

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADO



"La Ciencia sin Moral es Vana"

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DE PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REAPERTURA
ECONÓMICA EN TIEMPOS DEL COVID-19 EN LAS MYPES Y
EMPRESARIOS QUE INTEGRAN EL PROYECTO "CALLE LA MORENITA"
DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.**

PRESENTADO POR

MARGARITA IVONNE RIVAS DE GONZÁLEZ

WALTER ALCIDES ESTRADA ANDRADE

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

AGOSTO DE 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, C. A.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR

UNICAES

AUTORIDADES ACADÉMICAS

MONSEÑOR Y LICENCIADO MIGUEL ANGEL MORÁN AQUINO

RECTOR

DOCTOR MOISÉS ANTONIO MARTÍNEZ ZALDÍVAR

VICERRECTOR GENERAL

MAESTRO MOISÉS ULISES GARCÍA PERDIDO

SECRETARIO GENERAL

DOCTORA ANTONIA LARISSA HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	1
Generalidades de la Investigación	1
1.1 Problemática Investigada	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
CAPÍTULO II	6
2.1 Marco Teórico y Referencial de la Investigación	6
CAPÍTULO III	13
3.1 Metodología de la Investigación	13
3.1.1 Tipo de Investigación.....	13
3.1.2 Población y muestra (Sujetos de estudio):	14
3.2 Técnica e instrumento utilizados:	16
3.2.1 Procedimiento Realizado:.....	16
4.1 Resultados Obtenidos	20
Capítulo V.....	38
CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA	39
INTRODUCCIÓN	14
Visión Corporativa	1
Caso de Estudio Proyecto “Calle La Morenita”	3
Guía para construir una Visión	3
Misión Corporativa	5
Objetivos Corporativos	12

¿Quién debe hacer el Plan del negocio?	12
Principios Corporativos	16
Valores	16
Acercamiento al cliente. Las grandes compañías aprenden de sus clientes.	18
Cultura Organizacional ante la “nueva normalidad”	21
Diagnóstico Estratégico.....	24
Estrategias Maxi-Maxi (Potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades).....	26
Estrategias (F) (O):.....	26
Estrategias Mini-Mini (Reducir las debilidades y reducir las amenazas)	27
Estrategias (D) (A): Ver anexo 3.	27
Análisis FODA y Estudio de Vulnerabilidad.....	38
Difusión y alineación Estratégica.....	47
Modelo de Medición de la Estrategia	49
Selección de Indicadores	51
CONCLUSIÓN	57
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico realizado a las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita”.

Anexo 2: Propuesta de Plan Estratégico.

INTRODUCCIÓN

Un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor (2020), [Monitor de Emprendimiento Global], mostró datos interesantes según el comunicado oficial con fecha del 3 de marzo del 2020 comenta:

Las mujeres que inician un negocio tienen más probabilidades de estar de acuerdo con la motivación de hacer una diferencia en el mundo. Los hombres que inician un negocio tienen más probabilidades de estar de acuerdo con los motivos de construir una gran riqueza o altos ingresos, o de continuar una tradición familiar, las motivaciones de los emprendedores también pueden indicar trastornos o precariedad laboral en muchas economías.¹

Muchos emprendimientos nacen por diferentes razones ya sea por oportunidad de obtener ingresos o mejor calidad de vida, o bien por necesidad de subsistencia, sin embargo, es importante saber dirigirlos para que lleguen al mercado correspondiente, de esta manera generar utilidades para que sus fundadores puedan tener una fuente de ingresos y sostener así a sus familias.

La pandemia Covid-19, cambió radicalmente el estilo de vida, y nos obliga a sumergirnos a una nueva normalidad. Es por ello que, como estudiantes universitarios en la carrera de Maestría en Dirección Estratégica de Empresas queremos brindar nuestros aportes a un grupo de empresas que componen el proyecto “Calle la Morenita”, que en adelante denominaremos como “Calle La Morenita”, que está compuesta por empresas que se reúnen para exhibir y comercializar sus productos espacio físico brindado por las instituciones de manera temporal en fechas específicas.

Se presenta en forma de Plan Estratégico para encausar hacia una reapertura frente a la nueva normalidad, a través de actividades estratégicas, para solucionar la problemática de la realidad actual.

¹ <https://www.gemconsortium.org/latest-global-reports>

CAPÍTULO I

Generalidades de la Investigación

1.1 Problemática Investigada

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) dio a conocer los datos estadísticos tomados de la última **Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017 de la MYPE en El Salvador**, destacando la existencia de 317,795 unidades económicas de las cuales el 33.92% son clasificados como emprendimientos, mientras que el 60.76% son microempresas y el 5.32% son pequeñas empresas, para el año 2017. (pag.4).

Las MYPE ocupan a 462,959 mujeres y a 391,773 hombres. Entre los principales problemas que manifiestan las unidades encuestadas, está como principal, la falta de fondos propios para invertir (capital de trabajo) (22.01%), baja rentabilidad del negocio en un 19.75%, otros el 19.80%, no tiene ningún problema el 15.93%, comercialización o falta de mercado para la venta de la producción (5.63%), falta de acceso a crédito flexible (4.81%) principalmente (pag.7).

Por otro lado, las personas encuestadas señalaron que las condiciones de desempleo, falta de oportunidades obliga a emprender actividades de autoempleo, especialmente en el área de comercio y servicios, de igual forma señalan el impacto de la violencia y delincuencia en este segmento económico.²

En el periodo de Emergencia muchos se vieron en la obligación de cerrar sus empresas para salvaguardar sus vidas y evitar más contagios de Covid-19, solo se mantuvieron activas aquellas empresas que su rubro era de primera necesidad, alimentos y medicina, hoy en día se han reactivado una mayor numero de empresas

² <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>

al mercado con la condición de practicar lo mejor posible una protección y uso de medidas sanitarias, y entre las exigencias del mercado se encuentra estar inmerso en el comercio electrónico, es por la razón que los consumidores quieren mantener la menor interacción física con el vendedor.

Muchos de los emprendedores y empresarios no poseen una formación académica en emprendimiento, administración de empresas, economía, finanzas, planeación estratégica, mayor certeza sobre los pasos que deben aplicar a su empresa o emprendimiento con el fin de mantenerse activos en el negocio y poder llevar sus empresas al siguiente nivel.

Surgió la importancia de elaborar un modelo de propuesta de plan estratégico genérico que le permita a los emprendedores y empresarios que pertenecen al proyecto “Calle La Morenita”, analizar el rumbo que deben tomar según sus particularidades propias, cada uno desde su realidad, el cual fue tomando forma a partir del perfil de las empresas el cual surgió de la presente investigación.

Aunque existen organismos formales creados para apoyar al sector en cuestión, como son la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa en alianza con los Centros de Desarrollo (CDMYPE) quienes generan espacios de comercialización y exhibición para todo aquel empresario y empresaria que quiera pertenecer con los diferentes productos que ofrezca entre ellos están Calzado, Textil, Artesanías, Gastronomía con este proyecto se les brinda a los participantes la oportunidad de darse a conocer con sus productos, presentando su prototipo y conocer cuáles son las preferencias del mercado, estamos conscientes que ésta es solo una estrategia para que las empresas MYPES alcancen su potencial deseado, que puedan superar sus costos y alcanzar margen de utilidad esperado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La política de emprendimiento de El Salvador realizada 2014, nos revela la tasa de actividad emprendedora (TEA) del estudio internacional de emprendimiento, esta nos muestra que en El Salvador la tendencia de la población a emprender por una necesidad o de generar ingreso para la vida respecto a los que buscan hacerlo por oportunidad en el mercado, no representa una diferencia muy marcada, que un 35% lo hacen por necesidad y el 39% motivados por la oportunidad de mejorar.

Para ello es importante el conocer la situación actual del sector emprendedor ya que nos permitirá crear un perfil que permita tipificar las MYPE y emprendimientos, de tal manera que podamos crear una herramienta con el objetivo de mejorar estrategias de venta e innovación mediante una planeación estratégica, estructura que día a día exige las fuerzas del mercado en donde la demanda y la oferta interaccionan y reducir así el porcentaje de fracaso en este segmento.

Debido a que la cantidad de empresas que pertenecen a esta clasificación es amplia hemos tomado a bien seleccionar una muestra cualitativa dentro del grupo de emprendedores que participan en “Calle La Morenita” ubicada en la 2ª Avenida Norte y 2ª calle, cuyo esfuerzo es una consolidación de organizaciones pertenecientes a socios público-privados, autónomos, comunidad, etc. entre los principales actores que apoyan dicha proyecto están: CONAMYPE, CDMYPE UNICAES Santa Ana, Alcaldía Municipal y Viceministerio de Transporte realizan tareas en conjunto para organizar actividades de comercialización y exhibición para emprendedores y empresarios que deseen participar y presentar sus productos al mercado.

La propuesta de un modelo de Plan Estratégico tipificado o general, obedece a la oportunidad que tenemos como egresados de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas de la Universidad Católica de El Salvador, para dar nuestro aporte al sector empresarial santaneco, fácil de seguir para las empresas que ayude a validar su proceder para mejorar su desempeño operativo y comercial, posicionarse en el mercado santaneco y si las empresas ya están posicionadas, específicamente a quienes cuenten con una microempresa o emprendimiento actualmente y quienes

enfrentan la emergencia nacional generada debido a la pandemia del Covid-19, en la cual todas las empresas y negocios han sido afectados debido al cierre temporal de sus operaciones como prevención para reducir la propagación del virus.

Se realizó un estudio a manera de investigación enfocada en determinar el perfil de las empresas y emprendimientos para que se pueda elaborar un instrumento Ad Hoc, fácil de adaptar a la situación actual de las empresas. Consientes que no todas tienen acceso o poseen un plan estratégico a seguir, esto se puede dar por diversas razones entre las cuales podemos mencionar: falta de recursos económicos para costear una consultoría estratégica, dificultad de tiempo por parte del empresario para trabajar en un plan estratégico, falta de iniciativa del empresario debido a que generalmente se encarga de la operación diaria del negocio, entre las más generales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la reapertura económica en tiempos del covid-19 en las MYPES y emprendimientos que integran el proyecto “Calle La Morenita” de la ciudad de Santa Ana.

.

1.3.2 Objetivos Específicos

Conocer el impacto que ha generado la Pandemia de Covid-19 en las empresas y emprendimientos que pertenecen al proyecto “Calle La Morenita”.

Realizar según diagnóstico, un FODA general para las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita”.

Establecer indicadores de evaluación que permitan obtener la información de las empresas sobre el manejo y conocimiento de los Ecommerce.

Elaborar una herramienta que sirva de apoyo a los empresarios para integración a la actividad económica post-Covid-19 al mercado.

CAPÍTULO II

2.1 Marco Teórico y Referencial de la Investigación

La Política Nacional de Emprendimiento viene a dar respuesta a las necesidades de articulación de las diferentes acciones que ya se realizan en el país, en materia de emprendimiento, pero de forma desarticulada, dispersa y que a la fecha a pesar de muchos esfuerzos aún no se logra consolidar una cultura del emprendimiento, que permita dar un salto cualitativo hacia emprendimientos dinámicos e innovadores. La expectativa es que esta política sea acogida por instituciones públicas y privadas en todo el territorio nacional. En esta política es importante conocer algunos términos que serán de mucha utilidad para poder realizar estrategias más enfocadas a las necesidades, por ejemplo: ³

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad.

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Clasificación de los emprendimientos de acuerdo con su origen.

Emprendimiento por Necesidad: Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia, se divide

³ <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2014/08/Poli%CC%81tica-de-Emprendimiento.pdf>

en dos tipos: emprendimiento de subsistencia y emprendimiento tradicional, las cuales se presentan a continuación.

Emprendimiento de Subsistencia: Acción empresarial dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o sin una visión de crecimiento y que tiende a no generar excedentes.

Emprendimiento Tradicional: Acción empresarial dirigidas a la generación de ingresos que cuentan con una estructura organizacional y que utilizan el conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación. Tienden a desarrollar su actividad en la formalidad, en mercados y sectores tradicionales de la economía sin elementos diferenciadores en sus productos y servicios.

Emprendimiento por Oportunidad: Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado se derivan los siguientes términos.

Emprendimiento Dinámico: Acción empresarial con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiación/inversión y una estructura de gobierno corporativo les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

Emprendimiento de Alto Impacto: Empresas con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente, ya que cuenta con altos niveles de financiación o de inversionistas.

Comercialización y exhibición de productos Calle La Morenita

“Calle La Morenita” una iniciativa del Centro de Desarrollo, La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa y la Alcaldía Municipal de Santa Ana. Con el objetivo de apoyar a la comercialización y exhibición de productos para las MYPES Santanecas.

Los emprendedores ven este tipo de actividades como una oportunidad ideal para dar a conocer los diferentes productos que realizan.

“Calle La Morenita” se realiza una o dos veces por mes, o por periodos de vacaciones sobre la 2ª Calle y 2ª Avenida Norte, frente a la Alcaldía Municipal de Santa Ana sobre la Avenida Independencia, donde se encuentran productos como: bisutería, zapatos, ropa, bolsos, manualidades en repujado, postres, platos típicos salvadoreños, productos elaborados en cuero, productos naturales como miel, jabones artesanales, muñecas de trapo, bebidas refrescantes entre otros, en un ambiente abierto al público y familiar. El acceso vehicular es cerrado durante los periodos de feria, para propiciar que tanto turistas nacionales como internacionales, puedan disfrutar cómodamente y proporcionar seguridad vial a los transeúntes.

Este tipo de actividades es importante para el desarrollo económico Local de los emprendedores santanecos., quienes están interesados en que las personas se acerquen y conozcan “Calle La Morenita” y disfrutar de los distintos productos que ahí se ofrecen.

Poseen un blog⁴, en el cual requiere una actualización y no cuentan con tienda en línea para cada empresa o emprendimiento, que exista una interacción entre el comerciante y el consumidor final; con más técnicas de mayoreos aplicando el Bussines to bussiness que se conoce como un acrónimo B2B que se refiere a la expresión bussiness to bussiness, es decir, de negocio a negocio y se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos. Esto se vuelve importante ya que muchos aspectos han cambiado drásticamente en este nuevo contexto: los sociales, culturales, tecnológicos, ambientales, económicos, entre otros.

