,042</b>	<b>125,963</b>

Costo de los bienes vendidos	62%	62%	62%	62%	62%	61%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	60%	58%	55%	52%
Margen bruto sobre ventas	38%	38%	38%	38%	38%	39%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	40%	42%	45%	48%
Gastos administrativos	36%	36%	36%	36%	36%	32%	36%	36%	36%	35%	35%	35%	35%	32%	30%	27%	25%

Cuadro 7.3

## B. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.

Para efectos de recomendar la implementación del proyecto, es necesario establecer un control adecuado de costos a la empresa, se ha procedido a realizar el costeo correspondiente a cada uno de los productos, se ha determinado los costos variables y los costos fijos correspondientes que se muestran a continuación:

### Costos

#### Costos Variable

Concepto	Unidad (Litro/hr)	Cantidad utilizada	Costo unitario	Total
Producto 1: Juego de sala 1				\$ 1,000.00
Producto 2: Juego de sala 2				\$ 800.00
Producto 3: Juego de comedor 1				\$ 700.00
Producto 4: Juego de comedor 2				\$ 600.00
Producto 5: Juego de dormitorio 1				\$ 500.00
Producto 6: Juego de dormitorio 2				\$ 400.00

#### Costos Fijos

Puesto de trabajo	No. de empleados	Salario mensual	Prestaciones	Costo total	Costo mensual
<b>Personal</b>					<b>\$ 13,450.50</b>
Gerente General	1	\$ 2,800.00	\$ 616.00	\$ 3,416.00	\$ 3,416.00
Asistente de Gerencia	1	\$ 1,500.00	\$ 330.00	\$ 1,830.00	\$ 1,830.00
Contador	1	\$ 750.00	\$ 165.00	\$ 915.00	\$ 915.00
Operario tipo 1	5	\$ 475.00	\$ 104.50	\$ 579.50	\$ 2,897.50
Operario tipo 2	12	\$ 300.00	\$ 66.00	\$ 366.00	\$ 4,392.00
<b>Oficina</b>					<b>\$ 875.00</b>
Costos de alquiler					\$ -
Costos de electricidad				\$ 350.00	\$ 350.00
Costos de agua				\$ 25.00	\$ 25.00
Costos de telefono (vinculado al movil del Auxiliar)				\$ 400.00	\$ 400.00
Papeleria y gastos de planta				\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Total costos iniciales de operación</b>					<b>\$ 14,325.50</b>

Cuadro 7.4

Estos costos asociados a las proyecciones de ventas permiten establecer los diferentes Indicadores Financieros, que aseguran la factibilidad del proyecto.

Los principales indicadores se presentan a continuación:

### Indicadores Financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios		\$ 161,406	\$ 161,406	\$ 161,406	\$ 161,406	\$ 161,406
Gastos de venta		\$ 15,912	\$ 17,543	\$ 19,341	\$ 21,324	\$ 23,509
Gastos de oficina		\$ 10,500	\$ 11,025	\$ 11,576	\$ 12,155	\$ 12,763
Depreciación		\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490
<b>Costos fijos totales</b>		<b>\$ 192,308</b>	<b>\$ 194,464</b>	<b>\$ 196,813</b>	<b>\$ 199,375</b>	<b>\$ 202,168</b>
Punto equilibrio en ventas anuales		<b>\$ 501,722</b>	<b>\$ 492,261</b>	<b>\$ 464,347</b>	<b>\$ 441,793</b>	<b>\$ 423,464</b>
Punto equilibrio en ventas anuales		<b>\$ 41,810</b>	<b>\$ 41,022</b>	<b>\$ 38,696</b>	<b>\$ 36,816</b>	<b>\$ 35,289</b>
<b>Porcentaje de cobertura de los costos fijos</b>		<b>106%</b>	<b>119%</b>	<b>139%</b>	<b>161%</b>	<b>185%</b>

#### VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERACION

<b>Inversion inicial</b>	-\$ 50,000					
<b>Utilidades</b>		\$ 5,241	\$ 24,404	\$ 54,330	\$ 88,042	\$ 125,963
<b>Depreciaciones</b>	\$ -	\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490	\$ 4,490
<b>Flujo neto de efectivo</b>	-\$ 50,000	\$ 9,731	\$ 28,894	\$ 58,820	\$ 92,532	\$ 130,453
Factor de descuento		\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
<b>Valor descontado</b>	-\$ 50,000	\$ 8,846	\$ 23,880	\$ 44,193	\$ 63,200	\$ 81,001
<b>VAN</b>	<b>\$ 171,120</b>					
<b>TIR</b>	<b>53%</b>					
<b>Período de Recuperacion (meses)</b>	<b>26</b>					

#### RAZONES FINANCIERAS

Utilidad operativa		\$ 10,992	\$ 36,543	\$ 76,445	\$ 121,393	\$ 171,954
Impuestos sobre la renta		\$ 2,748	\$ 9,136	\$ 19,111	\$ 30,348	\$ 42,989
Capital invertido		\$ 47,671	\$ 47,375	\$ 47,042	\$ 46,667	\$ 46,244
<b>Rendimiento sobre la inversion (ROI)</b>		<b>17%</b>	<b>58%</b>	<b>122%</b>	<b>195%</b>	<b>279%</b>
<b>Rendimiento sobre los activos (ROA)</b>		<b>18%</b>	<b>44%</b>	<b>55%</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>
<b>Apalancamiento</b>		<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>24%</b>	<b>19%</b>

Cuadro 7.5

Se ha incorporado el punto de equilibrio en ventas mensuales promedio para reflejar que con el volumen de ventas proyectado en todos los casos se supera dicho punto de equilibrio.

El valor de la TIR de 53% se encuentra aceptable para este tipo de negocio y el período de recuperación está en 26 meses. Teniendo en cuenta que el financiamiento se ha proyectado para 60 meses le permite tener la liquidez suficiente para solventar cualquier eventualidad que se presente.

### **C. PRINCIPALES CAUSAS PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO.**

Después de conocer el potencial de NUVESA ha sido una lástima que estos últimos 5 años no haya incursionado en el mundo de la tecnología, esta es una de las razones principales para la elaboración de este proyecto. La proyección de querer expandir el mercado a nivel regional dio el siguiente paso para poder investigar acerca de las herramientas tecnológicas que podrían serles útiles en su empresa, no solamente para compra y venta de productos, sino también para poder formar alianzas estratégicas con otras empresas.

## **VIII. CAPITULO OCHO**

Conclusiones, recomendaciones y elaboración de Plan de Seguimiento para verificar la efectividad del proyecto.

### **A. CONCLUSIONES.**

1. La seguridad es el aspecto que le brinda confianza al cliente para poder tramitar una compra, es por eso que la infraestructura tecnológica implementada debe estar acorde a las necesidades.
2. La evaluación financiera del proyecto es positiva refleja valores positivos y alentadores para implementar su ejecución.
3. El comercio electrónico es una herramienta tecnológica que fortalece a la empresa frente a la competencia y crea grandes posibilidades de crecimiento, además de generar nuevas oportunidades de negocio.
4. El establecer la página web como una herramienta de mercadeo disminuye los costos de publicidad y marketing. La facilidad, reducción en tiempo y distancia, una comunicación más rápida permite generar una técnica de marketing con dinamismo en la oferta, ofreciendo más productos y servicios en línea, y de esta manera crear un hábito de compra en línea. Mientras más internautas tengan una tarjeta de crédito o de débito, más usuarios podrán comprar por internet.
5. Las redes sociales son una nueva forma de comunicación que beneficia a las MIPYMES, ya que por su fácil y gratis acceso pueden aumentar su volumen de negocio.

6. Otros beneficios que trae el comercio electrónico es la ampliación en el número de clientes, nuevos mercados y optimización de procesos.