⁴ <http://www.findglocal.com/SV/Santa-Ana/1973180089604591/Calle-La-Morenita/videos/1995091724080094>

Y que la empresa se mantenga en sintonía actualizada con dichos cambios le permitirá tener un panorama claro de la situación actual y potencial del mercado, para una toma de decisiones más efectiva.

En los Aspectos sociales se ha evolucionado de la siguiente manera:

- Las personas tienen mayor consciencia del autocuidado y cuidado de otros.
- Existe una mayor empatía hacia la situación actual.
- Más consideración por quienes más necesitan y brindarles apoyo si está a nuestro alcance.

En los Aspectos Económicos:

- Incremento en pagos por medios digitales, ya que ha sido el único medio al que sea tenido que recurrir.
- Menor capacidad de compra de algunos grupos poblacionales, ya que hay algunas personas que no manejan a totalidad las redes sociales.
- Empresas y negocios resentidos en sus ingresos por menor consumo, ya que algunos no entran en el grupo de necesidades primordiales.
- Se incrementa tasa de desempleo, ya que las empresas han cerrado o han suspendido empleados para poder reducir costos.

En los Aspectos tecnológicos:

- Los compradores utilizan a mayor grado dispositivos electrónicos para transacciones comerciales
- Se está utilizando más el internet, más ancho de banda, computadores, tabletas, teléfonos inteligentes
- Se está dando mayor importancia en logística, salud, educación, etc.

- Uso de la Inteligencia Artificial y realidad aumentada.

En los aspectos culturales

- Más compras a domicilio, a través de dispositivos electrónicos
- Más compras cerca del hogar, a tiendas pequeñas
- Comprar lo indispensable
- Mayor uso de dinero electrónico

Estrategias fundamentales en estos tiempos de pandemia

Es de vital importancia el facilitar el acceso del producto con los clientes y un excelente servicio al cliente.

Garantizar la entrega, manteniendo la calidad, garantía, y la buena relación costo-beneficio.

Educar al cliente en temas que desconozca, por ejemplo: tecnología, participación en reuniones y eventos virtuales.

Dar a conocer y posicionar la marca y producto con una propuesta de valor clara que permita brindar algo diferente a la competencia.

Reestructurar un modelo de negocio con estrategia comercial en el cual será de vital importancia tomar en cuenta:

Un conocimiento estratégico del mercado y análisis de la información del mercado

Diagnóstico de la situación y la identificación de oportunidades de negocio en el mercado.

Estructuración del Plan Estratégico Comercial

Evaluación de control, relación con los clientes y una buena dirección.

Todo eso sobre un análisis estratégico de oportunidades y luego de ejecutarla es conveniente evaluarla.

Es importante para este plan de negocio tomar en cuenta los siguientes puntos:

La recesión global futura parece inevitable y posiblemente también en los mercados emergentes.

En general, los efectos de la demanda probablemente sean mucho mayores que el shock de oferta inicial.

Incertidumbre, pánico y políticas de cuarentena son la clave para generar una gran caída en la demanda.

La inversión de muchas empresas y el gasto de muchos hogares (mayormente en créditos hipotecarios) dependen en gran medida de los flujos de efectivo.

La baja repentina de la demanda obliga a estas empresas a cerrar. Aumentando despidos y una mayor caída en el consumo.

¿Qué es el Trade Marketing?

Es una rama del marketing o mercadotecnia que busca aumentar la demanda al nivel del distribuidor o minorista, es decir, a niveles que no son el del consumidor. Sin embargo, no por ello olvida el mantener estrategias de manejo de marca para mantener la necesidad en el ámbito del consumidor.

En sí, Trade Marketing consiste en promover el producto de una compañía frente a un minorista para mejorar su oportunidad de que éste lo promueva mejor que sus competidores. Esto puede hacerse ofreciéndole beneficios tangibles e intangibles a los minoristas. Los objetivos principales del Trade Marketing son impulsar y acelerar el consumo y las ventas; mejorar la rotación del producto en el punto de venta; planificar y coordinar promociones; desarrollar el Merchandising y Branding; y generar tráfico.

Sectores objetivo del Trade Marketing

Debido a la gran importancia que tiene ahora el manejar el punto de compra, es esencial dirigir los esfuerzos a ciertos sectores objetivo, entre otros:

Distribuidores/mayoristas: socios en el canal de comercio que actúan como medio para asegurar la entrega de inventario, disponibilidad del consumidor en todo el territorio donde se esté vendiendo. El rol de estas entidades es crítico para ayudar a que el producto sea ampliamente distribuido para el consumidor final.

Puntos físicos de venta: Los puntos físicos de ventas son, básicamente, los minoristas. Un minorista es uno de los objetivos en el Trade Marketing. Parte de un plan de Trade Marketing debe ser enfocarse en los clientes y compradores.

El objetivo final del Trade Marketing es que tu producto esté representado en el anaquel, en una posición privilegiada, con suficiente inventario en el punto físico de venta.⁵

⁵ <https://marketing4ecommerce.mx/trade-marketing-que-es-y-cual-es-importancia/#:~:text=Trade%20marketing%20es%20una%20rama,en%20el%20%C3%A1mbito%20del%20consumidor.>

CAPÍTULO III

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se ha clasificado de Tipo Cualitativo, considerando un alcance exploratorio.

Roberto Sampieri afirma:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p.91).

Este tipo de enfoque cualitativo se basa en comprender los fenómenos desde la perspectiva natural, y en relación con su contexto específico.⁶

Además, se consideró un alcance híbrido descriptivo y el fenómeno estudiado con sus componentes, se midieron las variables que intervienen en la situación económica de las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita”, analizando la relación causa y efecto en el fenómeno Covid-19 y caída de las ventas, el aumento o disminución de las actividades comerciales en el periodo de Emergencia, así como definir variables que permitan a las empresas reinventarse y la reapertura mediante nuevas acciones contempladas dentro de este plan estratégico, un producto terminado de dicho estudio.

Finalmente considerando que el estudio podrá ser punto de partida para otros estudios, considerando la diversidad de empresas que han sido contempladas en la

⁶ Métodos y técnicas de Investigación (2012) R. Sampieri, Mc Graw Hill, México

muestra de investigación, pertenecientes a diferentes sectores productivos de la ciudad de Santa Ana, siendo además este estudio es pionero para este proyecto.

3.1.2 Población y muestra (Sujetos de estudio):

3.1.2.1 Población

La población del estudio estuvo limitada por todas las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita” en Santa Ana, según el registro de la oficina de CONAMYPE.

Según los datos de CONAMYPE existen alrededor de 90 empresas, se han hecho disponibles para participar en “Calle La Morenita”, sin embargo, debido a las limitaciones de espacio, solo alrededor de 70 empresas pueden instalarse cada fin de semana. Se utiliza la dinámica en la cual, los espacios disponibles se van rotando para que todos tengan la oportunidad de participar dentro de un mes calendario.

3.1.2.2 Muestra

La muestra se determinó como No Probabilística mediante un Muestreo de Conveniencia, debido al apoyo por CDMYPE-Santa Ana, facilitó que los instrumentos de investigación fueran distribuidos y respondido por los representantes legales de las empresas o propietarios.

Respecto a la muestra se definió, considerando el alcance del estudio enfocado en micro y pequeñas empresas que ofertan sus productos en la feria ubicada en el centro histórico de Santa Ana, denominada “Calle La Morenita”, que esta no puede ser el 100% de las empresas debido a que la concepción de la investigación no es censar este sector emprendedor, sino más bien obtener un tramo que debe ser representativo y manifieste las experiencias y consecuencias que el paro producto de la pandemia del Covid-19 ha ocasionado.

En la etapa de recolección de datos se diseñó el instrumento para recolectar información dirigido a las empresas pertenecientes a la feria La Morenita, por lo tanto, se apertura la oportunidad de participación al 100% de la población, la cual se estima en un total de 70 empresas que participan activamente en los espacios brindados. Del

total de la población, se obtuvo una participación del 58% siendo un total de 41 empresas participantes.

Según Mertens (2010) y Borg y Gall (1989), de acuerdo con el propósito del estudio, se debe mantener un tamaño mínimo para este tipo de estudios. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Tamaños de muestra mínimos en estudios cualitativos⁷

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos, Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco. *
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los

⁷ Métodos de Investigación, Hernández Sampieri, Roberto (6a Edición) Mc Graw Hill, México

	individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.
--	--

Fuente: Tabla 13.1 Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos, Sampieri (pag.385).

3.2 Técnica e instrumento utilizados:

Mediante el uso de la plataforma Google Forms, se realizó el instrumento de investigación que fue un formulario digital. Dicho cuestionario se envió a los asesores de Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) para que lo compartieran en el Grupo de la morenita en WhatsApp, lo cual permitió que pudieran llenar el formulario de manera rápida (Anexo 2).

Una técnica adicional, fue el acercamiento a empresarios quienes luego de obtener datos en la primera técnica, se les brindó una atención personalizada y específica para complementar la información y apoyarles a sus empresas con la realización de Visión, misión y objetivos para sus empresas, y conocer puntos de vista que complementaron el estudio en obtener los insumos requeridos, dando el sentido adecuado a los datos que se obtuvieron mediante el formulario de Google Drive. Debido a la situación de confinamiento que vivimos tanto los investigadores como los empresarios, dicho acercamiento se realizaron mediante reuniones virtuales, para las cuales se hizo uso de herramientas tecnológicas como plataforma Zoom.

3.2.1 Procedimiento Realizado:

Se ha diseñado una investigación Transeccional o transversal, ya que debido a la naturaleza de la investigación y al problema que perseguimos resolver, la información se obtuvo en un solo momento. Lo que se buscaba en la investigación Transeccional fue capturar la situación de las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita” en este momento de confinamiento, con el propósito de comprender de primera mano, debido a que hemos obtenido la información directamente de los empresarios, emprendedores o personas responsables de las empresas, quienes tienen la vivencia

y datos sobre la situación experimentada durante la pandemia en cada una de sus empresas.

A diferencia de las Encuestas de opinión, el estudio en cuestión si bien es cierto, utilizará un instrumento de recolección figurado en encuesta, no está abierto a recolectar la opinión de la muestra sino recolectar información relacionada con situaciones vivenciales acontecidas en las empresas investigadas. Partiendo de la información provista, es que se estructura un planteamiento a resolver el o los problemas descubiertos, mediante una propuesta de plan estratégico, el cual se deberá luego canalizar a los beneficiarios y en futuros estudios, podrán ser tropicalizados a cada realidad específica, según la naturaleza de los bienes y servicios que las empresas desean ofertar al mercado salvadoreño.

En primer plano se diagnosticó la situación actual que enfrentan las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita”, mediante la colaboración de asesores de CDMYPE y técnicos de la oficina de CONAMYPE Regional Santa Ana, siendo ellos los organizadores y conocedores tanto de la feria como de las empresas participantes.

En segundo plano, se aplicaron sesiones de profundidad o grupos de enfoque, que estuvieron conformados por grupos pequeños o medianos (De 3 hasta 10 emprendedores) guiados por un especialista (aspirante a maestría) en donde, se realizaron vía plataforma Zoom, de manera dinámica, pero en un ambiente cómodo.

En tercer plano, se diseñaron estrategias enfocadas a reforzar y plasmar un Plan Estratégico que ayude a las empresas del grupo emprendedor a enfrentar la reactivación de las actividades comerciales y económicas luego del periodo de nulidad de actividades debido al cierre por la Pandemia del covid-19.

Finalmente, una cuarta etapa en la cual, se socializa el resultado a los grupos de interés en donde se presente una guía estratégica para lo que hemos llamado Reapertura Operativa de MYPES de “Calle la Morenita”.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

La recolección de la Información fue por estadísticas reflejadas sobre las encuestas y entrevistas realizadas a los grupos de interés participantes activamente en “Calle La Morenita” a través de Google Forms. y recolección de datos y documentos se estudiaron documentos tales como bases jurídicas como la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, registros estadísticos, circulares, y todos aquellos que contenían información relevante para el estudio.

Se realizó la primera observación de Campo: la visita se realizó en la última feria denominada Calle La Morenita, que se realizó del 28 de febrero al 1 de marzo 2020, se esperaba en la reapertura de la economía y participación en “Ferias de comercialización” y volver a visitar el lugar donde se desarrollaban dichas actividades de comercialización, conocer cómo sería el método para integrarse a la nueva normalidad y cómo implementarían las nuevas estrategias de comercialización: de acuerdo a la información recabada se plantearon las diferentes estrategias más acopladas y medibles a los empresarios participantes. Y presentarlas plasmadas en una propuesta de plan estratégico que permite tener opciones para poder mejorar sus estrategias de ventas.

3.4 Análisis estadístico o de información realizada:

Una vez recolectada la información, se analizó mediante la Teoría fundamentada (Grounded theory), la cual se refiere a la teoría o hallazgos que surgen a partir de los datos.

Luego de haber transcrito toda la información que surgió del estudio sobre como las empresas pertenecientes al clúster La Morenita SV, se debe organizar y presentar de tal manera que pueda ser clasificada según la pertinencia, relevancia y criterios de organización.

Para ello, se aplicó parte del Proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas, según plantea Roberto Sampieri en el texto Métodos y técnicas de investigación, como vemos a continuación:⁸

Se realizó la recolección de datos.

1. Se revisó todos los datos.
2. Se Organizó los datos e información.
3. Se prepararon los datos para el análisis.
4. Se descubrieron las unidades de análisis.
5. Se codificación abierta de las unidades
6. Se describió las relaciones entre categorías y temas de una historia o narrativa.
7. Se generó la teoría resultante.

⁸ Metodología de la Investigación (2014) R. Sampieri, 6a Edición, Mc Graw Hill, México.

Capítulo IV

4.1 Resultados Obtenidos

Existe dependencia de las instituciones para gestionar los permisos que requieren para las instalaciones de dicho proyecto los días correspondientes, entre los casos que podemos mencionar están los trámites con el viceministerio de Transporte, ya que es necesario que conformen la figura de asociación para gestionar sus actividades.

En los resultados se muestra que la mayor parte de empresas carecen de métodos informáticos y conocimiento sobre las tendencias del nuevo mercado al que deben dirigirse. La mayoría de las empresas pertenecientes al proyecto “Calle La Morenita”, no cuentan con el equipo adecuado para realizar sus entregas a domicilio, ya que son totalmente dependientes a estos espacios de comercialización para poder dar a conocer sus productos, existe un reglamento interno el cual no se le presta la atención que debería, ni se cumple.

Algunas empresas no estaban prestas a mejorar sus técnicas de Merchandising en sus puntos de ventas, y se puede observar que existe competencia desleal dentro de los participantes que están inscritos.

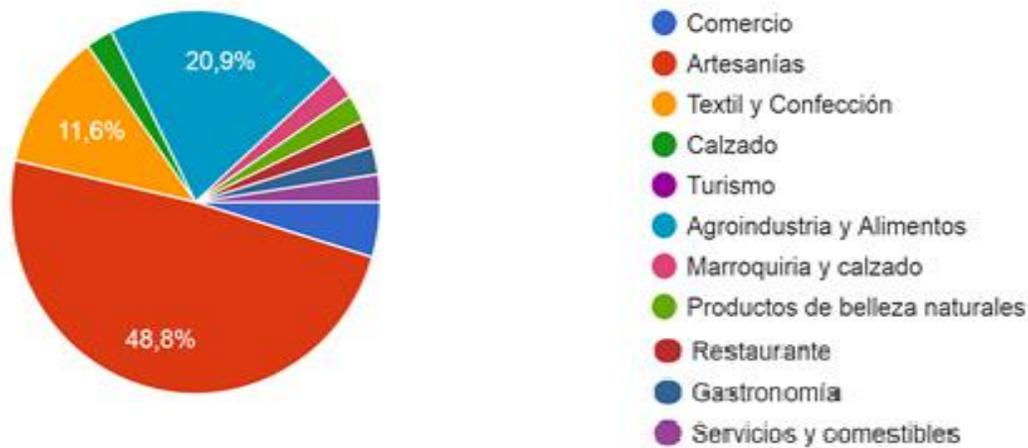
4.2 Presentación de los Hallazgos Principales

En esta sección se encontraron los hallazgos de la encuesta dirigida a 41 empresas pertenecientes al Clúster de Emprendedores de la “” de la Ciudad de Santa Ana que detallamos a continuación.

Pregunta 1.

El rubro de las empresas atendidas:

Objetivo: Conocer el sector primario en el cual se ubica la empresa investigada, respondiendo 43 empresas obtenemos los resultados siguientes:

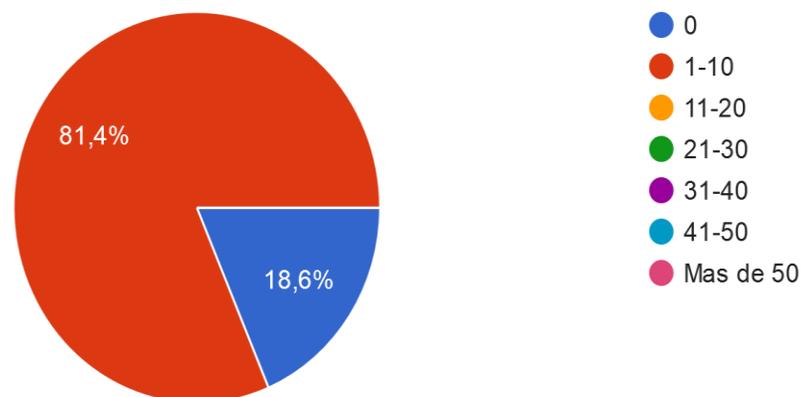


Análisis sector a que pertenece: Las empresas de artesanías cubren un 48,8 % de las empresas participantes en la Calle La Morenita, seguido las empresas dedicadas a la agroindustria y alimentos con un 20.9%, Textil y confección en tercer lugar representando un 11.6% y comercialización de productos representando el 4.7%.

Pregunta 2.

Objetivo: Determinar el impacto sobre el índice de empleabilidad de las MYPES en relación con la nueva normalidad por la pandemia del Covid-19.

¿Con cuántos empleados contaba su negocio antes de la emergencia del Covid-19?

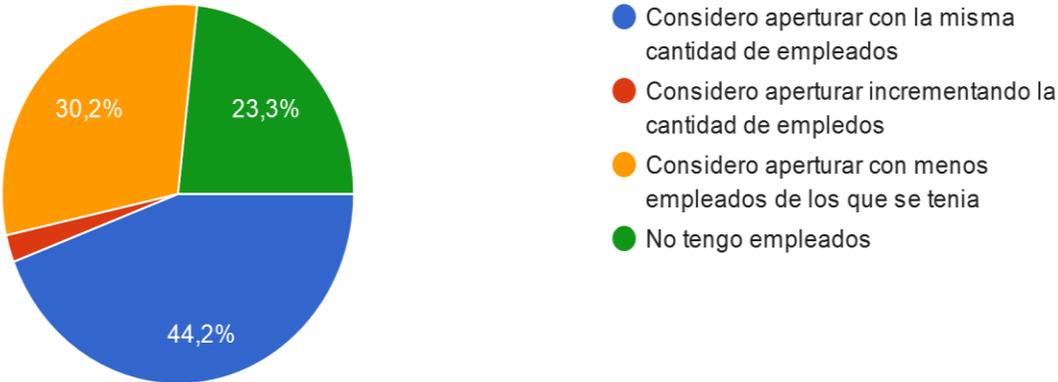


Análisis cantidad de empleados: Un 81,4% de empresas encuestadas que participan en la Ferias Calle La Morenita, han sido fuente de empleos entre 1-10. Y un 18.6% se clasifican como unicelulares o empresas conformadas por una sola persona.

Pregunta 3.

Objetivo: Medir el impacto real sobre el índice de empleabilidad después del confinamiento y como las empresas esperan enfrentar la reapertura operacional.

¿Cómo considera apertura la operación después del Covid-19, respecto a sus empleados?

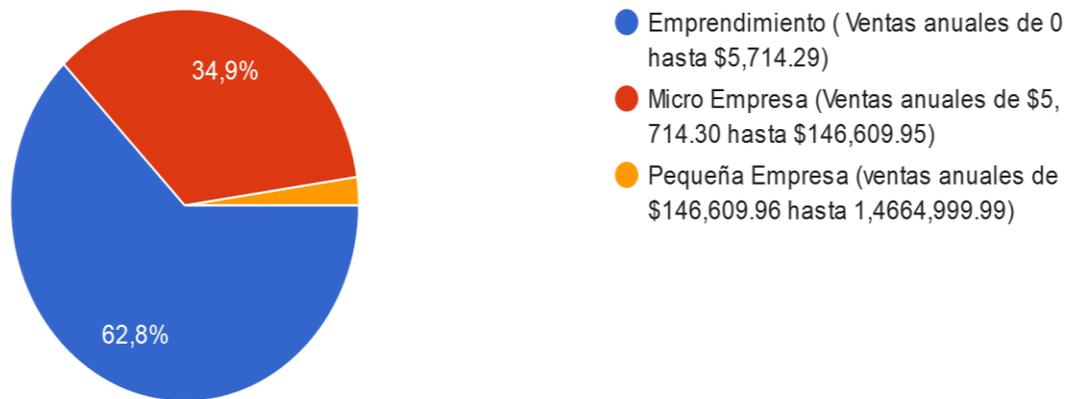


Análisis de impacto sobre el empleo: El 44.2% considera aperturar con la misma cantidad de empleados, seguido del 30.2% consideran incrementar la cantidad de empleados según sus necesidades, además el 23.3% consideran dar inicio en las mismas condiciones tal como lo hacían antes de la pandemia, es decir, sin empleados.

Pregunta 4.

Objetivo: Conocer el nivel de ventas que las empresas pertenecientes al estudio habían alcanzado antes de la Pandemia.

Seleccione la clasificación de su empresa (según Ventas Anuales).



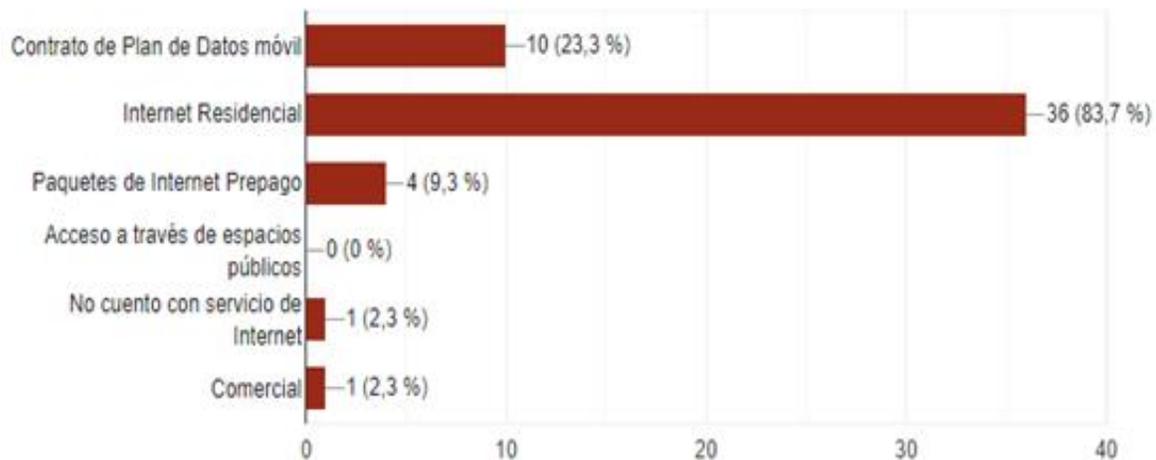
Análisis del volumen de ventas: De 43 empresas que respondieron el 62.8% obtuvieron ventas entre 0 hasta \$5,714.29 en el último año; mientras que el 34.9% obtuvieron ventas entre \$5,714.30 hasta \$146,609.95. Un 2.3% se ubica en la clasificación de Pequeña Empresa reflejando ventas anuales entre \$146,609.96 hasta \$1,4 millones.

Esta información permite considerar la relevancia del presente estudio ya que las ventas del clúster podrían representar volúmenes entre 4.0 y 6.0 millones de dólares anuales, lo cual representa una inyección a la economía de la ciudad de Santa Ana.

Pregunta 5

Objetivo: Investigar que recursos posee el clúster La Morenita de manera individual para gestionar su empresa en relación hacia un enfoque en línea, como herramienta de promoción, mercadeo y ventas, debido al cierre físico de la feria por las restricciones legales actuales a nivel nacional para la comercialización de productos en espacio públicos.

¿Qué tipo de servicio de Internet posee para gestionar su empresa?



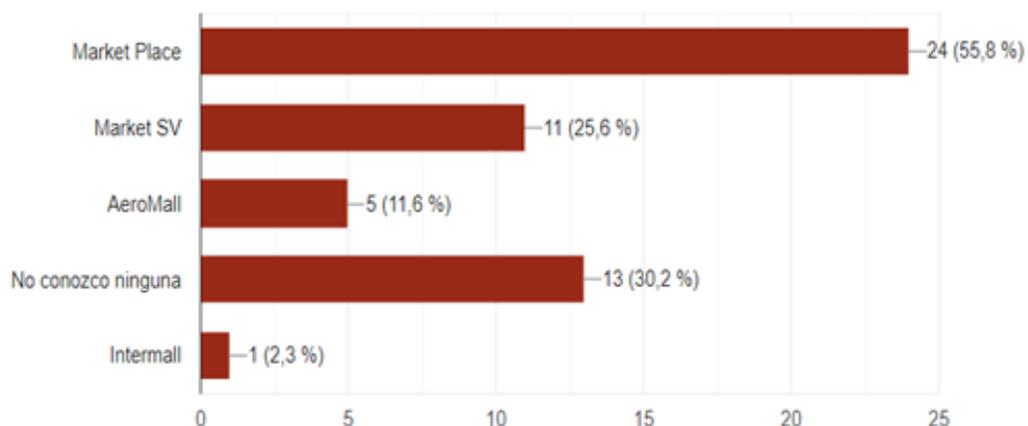
Análisis sobre el servicio de internet: Con un 83,7% de las empresas cuentan con Internet residencial, lo que facilitaría una estrategia de marketing digital efectivo a través de redes sociales. En segundo lugar, un 23.3% contratan un plan de datos móviles y un 9.3% adquieren paquetes de internet prepago.

Herramientas de Gestión para posicionar su empresa ante la nueva Normalidad

Pregunta 6

Objetivo: Investigar el nivel de conocimiento que los emprendedores tienen sobre diferentes plataformas digitales que les permitirán posicionar sus empresas en línea.

¿Conoce sobre la existencia de alguna de estas plataformas digitales donde puede comercializar productos o servicios?

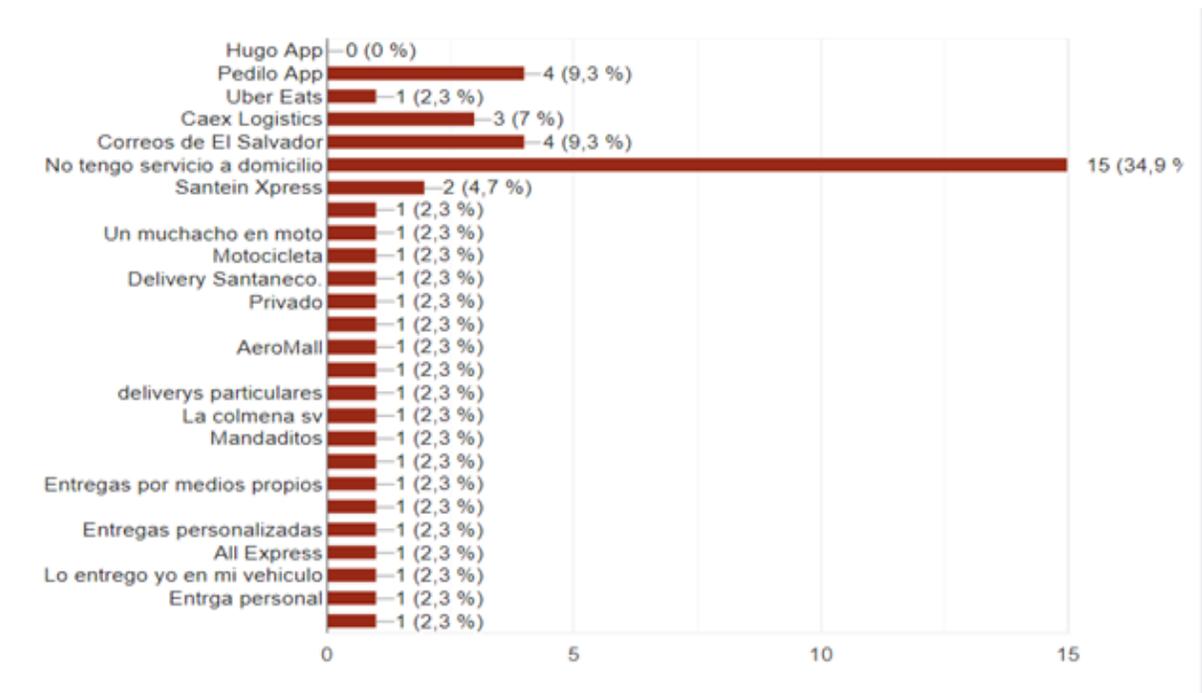


Análisis respecto a plataformas digitales: La plataforma más conocida entre los emprendedores es Market Place con un 55.8%, seguida por la plataforma Market SV con un 25.6%. Importante se identifica un 30,2% de los empresarios encuestados quienes no conocen ninguna plataforma para poder promover sus productos. Lo que permite que el resto de los empresarios pueden hacer alianzas para poder apoyarse entre ellos y promover sus productos como la morenita. Esto permitirá desarrollar estrategias para que se fortalezca dicha competencia comercial y de gestión.