## **B. RECOMENDACIONES.**

1. Analizar las diferentes herramientas informáticas disponibles para seleccionar las que resulten funcionales para la naturaleza operativa y económica de la empresa.
2. Antes de la implementación de la página web, es necesario iniciar con las redes sociales para tener un contacto más directo con los usuarios.
3. Implementar el proyecto en todas sus etapas para el logro de los resultados que se han determinado con el estudio de factibilidad.
4. Estructurar un plan de control y seguimiento para evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.

## **C. PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.**

1. Hacer una evaluación detallada de las condiciones previas a la implementación del proyecto.
2. Revisar mensualmente los resultados económicos y financieros de la operación de la empresa después de la implementación del proyecto.
3. Realizar un seguimiento de los competidores y de los clientes.
4. Realizar los ajustes necesarios en el proceso de producción, para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de aseguramiento de la calidad de los productos y las entregas de los mismos en los tiempos establecidos que garantizan la satisfacción del cliente.

## **IX. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **A. LIBROS**

1. THOMPSON, Jr. Arthur A. & STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica, Textos y Casos. 13a Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2003.
2. LAUDON Kenneth C. & LAUDON Jane P. Sistemas de información Gerencial. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall, 2004.
3. BATEMAN, Thomas S. & SNELL Scott A. Administración, Una ventaja competitiva. 4ª Edición. México: McGraw-Hill, 2000.

### **B. SITIOS WEB**

1. <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>
2. <http://www.myownbusiness.org/espanol/s9/>
3. <http://e-commerce.buscamix.com/web/>

### **C. ENTREVISTAS PERSONALES**

1. LIC. PRISCILA CAÑAS
2. LIC. MARIO ERNESTO CAÑAS



## **X. GLOSARIO TÉCNICO**

### **BLOG**

Sitio web que se actualiza cada cierto tiempo recopilando información de manera cronológica.

### **COMERCIO ELECTRONICO**

Es la compra y venta de productos o servicios utilizando el Internet como herramienta.

### **EXTRANET**

Es una red privada que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización.

### **FIREWALL**

El firewall es un software o hardware que bloquea el acceso no autorizado por medio de un sistema de redes.

### **INTERNAUTA**

Persona que hace uso del Internet obteniendo información, además de interactuar con personas por conversaciones en línea, correos electrónicos, intercambiando archivos, aportando o consultando información en foros, utilizando redes sociales, entre otros.

## INTERNET

Se ha vuelto el principal medio de comunicación, el cual nos permite comunicarnos con personas de todo el mundo. Es una gran herramienta para buscar, enviar y recibir información. Su uso es para fines educativos, científicos, sociales, entre otros.

## INTRANET

Es una red interna en una empresa o institución en la cual se comparten datos, sistemas de información y sistemas operacionales.

## HACKER

Personas hábiles en vulnerar la seguridad informática por medio de herramientas informáticas.

## HOSTING

También conocido como alojamiento web es el servicio de proveer un lugar para almacenar información, documentos, imágenes u otro tipo de archivos accesibles por la web.

## MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

## MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para

identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas . Es como realizar una auditoría interna de la empresa.

#### MATRIZ FODA

También conocida como MATRIZ DOFA, es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de situaciones que atraviesa la empresa y proyectos basándose en lo que representa sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### PAGINA WEB

Documento electrónico que forma parte de un sitio web

#### REDES SOCIALES

Estructura social compuesta por grupos de personas unidas por alguna afinidad como por ejemplo amistad, familia, estudio, trabajo, intereses comunes, entre otros.

#### SELLO DE CERTIFICACION SSL

**SSL (*Secure Socket Layer*)** es un protocolo de seguridad desarrollado por la empresa Netscape Communications para lograr que la transmisión de datos entre un servidor y un usuario, o viceversa, a través de Internet, sea completamente segura.

#### SERVIDOR

Es una computadora central que forma parte de una red y que realiza tareas que benefician a varias computadoras clientes.

## VIDEOTECA

Lugar donde se almacenan y guardan videos que pueden servir para consulta.