Pregunta 7.

Objetivo: Identificar el uso de algún medio de servicio a domicilio para realizar entregas de productos, considerando que dicho servicio se ha popularizado debido a las restricciones de movilidad de los consumidores y al cierre de locales y/o centros comerciales.

¿Qué empresa utiliza para la entrega de productos entregas a domicilio?

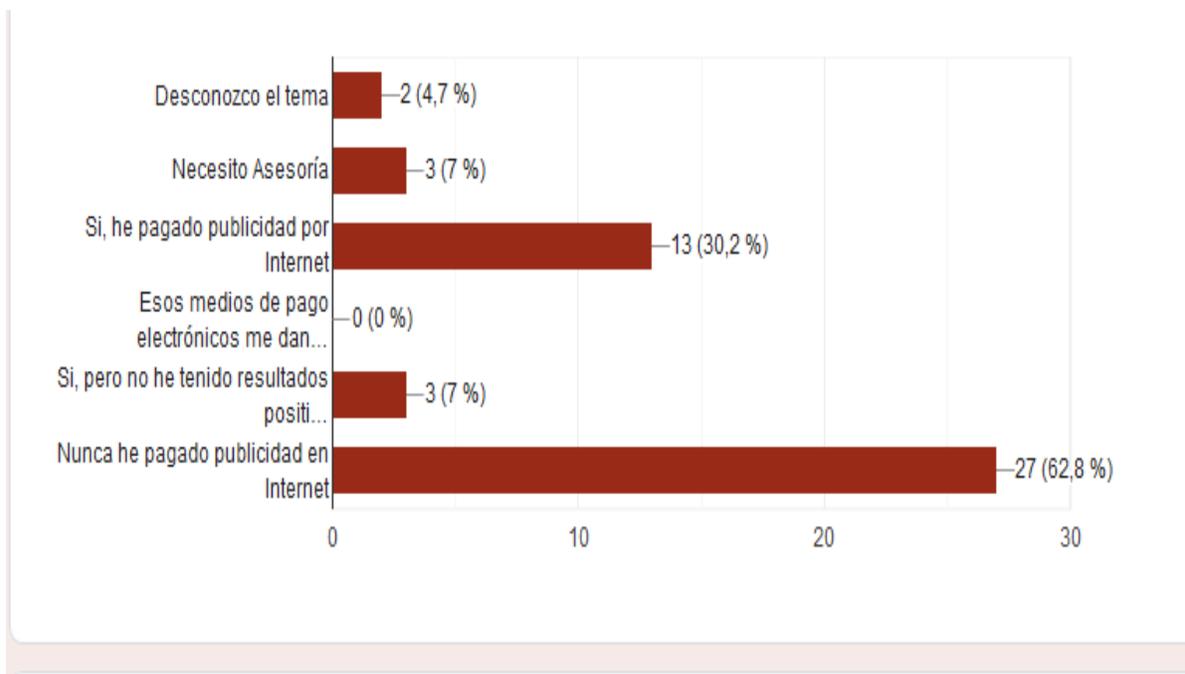


Análisis del uso de servicios a domicilio: Los datos arrojados por la investigación demuestra una dispersión entre el abanico de opciones, siendo la moda 15 empresas que no tienen servicio a domicilio quienes representan un 34.9%. Esta valiosa información permitirá sensibilizar a las empresas con respecto a conocer los entes de logística de entrega, porque en este periodo las personas aparte de la cierta abstinencia a compras de productos que no sean para protección personal o de primera necesidad, busca la facilidad de poder obtener su producto hasta la puerta de su hogar, para evitar exponerse lo mínimo posible.

Pregunta 8.

Objetivo: Indagar científicamente si las empresas del clúster La Morenita hacen uso de la publicidad en internet, puesto que a veces se asume que las empresas manejan dichos medios, sin embargo, es importante enfatizarlo tal y como se refleja la realidad.

¿Ha tenido la experiencia de pagar publicidad en Internet?

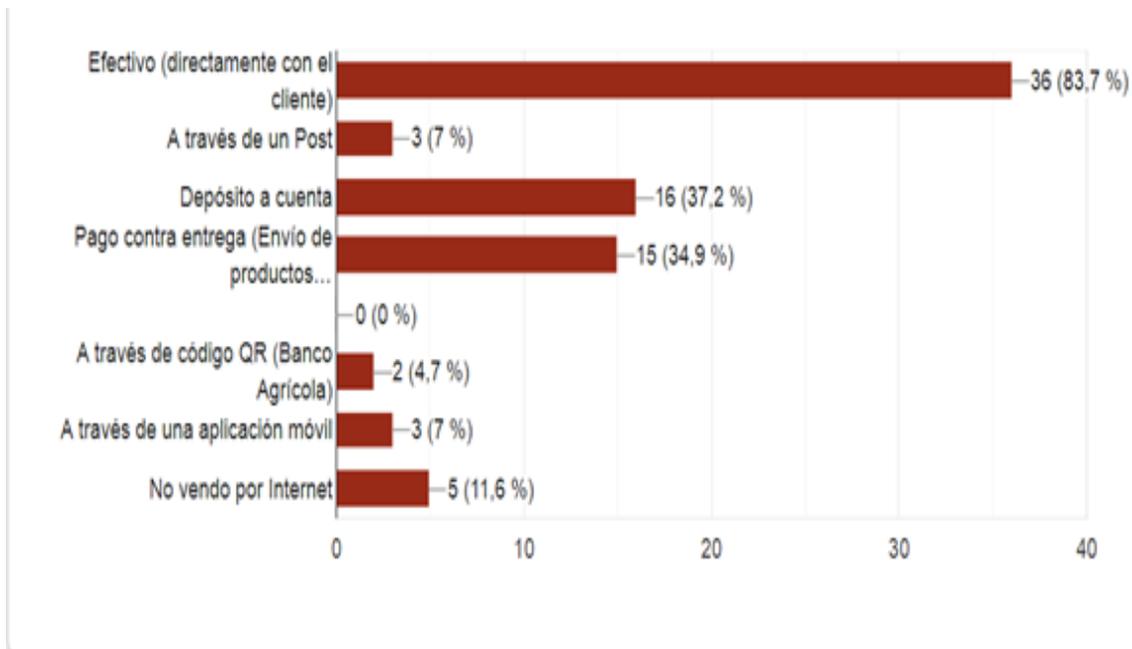


Análisis sobre el uso de redes sociales: De un total de 43 empresas estudiadas, 27 manifiestan nunca haber pagado por publicidad en internet representando la mayoría con un 62.8%, seguido del 30.2% quienes sí han pagado publicidad en Internet, el restante 7% está distribuido entre empresas que, si han pagado por dicho servicio sin estar satisfechos con el resultado obtenido, desconocen del tema o necesitan asesoría. Es importante sensibilizar a los empresarios en las oportunidades de negocios que pueden encontrar en pagar publicidad en internet, siempre y cuando se cuente con la persona idónea para ello, es posible no se direcciono al público adecuado o no funcionó la estrategia, para ello existen muchas estrategias de ventas efectivas que ya las conocen los expertos en el tema de manejo de redes sociales.

Pregunta 9.

Objetivo: Conocer si los emprendedores han diversificado el sistema de cobros, aplicando algún método en línea.

¿Cuál es su método de cobro de productos cuando vende por Internet o en espacios de comercialización?

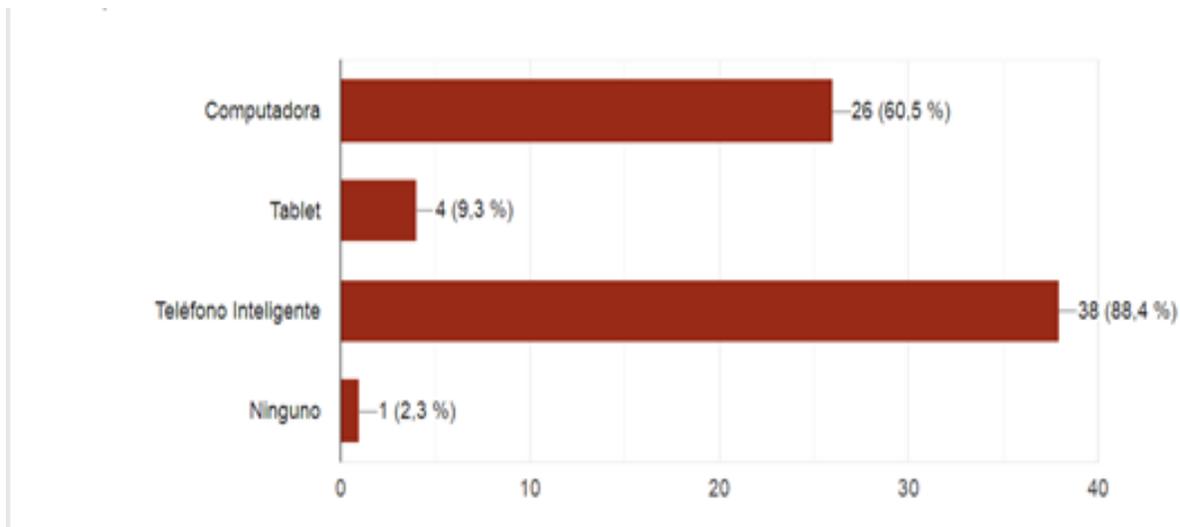


Análisis sobre diversificación de métodos de cobro: El 83.7% de emprendimientos no cuentan con un método de cobro en línea, seguido de 16 empresas que utilizan el método tradicional de depósito bancario representando un 37.2%, en tercera posición hay 15 empresas que utilizan un pago en efectivo mediante los envíos a domicilio y solo el 7% han experimentado pagos a través de post, código QR o App móviles. Por lo cual, se considerará como una oportunidad para analizar las estrategias enfocadas a encontrar nuevos métodos de pago y ampliar así el portafolio de negocios.

Pregunta 10.

Objetivo: Conocer la disponibilidad actual de las herramientas tecnológicas y de conectividad para fortalecer las capacidades en relación a transacciones en línea, comercio en línea y mercadeo en línea.

¿Qué equipo informático tiene disponible para gestionar su empresa en Internet ante la nueva normalidad?

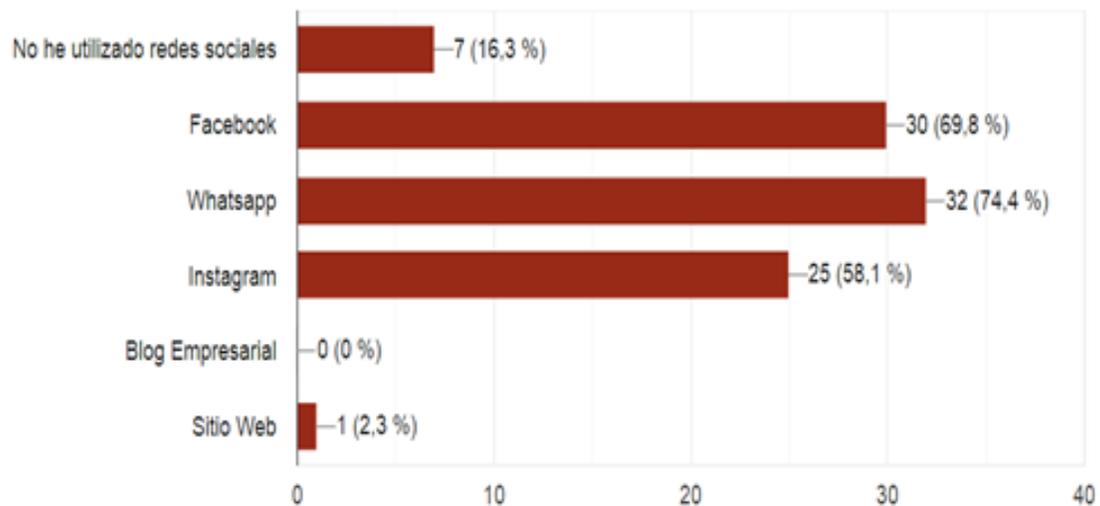


Análisis sobre equipos informáticos disponibles: El teléfono inteligente es la herramienta predominante en relación a 43 empresas encuestadas, 38 poseen al menos uno, seguido en segundo lugar la computadora y tercer lugar una Tablet. Solo un 2.3% no poseen ninguna herramienta para gestionar su empresa al entorno en línea. Las empresas del clúster poseen las condiciones mínimas para poder incursionar en la tecnología y poder vender su producto con mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Pregunta 11.

Objetivo: Conocer específicamente si las empresas del clúster La Morenita han utilizado alguna red social en medio de la emergencia del Covid-19. Esto permitirá conocer que tan preparados están en el uso de nuevos medios informáticos de comercialización.

En la Emergencia Nacional ¿Qué plataformas o redes sociales ha utilizado para vender su producto/servicio?



Análisis sobre utilización de redes sociales: El 87.3% si han utilizado las redes sociales en medio de la pandemia, siendo WhatsApp la preferida para 32 empresas, seguido de Facebook para 30 empresas e Instagram para 25 empresas. Significa que las empresas utilizan más de una red social. Solo el 2.3% posee sitio web. Esta realidad facilitaría una estrategia que incluya implementos digitales para la comercialización, promoción y ventas.

Pregunta 12.

Objetivo: Conocer el impacto directo del cierre de negocios y la feria La Morenita sobre las ventas reales.

¿De qué forma influyó económicamente su negocio la Pandemia Covid-19?



Análisis del impacto de la emergencia en las ventas: El 44.2% de empresas han sido impactadas negativamente con una disminución de las ventas hasta un 100%, seguido de un 30.2% que disminuyeron en ventas hasta un 50% y un 16.3% quienes cerraron completamente su negocio. Cabe mencionar que el espacio de la feria representaba una manera importante para comercializar sus productos, se debe establecer estrategias que ayuden a la reapertura de forma efectiva las ventas.

Pregunta 12.

Objetivo: Escuchar a los emprendedores sobre las oportunidades que han podido descubrir ante la emergencia del covid-19.

Ante la emergencia Covid-19 ¿Ha diversificado sus productos a partir de las nuevas necesidades de los clientes?

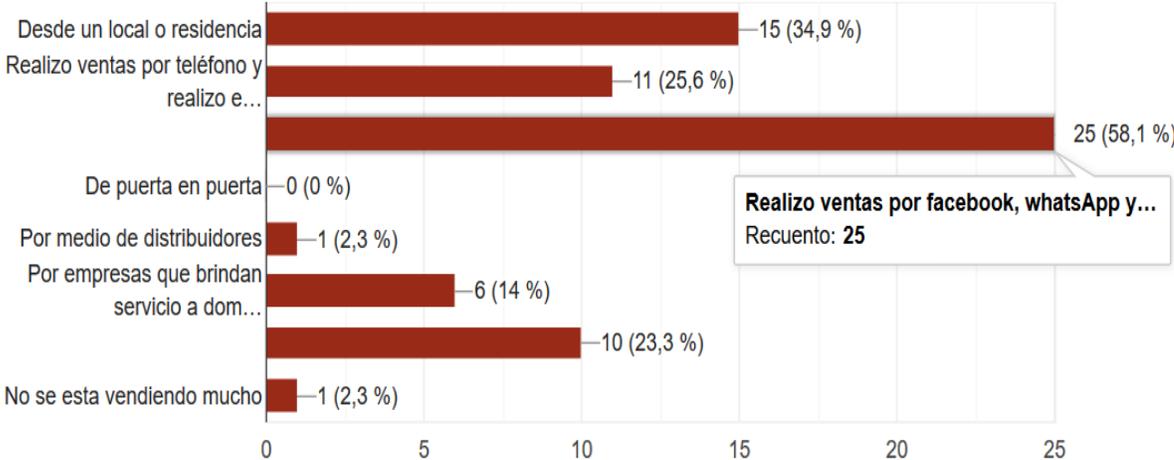


Análisis sobre diversificación del negocio: El 51,2% de las empresas han diversificado parcialmente su producto o servicio, debido a que han implementado ya sea sus servicios como el de entrega a domicilio, han utilizado las redes sociales para promover su producto, han gestionado sus redes sociales para mantener sus ventas, o han innovado; seguido de un 34.9% quienes mantienen el mismo producto o servicio y el restante 14% se ubican en empresas que no saben cómo innovar o han cerrado operaciones. Se identifican oportunidades de mejora debido a que un plan estratégico les facilitará reinventarse a las empresas del clúster, identificar nuevas oportunidades o reinventarse en cuanto a nuevas necesidades del mercado, diferenciación de productos o diferenciación de servicios.

Pregunta 13.

Objetivo: Se persigue conocer desde una realidad objetiva, como la empresa ha enfrentado el cierre de la feria en relación al espacio que adecua para comercializar el producto o servicio.

A partir de la Emergencia Nacional ¿Cómo comercializa sus productos?



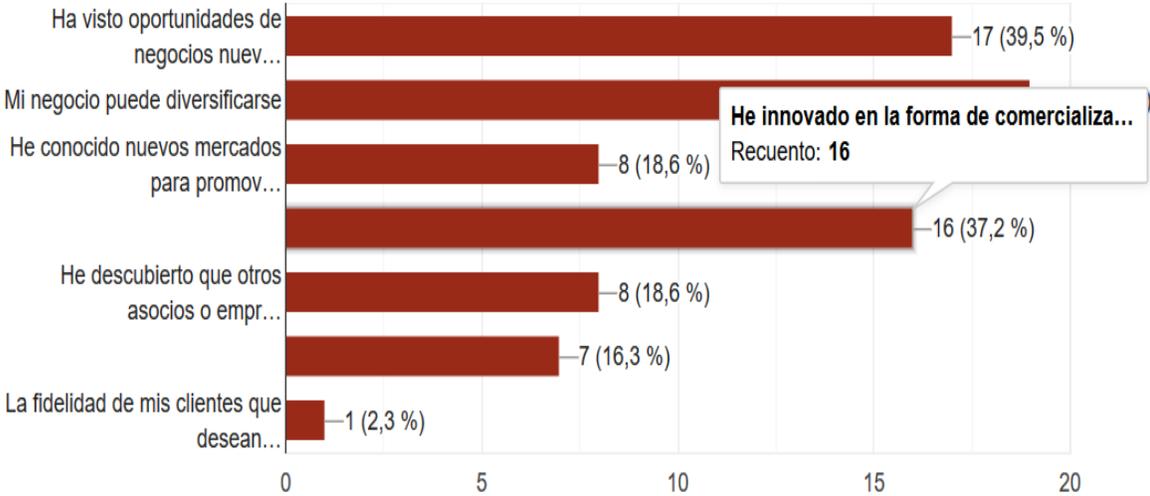
Análisis relacionado al espacio de comercialización: De un total de 43 empresas, 25 han utilizado las redes sociales para comercializar representando un 58,1%, seguido por 15 empresas que venden desde sus locales o lugar de residencia

representando un 34.9%. Un 10% de empresas no han vendido durante la pandemia. En general, las empresas que han permanecido operando, implementan distintas combinaciones entre llamadas telefónicas, uso de redes sociales, y venta desde su punto de residencia, estrategias útiles para realizar nuestras ventas podrían acoplarse a la nueva normalidad.

Pregunta 14.

Objetivo: Conocer qué aspectos positivos ha encontrado para su negocio, los cuales pueden potenciarse hacia la reapertura en todo el clúster la morenita.

A pesar de las dificultades generadas ¿Qué aspectos positivos ha encontrado en su negocio de Bienes o Servicios?



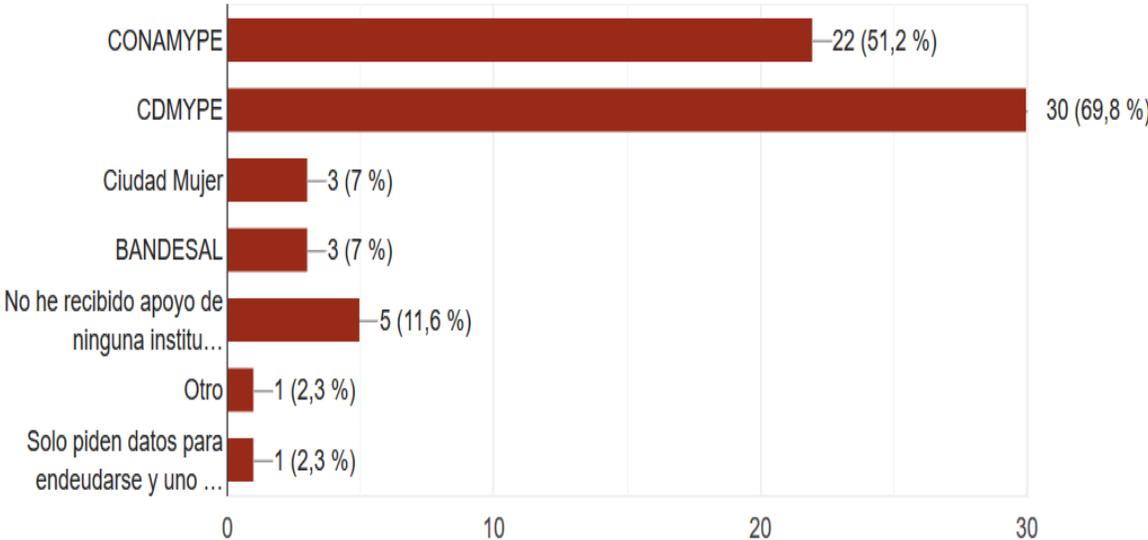
Análisis sobre aspectos positivos que han detectado los emprendedores: De un total de 43 emprendedores, 19 consideran que su negocio puede diversificarse representando un 44.2 %, en segundo plano los emprendedores han visto oportunidad de nuevos negocios en un 39.5% y luego 16 emprendedores que consideran que han innovado la forma de comercialización que representan un 37.2%, solamente 7 empresas no han encontrado nuevas oportunidades para sus negocios quienes representan el 16.3%. Las empresas están aplicando la resiliencia ante una nueva normalidad, la cual les permitirá ver en qué manera podemos cambiar las situaciones

malas a situaciones que puedan resultarnos beneficiosas para nuestra empresa, como, por ejemplo: ver oportunidades de negocios, diversificarse, innovarse, brindar el valor agregado, entre otras.

Pregunta 15.

Objetivo: Saber qué instituciones han acompañado o apoyado a las empresas que pertenecen al clúster investigado.

¿De qué Instituciones ha recibido apoyo para el fortalecimiento de su negocio?

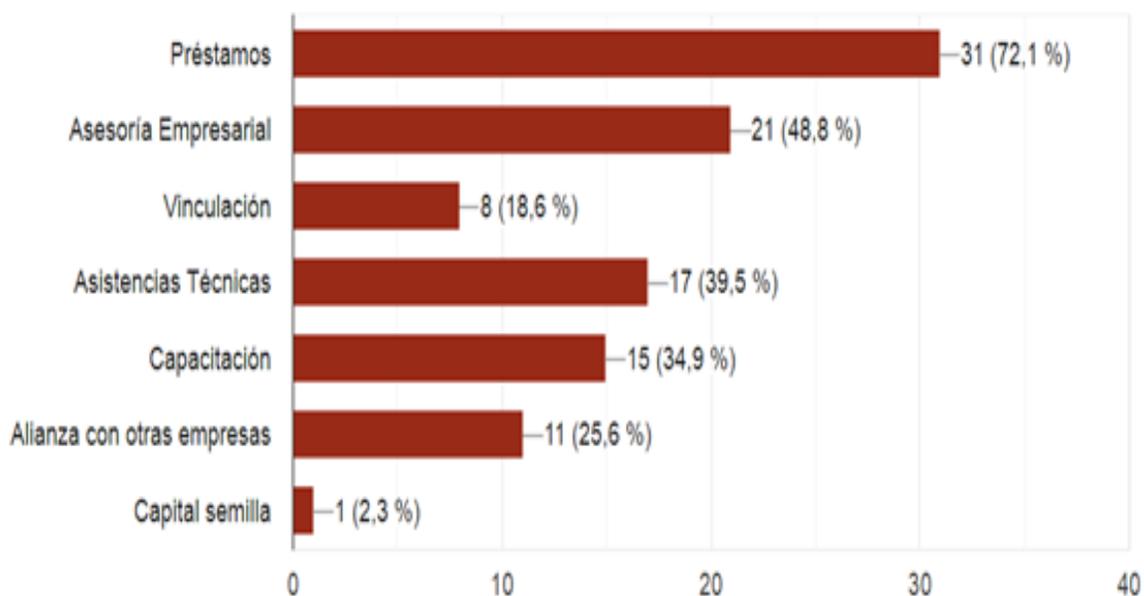


Análisis sobre instituciones que han acompañado al clúster La Morenita: Un 69.8% han recibido acompañamiento del CDMYPE UNICAES-CONAMYPE, seguido del 11.6% quienes manifiestan no haber recibido apoyo de ninguna institución, un 7% que recibe acompañamiento de Ciudad Mujer y BANDESAL y solo un 2.3% manifiesta que muchas veces la ayuda no es concreta. Es importante apoyar a la empresa para su desarrollo económico y pueda generar un impacto positivo en su economía, es por ello que estas entidades que atienden a estas empresas participantes puedan seguir apoyándoles y sensibilizándolos en temas que puedan beneficiarles para la implementación de estrategias de Marketing Digital.

Pregunta 16.

Objetivo: Conocer qué necesidades perciben las empresas para superar la crisis sanitaria y ahora económica.

En su opinión y conocimiento del negocio ¿Qué aspecto considera que su empresa necesita para sobrevivir a esta crisis?



Análisis de percepción de necesidades actuales: Las respuestas puede incluir varias opciones por lo cual las principales necesidades focalizadas fueron Préstamos, Asesoría empresarial, Asistencia técnica, capacitación y alianza con otras empresas.

Nota: Se ha generado mucha expectativa de la obtención de créditos y apoyo a la MYPE, y en estos momentos las empresas necesitan apoyo financiero.

Pregunta 16.

Objetivo: Establecer qué tipo de apoyo necesitan las empresas de manera urgente para que el presente estudio sirva de insumo a las organizaciones de apoyo.

Como grupo de Empresarios y Empresarias de “Calle La Morenita”, ¿Qué tipo de apoyo empresarial específico necesita con urgencia?

Dentro de las necesidades se obtuvo una serie de respuestas, todas consideradas importantes para el planteamiento de un plan estratégico. Se obtuvo el siguiente abanico de respuestas de parte de los emprendedores y emprendedoras:

- Capital semilla.
- Capital de trabajo.
- Préstamos a bajo interés.
- Nuevos espacios de comercialización.
- Trabajar en mejorar la publicidad para traer más compradores y futuros clientes.
- Podrían elaborar un sitio web donde todos los comercios de la morenita expongan nuestros productos ya sea Facebook, Instagram, etc.
- Se les realice su Promoción local de los productos, una plataforma sólo para los emprendedores sin preferencias en publicidad, realizar publicidad en páginas que tengan mucha afluencia y abrir nuevos mercados.
- El pago de los derechos de asistir a las ferias que sea más económico.
- Renovación de imagen comercial
- Mercadeo es urgente y su variante el Tele mercadeo
- Un espacio físico con las condiciones que sirva como centro de entregas de producto o un casillero para que los clientes retiren sus productos.
- Una página de Facebook o página web que tenga mucha publicidad para comercializar nuestros productos.
- Rutas de comercio.
- Asesoría sobre comercialización por redes sociales.
- Búsqueda de proveedores de materia prima.
- Asesoría empresarial en general para temas específicos.
- Asistencia técnica de como poder crear material audiovisual de mis productos.

Análisis de necesidades urgentes: una de las necesidades más fuertes y que entra dentro de la estrategia es la creación de una página en la que puedan promocionar

todos los productos participantes de “Calle La Morenita”, en la que puedan realizar Ferias Virtuales y puedan realizar sus compras de manera virtual, se puede agregar tener un post para pagar por otros medios, esto con el fin de llegar a otros mercados y poder promover su producto y crecer económicamente. Todas y cada una de los planteamientos serán consideradas en la elaboración de estrategias corporativas.

Capítulo V

CONCLUSIONES

Se requiere mejorar muchos aspectos para poder integrarse a la nueva normalidad, por ejemplo un esfuerzo interinstitucional público, privado y de la academia para acompañar y promover a todas estas empresas que dependen mucho de los espacios de comercialización y exhibición de sus productos, fortalecerlos hasta un grado de convertirlos en emprendimientos dinámicos con visión de crecimiento rápido, de tal manera que la empresas se sientan motivadas a reinventarse y acoplarse a las necesidades de los clientes, debido que la Pandemia han parado muchas actividades economías y cerrado muchas empresas lo cual requiere de manera rápida un acceso a Financiamiento y fideicomisos para capital de trabajo, pago de planillas, y consolidación de deudas para todas aquellas empresas que han sido afectadas por la Emergencia Covid-19.

Al realizar el análisis FODA, según la información obtenida por medio de la encuesta, permitió conocer las características internas y externas del proyecto “Calle La Morenita”, lo cual permitió tomar de base para realizar las estrategias que contribuirán a minimizar las amenazas y/o debilidades y maximizará las Oportunidades y/o Fortalezas.

Es importante fomentar el uso de las Tecnologías de la Información las cuales permitirán una mejora en las estrategias de los emprendimientos, y formará una cultura Digital, debido a la importancia de este sector se considera una estrategia prioritaria, para que continúe siendo un generador de empleos y obtener empresas sostenibles al corto, mediano y largo plazo, creando un ecosistema preparado para afrontar nuevos retos de cara al comercio electrónico.

Mediante la propuesta del diseño de plan estratégico se pretende que las empresas puedan integrarse a la actividad económica, creando bases firmes que les permitan posicionarse estratégicamente, en un mercado que refleja nuevos desafíos frente a la nueva normalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2017). *Encuesta Nacional MYPE*. San Salvador: (CONAMYPE). Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/download/encuesta-nacional-de-la-mype-2017/>

FindGlocal. (s.f.). *Blog Calle La Morenita*. Obtenido de <http://www.findglocal.com/SV/Santa-Ana/1973180089604591/Calle-La-Morenita>

Global Entrepreneurship Monitor. (2020, Marzo 3). *Global Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/latest-global-reports>

Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10ª ed.). Bogotá: 3R editores.

M4RKETING ECOMMERCE MX. (n.d.). *Trade Marketing: ¿Qué es yCuál es su importancia?* Retrieved from <https://marketing4ecommerce.mx/trade-marketing-que-es-y-cual-es-importancia/#:~:text=Trade%20marketing%20es%20una%20rama,en%20el%20%C3%A1mbito%20del%20consumidor.>

Ministerio de Economía y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2014). *POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO*. San Salvador. Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2014/08/Poli%CC%81tica-de-Emprendimiento.pdf>

R.Sampiere. (2012). *Métodos y técnicas de Investigación*. Mexico: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Diagnóstico realizado a las empresas que pertenecen a “Calle La Morenita”.

Formulario de encuesta, con el propósito de crear un Plan Estratégico que ayude a las empresas a mejorar sus ventas y desarrollo económico (Dicho formulario se generó a través de la aplicación de Google Forms).

Análisis del Impacto en los Negocios de La Morenita, con el propósito de crear un Plan Estratégico que ayude a las empresas a mejorar sus ventas y desarrollo económico.

Dirección de correo electrónico

Dirección de la empresa que se ubica su negocio:

Si el negocio es diverso, seleccione el sector que significa el principal ingreso del negocio.

- Comercio
- Artesanías
- Textil y Confección
- Calzado
- Turismo
- Agroindustria y Alimentos
- Otro: _____

¿Con cuántos empleados contaba su negocio antes de la emergencia del Covid-19? *

- 0
- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- Más de 50

¿Cómo considera la apertura la operación después del Covid-19, respecto a sus empleados? *

- Considero la apertura con la misma cantidad de empleados
- Considero la apertura incrementando la cantidad de empleados
- Considero la apertura con menos empleados de los que se tenía
- No tengo empleados

Seleccione la clasificación de su empresa (según Ventas Anuales). *

- Emprendimiento (Ventas anuales de 0 hasta \$5,714.29)
- Microempresa (Ventas anuales de \$5,714.30 hasta \$146,609.95)
- Pequeña Empresa (ventas anuales de \$146,609.96 hasta \$1, 4664,999.99)

¿Qué tipo de servicio de Internet posee para gestionar su empresa? *

- Contrato de Plan de Datos móvil

- Internet Residencial
- Paquetes de Internet Prepago
- Acceso a través de espacios públicos
- No cuento con servicio de Internet
- Otro: _____

Conscientes de las nuevas tendencias a la que nos enfrentamos como sector empresarial, queremos conocer que necesita fortalecer respecto a tecnología comercial.

¿Conoce sobre la existencia de alguna de estas plataformas digitales donde puede comercializar productos o servicios? *

- Market Place
- Market SV
- AeroMall
- No conozco ninguna
- Otro: _____

¿Qué empresa utiliza para la entrega de productos entregas a domicilio? *

- Hugo App
- Pedilo App
- Uber Eats
- Caex Logistics
- Correos de El Salvador

No tengo servicio a domicilio

Otro: _____

¿Ha tenido la experiencia de pagar publicidad en Internet? *

Desconozco el tema

Necesito Asesoría

Sí, he pagado publicidad por Internet

Esos medios de pago electrónicos me dan desconfianza

Sí, pero no he tenido resultados positivos

Nunca he pagado publicidad en Internet

Otro: _____

¿Cuál es su método de cobro de productos cuando vende por Internet o en espacios de comercialización? *

Efectivo (directamente con el cliente)

A través de un Post

Depósito a cuenta

Pago contra entrega (Envío de productos a domicilio)

Pasarela de pago en un sitio Web

A través de código QR (Banco Agrícola)

A través de una aplicación móvil

No vendo por Internet

¿Qué equipo informático tiene disponible para gestionar su empresa en Internet ante la nueva Normalidad? *

- Computadora
- Tablet
- Teléfono Inteligente
- Ninguno
- Otro: _____

En la Emergencia Nacional ¿Qué plataformas o redes sociales ha utilizado para vender su producto/servicio? *

- No he utilizado redes sociales
- Facebook
- WhatsApp
- Instagram
- Blog Empresarial
- Sitio Web
- Otro: _____

El propósito de esta investigación es colaborar en la creación de estrategias e iniciativas en beneficio de una re-apertura exitosa de su empresa.

¿De qué forma influyó económicamente su negocio la Pandemia Covid-19? *

- Disminución en ventas hasta un 50%
- Disminución en ventas hasta un 100%

- Incremento en ventas hasta un 25%
- Incremento en ventas hasta un 50%
- Incrementado. Sus ventas un 100%
- Se mantuvo normal
- Cerré el negocio
- Otro: _____

Ante la emergencia Covid-19 ¿Ha diversificado sus productos a partir de las nuevas necesidades de los clientes? *

- Sí, parcialmente
- Si, totalmente
- Se mantiene el mismo producto
- No sé cómo innovar producto
- Otro: _____

A partir de la Emergencia Nacional ¿Cómo comercializa sus productos? *

- Desde un local o residencia
- Realizo ventas por teléfono y realizo envío a domicilio por mis propios medios
- Realizo ventas por Facebook, WhatsApp y realizo envío por mis propios medios
- De puerta en puerta
- Por medio de distribuidores
- Por empresas que brindan servicio a domicilio

Por el momento no estoy vendiendo

Otro: _____

A pesar de las dificultades generadas ¿Qué aspectos positivos ha encontrado en su negocio de Bienes o Servicios? *

Ha visto oportunidades de negocios nuevos

Mi negocio puede diversificarse

He conocido nuevos mercados para promover mis productos o servicios

He innovado en la forma de comercialización

He descubierto que otros socios o emprendimientos construyen una oportunidad

Hasta el momento no encuentro ningún aspecto positivo

Otro: _____

¿De qué Instituciones ha recibido apoyo para el fortalecimiento de su negocio?

CONAMYPE

CDMYPE

Ciudad Mujer

BANDESAL

No he recibido apoyo de ninguna institución

Otro: _____

En su opinión y conocimiento del negocio ¿Qué aspecto considera que su empresa necesita para sobrevivir a esta crisis? *

Préstamos

- Asesoría Empresarial
- Vinculación
- Asistencias Técnicas
- Capacitación
- Alianza con otras empresas
- Otro: _____

Como grupo de Empresarios y Empresarias de La Morenita, ¿Qué tipo de apoyo empresarial específico necesita con urgencia? *

¿Cree usted que las capacitaciones y Webinar que brindad en Internet le han beneficiado para confrontar la crisis de su negocio?

- Sí, me han sido útiles
- No he participado en ningún webinar ni capacitación por Internet
- Actualmente no es lo que necesito
- No tengo tiempo para recibirlas
- No me han sido útiles
- He diversificado a partir de capacitaciones y Webinar recibidos
- He mejorado las ventas con las capacitaciones recibidas

Anexo 2: Propuesta de Plan Estratégico



Modelo de Plan Estratégico para la reapertura económica del Proyecto “Calle la Morenita”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	1
Generalidades de la Investigación	1
1.1 Problemática Investigada	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
CAPÍTULO II	6
2.1 Marco Teórico y Referencial de la Investigación	6
CAPÍTULO III	13
3.1 Metodología de la Investigación	13
3.1.1 Tipo de Investigación.....	13
3.1.2 Población y muestra (Sujetos de estudio):	14
3.2 Técnica e instrumento utilizados:	16
3.2.1 Procedimiento Realizado:.....	16
4.1 Resultados Obtenidos	20
Capítulo V.....	38
CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA	39
INTRODUCCIÓN	14
Visión Corporativa	1
Caso de Estudio Proyecto “Calle La Morenita”.....	3
Guía para construir una Visión	3
Misión Corporativa	5
Objetivos Corporativos	12

¿Quién debe hacer el Plan del negocio?	12
Principios Corporativos	16
Valores	16
Acercamiento al cliente. Las grandes compañías aprenden de sus clientes.	18
Cultura Organizacional ante la “nueva normalidad”	21
Diagnóstico Estratégico.....	24
Estrategias Maxi-Maxi (Potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades).....	26
Estrategias (F) (O):.....	26
Estrategias Mini-Mini (Reducir las debilidades y reducir las amenazas)	27
Estrategias (D) (A): Ver anexo 3.	27
Análisis FODA y Estudio de Vulnerabilidad.....	38
Difusión y alineación Estratégica.....	47
Modelo de Medición de la Estrategia	49
Selección de Indicadores	51
CONCLUSIÓN	57
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Tabla 1: Agenda de Primer Sesión de Profundidad o enfoque

Tabla 2: Agenda de Segunda Sesión de Profundidad o enfoque

Tabla 3: Matriz de Cultura Organizacional de “Calle La Morenita”

Tabla 4: Matriz de Clasificación de Emprendimientos pertenecientes al Proyecto “Calle La Morenita”.

Tabla 5: Matriz para Diagnóstico Oportunidades-Amenazas

Tabla 6: Plan de Acción Estratégico La Morenita para la reapertura por el Covid-19.

Tabla 7: Presupuesto Estratégico para La Morenita para la reapertura por el Covid-19.

Figura 1: Las Plataformas sociales más utilizadas.

Figura 2: Cinco fuerzas que definen la competencia en las industrias

Figura 3: Proceso para elaborar un sistema de gestión de desempeño.

Figura 4: Matriz de correlación para La Morenita frente a la reapertura por el Covid-19.

Figura 5: Enfoque de Difusión del Plan Estratégico.

Anexo 1: Requisitos para formar una asociación.

Anexo 2: Tarifas de plataformas digitales.

Anexo 3: Servicio de logística "TraeM".

Anexo 4: Cotización de Digital Solutions.

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico y enfocado hacia la nueva normalidad en tiempos de Covid-19, es importante contar con un plan que permita guiar a las empresas a poder adaptarse a nuevas formas de mejorar los canales de distribución, un documento que les servirá como apoyo para contar así con estrategias claras y de fácil manejo, las cuales siendo aplicadas en conjunto o de manera individual en las empresas que la conforman, fomentándoles la asociación de dicho proyecto, que puedan formar parte de un desarrollo a nivel tanto municipal como fuera de este.

De cara a esta realidad, se presenta a continuación una serie de estrategias que, como equipo se analizó que podrían ser importantes para el desarrollo de este proyecto, y buscando su sostenibilidad en el tiempo, mediante la adecuada gestión para beneficio del mismo, apoyando de esta manera a empresas de diferentes rubros entre los cuales se pueden mencionar: Artesanías, Textil y Confección, Calzado, Agroindustria, Turismo, etc.

En la elaboración del modelo se tomó en cuenta la participación de las empresas quienes de manera voluntaria en las reuniones para el aprendizaje de las partes que componen este modelo y poder implementarlo en su empresa como, por ejemplo: Misión, Visión y Valores.

El objetivo de este modelo es que la comisión que será denominada como Calle La Morenita Santa Ana, tenga las competencias para implementarse y motivarles a seguir buscando de manera conjunta un desarrollo económico local, fomentar la asociatividad y el uso a un grado elevado de las Tecnologías de la información para exhibición y comercialización de su producto como una opción principal de llegar al cliente.

Visión Corporativa

La historia de las computadoras personales se remonta a 1977 año en que se utilizó dicho término para un equipo de consumo masivo. Nadie estimó a ciencia cierta cuál sería el número de computadoras personales demandadas, de hecho, sus primeras predicciones estimaban de 50 a 100 en el mercado. Antes de ese año, las computadoras o Mainframes solo se utilizaban con fines científicos, nunca se visualizó que un niño llegase a tener una en su cuarto.

Es difícil predecir cómo será aceptado un producto en el mercado, esto debido a que son múltiples también los factores que intervienen en el despegue, crecimiento y caída de un producto o servicio en el mercado. Cada variable tiene su importancia, por ejemplo, alguien invierte en la adquisición de motocicletas para repartir sus productos, en medio de esta pandemia, con la creencia que será este el medio en que todas las empresas deberán repartir sus productos. Sin embargo, aunque esta podría ser una buena idea, al igual que las predicciones de las computadoras, nadie puede asegurar a ciencia cierta cuánto tiempo durará esta situación y las restricciones de movilidad.

Definición de Visión Corporativa

El concepto de visión según Serpas Gómez (2008) se define como:⁹

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite ver a la alta gerencia, establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización (p.213).

⁹ Gerencia Estratégica, H.Serpas (2008) 3R Editores, Colombia.

Establecer una visión o bien, replantear la visión original es parte fundamental de esta investigación en la cual obtendremos como producto final, una propuesta de plan estratégico para el proyecto “Calle La Morenita”.

El problema generalizado respecto a la visión corporativa nace cuando el emprendedor tiene una visión clara y firme de su empresa, sin embargo, esa visión no se transmite hacia toda la organización y se corre el riesgo que, al pasar el tiempo, o bien cuando la empresa crece, se pierde el enfoque de la visión original. Esto trae consecuencias desfavorables pues limita el crecimiento en el mediano y largo plazo.

Es por ello que se debe tomar en consideración los siguientes factores en la revisión de la Visión Corporativa para el proyecto “Calle La morenita”:

Amplia y detallada: la visión no se expresa en números, sino más bien debemos expresarla en una frase como por ejemplo ser la mejor empresa de lácteos en santa Ana, seré la empresa líder en carteras de cuero en El Salvador, debe inyectar acción a toda la estructura organizacional. En tiempos de crisis, la visión nos hace mantener el ánimo y redoblar esfuerzos por alcanzar lo que un día nos hizo dar a luz nuestro negocio.

Dimensión de tiempo: Defina su visión teniendo en cuenta un horizonte de tiempo. Conscientes que tendrá turbulencias durante el proceso y la vida de la empresa, sin embargo, se recomienda plantear una visión en un horizonte de tiempo de cinco años.

Integradora: Defina una visión amplia, detallada y positiva, posiblemente alcanzable, tampoco algo cortoplacista o fácil de alcanzar. Debemos establecer una visión que contemple retos para todos los colaboradores y de lo cual nos sintamos orgullosos alcanzar.

Debe ser consistente: No debe fundamentarse en la emoción solamente, la pasión es importante siempre que se acompañe de perseverancia, asegurando el cumplimiento mediante la creación de políticas y normativas que nos exija mantener al frente el objetivo.

Deber ser difundida internamente y externamente: La visión debemos darla a conocer a nuestros clientes internos como a los clientes externos. Para ello, debe crearse un medio de difusión, puede ser mediante metas, indicadores, revistas informativas, persiguiendo el involucramiento de todos los grupos de interés. Esta tarea según Peter Drucker es considerada como la verdadera tarea gerencial.

Positiva y alentadora: Debemos sentirnos inspirados por la visión, debe tener fuerza, unificar un sentido de acción y ayudar a enfocar que vamos en la ruta correcta, redactada en términos claros y fáciles de repetir.

Los siguientes párrafos denotan ejemplos de Visión:

Pollo Campero-Guatemala

“Bajo el desafío de generar alimentos que colaboren con la sana nutrición. Ser la cadena de restaurantes de pollo de origen latino líder en el Mundo Entero”.¹⁰

La Curacao-Grupo Unicomer

“Ser una organización comercial y de servicios financieros de clase mundial que logra sus metas de negocio y responsabilidad social a través de un liderazgo ejemplar en un ambiente profesional diverso que promueva integridad, honestidad y respeto a los demás”.¹¹

Caso de Estudio Proyecto “Calle La Morenita”

Guía para construir una Visión

Con el fin de dar herramientas que permitan la construcción de que el proyecto tenga una visión corporativa realizamos las siguientes actividades:

Durante el primer taller en línea, definimos con representantes de empresas pertenecientes al clúster La Morenita, la necesidad de revisar y replantear de

¹⁰ <https://sites.google.com/site/pollocamperono1/vision>

¹¹ <https://grupounicomer.com/mision-y-vision/>

considerar la visión o bien visión del clúster La morenita, aplicando las características antes propuestas.

Tabla 1: Agenda de Primer Sesión de Profundidad o enfoque

Hora	Facilitadores: Walter Estrada, Ivonne de González
8:00 am	Envío de link para conectarse vía aula virtual
8:45 am	Revisión de equipo de cómputo y conexión de internet
9:00 am	Bienvenida y apertura por Ivonne de González
9:15 am	Importancia de la planeación en todo tipo de empresas
9:45 am	¿Qué es la Misión?
10:00 am	Elementos de la Misión
10:30 am	¿Qué es la Visión?
10:45 am	Elementos de la Visión
11:00 am	Cierre

Fuente: Elaboración propia basados en reuniones de profundidad con emprendedores de La Morenita (2020).

Misión Corporativa

Muy probablemente hemos escuchado en distintas capacitaciones sobre la Misión, que representa en esencia la razón de existencia de una empresa y si bien es cierto, los humanos compartimos el 99% del código genético, no hay dos personas exactamente iguales. De igual manera, el ADN de una organización es diferente entre empresas aunque pertenecen al mismo rubro, o tengan el mismo tipo de clientes, muchas empresas además elaboran el mismo tipo de productos, pero la Misión corporativa define una clara diferencia y debemos saber utilizar esta herramienta estratégica para enfatizar de qué está hecha nuestra empresa, es decir, cuando tenemos arraigada fuertemente nuestra razón de existir, nuestra misión, el porqué de nuestra existencia, no importarán las dificultades, cuando se presenten situaciones contrarias, cuando tengamos déficit para pagar la planilla, etc., permaneceremos con nuestro velero al frente. Una Misión fuerte y clara, nos impulsará a mantener la vela al frente, a buscar el soplo de viento que nos permita volver a la ruta, cada emprendimiento que nace tiene una razón de existir, sin embargo, conforme el negocio madura y crece, debe incrementar su alcance, esto lo alcanzaremos estudiando cada caso en particular.

La Misión y Visión de las empresas más innovadoras del planeta, lo cita así Fernando Ledezma (2020)

La misión busca sintetizar en un enunciado la razón de ser de la empresa, así como mencionar lo que la organización hace para cumplir y acercarse cada vez más a su propósito. Es el faro que indicará en todo momento la dirección a la que deben apuntar las acciones y las decisiones. Puede ser objeto de las revisiones y cambios que sean necesarios, para adecuarla a las circunstancias cambiantes del entorno. La visión plasma el lugar y circunstancia en que la organización quisiera estar en el futuro. Genera en la mente una imagen que inspira a la acción, a través de elementos que la presentan como algo alcanzable. En general, la visión permanecerá fija durante la vida de la empresa. (p.1) ¹²

¹² https://www.canva.com/es_mx/aprende/mision-y-vision/

La Misión ayuda tanto a la venta interna como a la venta externa. Cuando nuestros colaboradores conocen la razón de existir del lugar en donde laboran, seguramente se contagiarán del sentido por el cual cada día se abren las puertas del negocio. Al cliente externo, como clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general, gobierno, otros grupos de interés, porque al conocer cuál es la misión que nos mueve, intentarán alinearse a esta, muchos se familiarizarán con nuestros productos, lo cual veremos a continuación. No debemos tomar a la ligera el establecimiento de la misión, aunque cabe decir que es responsabilidad de la alta gerencia es decir a quienes dirigen el negocio, puede considerarse la participación de otras personas dentro de la empresa, con el propósito de hacer de esta un trabajo más objetivo y comprometido. Para ello, analizaremos las preguntas que debe responder una misión:

a. ¿En qué negocio estamos?

En esta investigación no pretendemos enseñar a los emprendedores y emprendedoras ¿cuál es su negocio?, pues son ellos quienes mejor conocen su área de experiencia. Sino más bien, pretendemos hacer juntos un alto en el camino, al margen de esta emergencia sanitaria, para que las empresas pertenecientes al Clúster La Morenita analicen si mantendrán su operación en el rubro en el cual nació la empresa o bien, han encontrado nuevas oportunidades y pensarán tomar un rumbo diferente hacia nuevos productos o nuevos servicios, es decir, reinventar el negocio.

b. ¿Para qué existe la empresa?

La mayoría de emprendimientos deben su existencia en la subsistencia económica, es decir generar utilidades para que sus fundadores puedan tener una fuente de ingresos y sostener así a sus familias. Es seguro, que después de varios de meses durante los cuales la empresa no ha generado ingresos, no hemos dejado de buscar nuevas formas de sostener la economía familiar.

Ahora tomemos un momento para decidir si la misión original se mantendrá igual, o bien podemos analizar incorporar nuevos motivos por los cuales vale la pena mantener vivo nuestro negocio: un motivo fuerte podría ser continuar conformando un negocio

que sea la herencia de nuestros hijos, una fuente de empleo en nuestra comunidad o un emprendimiento social que aporte beneficios tanto a sus socios, colaboradores y comunidad en la cual opera.

c. ¿Cuáles son los elementos que hacen diferente el emprendimiento?

En todos los mercados existen dos fuerzas que se conocen como invisibles: La fuerza de la oferta y la fuerza de la demanda. Ambas fuerzas se encuentran en un punto en común que se denomina mercado. Dentro del mercado es donde interactúan compradores y vendedores, interactúan productos o servicios frente a necesidades de los clientes. Ahora bien, es decisión del cliente, la forma de satisfacer sus necesidades y para ello, puede que encuentre más de una opción. Es entonces cuando aquello que hace diferente a una empresa, ayudara a que sea seleccionado.

A esto lo conocemos como ventaja competitiva. La invitación es, a analizar cómo podemos lograr una ventaja competitiva para llamar la atención tanto de los clientes antiguos para que sigan prefiriendo nuestros bienes y servicios, como para atraer a nuevos clientes que nos permitan una reapertura del negocio exitosa.

Analizaremos dentro de determinación de estrategias, cuáles podrían ser algunos elementos diferenciadores.

d. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Entendemos por cliente a alguien que es indispensable satisfacer sus necesidades. Desde la perspectiva de Marketing del siglo XXI, se enfoca menos en la venta del producto, y se enfoca poner mayor atención en la relación en el tiempo con el cliente, a esto se le conoce como fidelizarlo. El concepto de Marketing relacional nos da un enfoque novedoso ya que se trata de establecer una relación rentable entre el cliente y la empresa. Existen distintos tipos de relaciones, se presenta a continuación una matriz que nos permite analizar dos situaciones posibles a considerar dentro del proceso de fidelización.

A continuación, indico en una matriz de trabajo los diferentes tipos de clientes que existen por nivel de fidelidad, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con nuestros productos.

Tabla 2. Tipos de clientes según el grado de Fidelidad.¹³

		Nivel de fidelidad	
		Bajo	Alto
Nivel de satisfacción	Bajo	Opositor	Cautivo
	Alto	Mercenario	Prescriptor

- **Opositor.** Busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
- **Mercenario.** Entra y sale de nuestro negocio, sin ningún compromiso. Al menos no habla de nosotros.
- **Cautivo. Descontento. Atrapado,** no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
- **Prescriptor. Alto grado de satisfacción.** Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento de nuestro marketing.

Por nivel de compra los clientes pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Low cost.** El objetivo del comprador **low cost** es ahorrar todo lo que pueda. Se les identifica porque son compradores frecuentes, con cestas pequeñas y dominan el arte de descubrir los precios más bajos. Su producto preferido, las marcas del distribuidor.
- **Cestas pequeñas.** Definitivamente, es un perfil en auge. Compradores que viven solos, en viviendas de reducidas dimensiones, con pocos armarios y neveras

¹³ <https://www.marketing-xxi.com/los-consumidores-58.htm>

pequeñas. Hacen pocas compras por obligación, porque no les cabe más en la despensa.

- **Adictos a las compras.** No pueden evitarlo, comprar es su mayor placer y son los que más gastan. Son parejas jóvenes con hijos de mediana edad. Viven en las ciudades de más de 100.000 habitantes y en las grandes áreas metropolitanas.
- **Pragmáticos.** Hacen la compra porque la nevera no puede quedar vacía, pero adquieren solo lo necesario. Buscan las marcas de siempre, las que conocen y saben que no le acarrearán problemas. Reclaman, ante todo, una compra fácil.
- **Tradicional.** Llama a los tenderos por su nombre de pila. Le gusta hablar con ellos, pasearse, comentar la jugada y que los tenderos le mimen. Acuden a tiendas especializadas y realizan compras elevadas. Más que comprar, pasan la tarde.
- **Compra de barrio.** Sea lo que sea, que quede cerca de casa. Suele ir a las tiendas muy a menudo, pero realiza compras muy reducidas. No es un gran previsor: cuando falta algo, sale a comprarlo sin pensar en lo que pueda faltar mañana.
- **Multi-establecimientos.** No les importa dónde comprar: son infieles por necesidad. Se consideran innovadores porque les gusta probar marcas nuevas, tiendas nuevas. No se casan con nadie: son muy sensibles a las promociones de los productos.
- **Hiper-carros.** El objetivo es llenar la despensa. No tienen tiempo y concentran gran parte de su compra en los fines de semana. Son los que menos veces van a comprar al año. Pero cuando lo hacen lo más normal es que los carros pasen por caja totalmente llenos.¹⁴

Considere la información anterior para que pueda identificar qué tipo de cliente persigue alcanzar en esta nueva etapa de su negocio. Concluimos este punto comentando que las nuevas tendencias de negocios nos enfocan diferentes tipos de relaciones a distintos segmentos de clientes, usted elija qué segmento le conviene explotar y considerar en su misión.

B2B: Significa vender de negocio a negocio. Puede considerar ser parte de una cadena de abastecimiento en la cual usted abastezca a pequeños o grandes

¹⁴ <https://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>/Capítulo 5:El Cliente

distribuidores como, por ejemplo: cadena de hoteles, cadenas de restaurantes, cadenas de supermercados, agencias distribuidoras, casas comerciales.

B2C: Significa vender de negocio a consumidores. Puede considerar vender directamente al consumidor final, esta es la relación comercial más común dentro del sector de emprendedores. Puede continuar enfocado en este segmento, sin dejar de crear el mercado B2B.

B2G: Significa vender de negocio al gobierno. Tanto las oficinas de gobierno, alcaldías, empresas gubernamentales autónomas, pueden ser clientes potenciales a quienes podemos ofrecer nuestros productos o servicios.

e. ¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?

Sea explícito en los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Si está pensando o ha decidido reinventarse ofreciendo un nuevo producto o servicio, puede considerar la creación como línea de productos. Es importante ser congruente en este punto, es decir, que la filosofía de la empresa (visión, misión, objetivos, metas) represente lo que somos y hacemos. Al final de este apartado, veremos algunos ejemplos de misión de empresas exitosas.

f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Es recomendable diferenciar entre el total de la población a la cual esperamos llegar y dentro de ella, cual es el segmento específico el cual llamaremos mercado meta o mercado objetivo. Cada segmento de mercado tiene características distintas, eso es la causa por la que pueden o no preferirnos. Delimitemos cual es nuestro mercado presente (lo cual era antes de la pandemia) frente a lo que será nuestro nuevo mercado. Dentro de los Estados Unidos, por ejemplo, tanto pequeñas empresas como grandes corporaciones han incrementado las ventas en línea, esto aun antes del covid-19, y este fenómeno fue a consecuencia de las dificultades que presentaban los consumidores por moverse en las congestionadas carreteras, por lo cual, encontraron en la compra en línea y desde la comodidad de su casa y oficina, una opción para satisfacer necesidades.

g. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

El punto de rentabilidad significa que hemos superado el punto de ventas en el cual hemos cubierto los costos directos y costos indirectos, alcanzando un margen de utilidad, el cual puede ser pequeño o grande. Lo más importante de la rentabilidad es que significa sobrevivencia para el negocio. Ningún negocio, en ninguna parte del mundo nace para morir, nadie emprende una idea de negocios para obtener pérdidas y frustrarse, toda idea y todo sueño de negocios se materializa cuando alcanzamos obtener ganancias.

La rentabilidad trae consigo una serie de beneficios para quienes forman parte del negocio, ya sea una relación directa, como el caso de los empleados y propietarios, como de manera indirecta, como el caso de los proveedores, clientes y gobierno. Por lo tanto, aunque no definimos cifras en la misión, si debe quedar claro el compromiso de rentabilidad y desarrollo.

Algunos ejemplos de Misión son:

Misión Pollo Campero- Guatemala

“Ofrecer la mejor experiencia se comer pollo en un restaurante de servicio rápido, logrando rentabilidad para nuestros socios (accionistas, franquiciarios, proveedores) y desarrollo para nuestros colaboradores, siendo buenos.”¹⁵

Misión de La Curacao-Grupo Unicomer

Ser el líder en la comercialización de muebles, electrodomésticos, electrónicos y otros productos en los mercados que operamos, sirviendo las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios financieros innovadores, con la dedicación y esmero que merecen, fomentando un ambiente profesional para el desarrollo de nuestros

¹⁵ <https://sites.google.com/site/pollocamperono1/mision>

colaboradores y proveedores, sirviendo a nuestras comunidades y logrando un crecimiento sostenible para cumplir las expectativas de los accionistas.¹⁶

Objetivos Corporativos

Concepto

Humberto Serna Gómez

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, lo cual debe tomar en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (p.225).¹⁷

De acuerdo a datos de Comisión Económica para América Latina - CEPAL 8 de cada 10 empresas fracasan en los primeros 5 años, en la región latinoamericana. ¹⁸ Entre las principales causas se encuentran: Falta de rentabilidad, problemas financieros, problemas familiares. Y es que fracaso no significa que las empresas desaparezcan, sino que no cumplió sus objetivos.

Una característica relevante que no debemos obviar es que los objetivos deben ser medibles ya sea en el corto, mediano o largo plazo, ya que estos nos abrirán la posibilidad de evaluación, es decir que podrán ser parte de un sistema de auditorías de gestión que permitan al emprendedor medir el avance de cumplimiento y conocer así que estamos en la ruta correcta.

¿Quién debe hacer el Plan del negocio?

Si bien es cierto, los objetivos nacen desde la esencia de la empresa, y deben seguir la misión, visión y valores estratégicos. Pero, no nos creamos Superman, Superman no existe dentro de la planeación estratégica.

¹⁶ <https://grupounicomer.com/mision-y-vision/>

¹⁷ Gerencia Estratégica (2004) Pag.225, Capítulo 10

¹⁸ <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>

Involucremos a todos y cuantos podamos dentro de la empresa para elaborar nuestro plan, pues en la medida que todos se involucren en establecer los objetivos a cumplir, tendremos mayores probabilidades de éxito. La empresa StraTga, consultores expertos en Planeación Estratégica recomienda que dentro de una mesa de trabajo para planear deberían estar un máximo de 16 personas. ¹⁹

Además, no debemos pensar que un colaborador de nivel operativo (por ejemplo una cajera o un operario) no debería ser parte de la planeación, sin embargo, cuando le planeas que uno de los objetivos es reducir costos, por ejemplo, puedo asegurarles que tendrán excelentes ideas, que propondrán alguna manera diferente de realizar su operación, de buscar un método que ayude a eliminar desperdicios, a encontrar un nuevo estilo para compartir actividades, luego de comprender que, ese objetivo al verse alcanzado, traerá beneficios y larga vida a todos los empleados.

¿Qué características debe cumplir un objetivo?

Medibles: Sean de corto, mediano o largo plazo, los objetivos deben ser poseer la característica que se puedan medir en el transcurso del tiempo para el cual ha sido establecido. Es decir, debemos redactarlos de tal forma que citemos un valor, un número, un porcentaje, etc., el cual brinde la oportunidad de evaluarlos.

Un ejemplo de esta característica la podemos citar así: “Incrementar un 10% mensual en las ventas de nachos en relación al último mes antes de la pandemia “. (Marzo 2020). Por lo tanto, si las ventas de nachos en marzo 2020 fueron de \$300.00 en el mes, la meta a partir de la reapertura será \$330.00 mensual, que pueda medir si está cumpliendo el incremento del 10% o no. Si usted lo está cumpliendo, significa que las acciones que ha tomado para lograr su objetivo, está siendo efectivo, si las ventas fueron menores a \$330.00, entonces deberá considerar nuevas acciones para cumplir su objetivo en ventas.

¹⁹ <http://www.stratgia.com/>

Deben estar relacionados con la rentabilidad: Nos referimos a rentabilidad como los beneficios económicos que surgen como resultado de la actividad y esfuerzo de su empresa. Por lo tanto, el primer objetivo sugiere que sea en relación a qué margen de ganancias, porcentaje de utilidad, espera obtener en un periodo dado.

Debe dirigirnos a obtener mayor participación en el mercado: Se entiende por participación en el mercado como el alcance que tiene una empresa en el mercado en relación a su competencia. Por lo tanto, recomendamos que al menos un objetivo sea enfocado en superar la participación actual de nuestro producto, marca o empresa. Solamente llevando nuestra marca a más consumidores, podremos llevarla al siguiente nivel. Y una cosa más, no te enfoque en lo que la competencia ya tiene, en primer plano enfócate en aquellos clientes que no han sido atendidos y atiéndelos.

Las ventas ya sean unidades o montos en dinero: Este enfoque de objetivo debe enfocar no solamente a la persona encargada de ventas sino a toda la organización, sea ésta micro o pequeña empresa. Es sorprendente cuando nos damos cuenta, quizá usted ya lo experimento, que muchas empresas no venden más por falta de capacidad y no porque no tengan clientes. Por lo tanto, en este objetivo usted visualice junto a su equipo cuanto debe crecer sus ventas y no como conseguirá el resultado. Recuerde la venta incluye cubrir costos más margen de utilidad. Ninguna empresa que vende, debe planificar obtener perdidas. Si esto le está ocurriendo, le invito a revisar sus costos y establecer un precio de venta adecuado. No se trata de vender barato, se trata de vender a precio justo.

Enfoque en productividad, eficiencia o calidad. Establecer un objetivo relacionado a incrementar cantidad de piezas o unidades producidas, incrementar la eficiencia de producción, o bien reducir la tasa de rechazos. Reducir la cantidad de clientes insatisfechos, reducir los tiempos de entrega, etc., son buenos objetivos a plantearse. Recuerde, quizá en este momento no necesitamos saber cómo obtendremos el resultado, pero que esto no nos impida establecer objetivos retadores y lógicos, que sean realmente necesarios para obtener un resultado satisfactorio.

Además, considere que no será usted quien deberá solucionar todos y cada uno de los problemas del negocio. Tanto los empleados, un proveedor, un consultor, un asesor de negocios, etc., podrán ser aliados estratégicos en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 2. Agenda de Segunda Sesión de Profundidad o enfoque

Hora	Facilitador: Walter Estrada, Ivonne González
8:00 am	Envío de link para conectarse vía aula virtual
8:45 am	Revisión de equipo de cómputo y conexión de internet
9:00 am	Bienvenida y apertura por Ivonne de González
9:05 am	Revisión de actividades de Primera Sesión
9:10 am	Como separar los objetivos personales de los objetivos empresariales
9:20 am	Características implícitas en los objetivos
9:30 am	Cuáles no son objetivos
9:50 am	Ejemplo de objetivos medibles
10:00 am	Cierre

Fuente: Elaboración propia basado en la reunión de profundidad con emprendedores de “calle la morenita” (2020).

Principios Corporativos

Valores

En un proceso de planeación y gestión estratégica se hace importante la definición o redefinición de los valores y principios organizacionales, ya que ellos llevan desde las ideas abstractas hacia la acción. Por tanto, cuando cuestionamos, analizamos y redefinimos qué valores serán el marco teórico de la empresa, estamos estableciendo un punto de partida hacia un plan estratégico.

Existen infinidad de valores y principios en la humanidad, así como enfocados a cada sector económico, social, político y religioso. Sin embargo, dentro del sector empresarial, los valores también deben existir y operacionalizarse en la práctica laboral, es decir, entre los propietarios de los emprendimientos, entre los socios estratégicos, entre los empleados, y en un sentido más elevado debe ser percibido por otros grupos de interés como clientes, proveedores y comunidades en donde se encuentra inmersa la empresa.

Los Principios corporativos como los valores impregnados y no solos escritos en papel, son lo que conocemos como cultura de la empresa. En cualquier empresa frente a un problema ya sea una inesperada reducción en el nivel de ventas, las pérdidas económicas por la devolución de productos con mala calidad, las multas por entregas tardías de nuestros productos, el haber perdido un barco porque el camión llegó tarde al puerto, o bien la reducción de la producción de la fábrica por la alta tasa de incapacidad de nuestros empleados, etc., frente a estos eventos negativos pedimos una nueva estrategia, una reorganización o un proceso de reingeniería. Pero todas estas puede que no sean exitosas sin antes fortalecer la cultura organizacional.

Los principios y valores de una organización producen ciertas características en todos los miembros que la conforman que luego de cierto tiempo se convierten en hábitos; los hábitos se hacen costumbre; las costumbres se convierten en estilo de vida; el estilo de vida se convierte en CULTURA ORGANIZACIONAL.

En este tiempo de pandemia, necesitamos establecer principios y valores que nos guíen en el diario proceder, que nos diferencie entre el resto de empresas de nuestro mismo rubro, una cultura organizacional que nos de identidad, que podamos posicionarnos en la mente de nuestros clientes como: Una empresa responsable, una empresa higiénicamente segura, una empresa innovadora, una empresa de calidad, una empresa que cumple sus promesas, etc.

Para ello, debemos aprender a reaprender. Probablemente antes de la pandemia, nuestra empresa era líder en su segmento, había logrado el éxito operacional y financiero. Es posible que ya no nos preocupábamos por conseguir más clientes, sino por el contrario, nos dábamos el lujo de decir “no”, a aquellos pedidos que considerábamos menos importantes ya sea por su baja cantidad, porque el cliente era muy exigente o simplemente porque no teníamos la capacidad de atender a todo el mercado. Todo esto anterior, hizo que tanto nosotros como nuestros empleados mostráramos otros valores, otras actitudes, diferentes a las que hoy necesitaremos.

Con el propósito de ayudarlo a establecer su nueva Cultura Organizacional, le presentamos los ocho atributos que aparecieron caracterizados en las empresas más exitosas de los Estados Unidos, según los autores del libro “En busca de la Excelencia”, escrita por Thomas Peters y Robert Waterman Jr., los cuales nos ayudarán a elegir según su propia realidad y tomando en cuenta su emprendimiento, se podrán adaptar al decálogo de valores de nuestra empresa:

Predisposición para la acción. Esto se define como actuar, ante todo. Las grandes empresas se han caracterizado por buscar una solución frente a los problemas. Quizá frente a esta situación, ha sido un tanto complicado enfrentar la nueva normalidad, el ser humano por naturaleza se resiste al cambio. Muchos hemos querido negarnos frente a la nueva normalidad, hemos esperado que el virus se vaya y que todo vuelva a como era antes. Empresas de todo tamaño en El Salvador, Latinoamérica y el resto del mundo, han cerrado sus puertas, esperando que alguien diga: ¡Todo ha terminado! Regresen a sus puestos. Pero desafortunadamente, eso no ha sucedido, la vida continua y debemos reenfocarnos hacia la acción. Se han perdido miles de vidas, se han perdido miles de empleos, sin embargo, se le hace una invitación a

predisponernos para la acción. Las compañías exitosas enfrentan un problema en equipo, no busquemos la solución solos, dediquemos un tiempo a pensar, escribir, entender tal o cual situación y actuemos. No será fácil, quizá cometamos errores, sin embargo, estas empresas nos han enseñado que los problemas se vencen de frente.

Acercamiento al cliente. Las grandes compañías aprenden de sus clientes.

Empresas como Frito-Lay, Tupperware, IBM, han aprendido a escuchar a sus clientes. Si usted tiene clientes que le llaman, que le preguntan cuándo volverá, que extrañan verle en su negocio, que necesitan su producto o servicio, en un buen momento para escucharlos. Más adelante plantearemos estrategias que nos ayudarán a acercarnos a nuestros clientes, pensemos que ahora necesitarán mayor atención de nuestra parte, recordemos que un cliente satisfecho es además de un cliente que vuelve, nuestra mejor campaña publicitaria. Ese efecto de boca en boca, esa recomendación por un buen producto, ¡ese bravo! Por superar las expectativas de nuestros clientes, serán oxígeno para el tiempo de reapertura de los negocios de clúster La Morenita.

Autonomía y Espíritu Empresarial. Las compañías innovadoras son cuna de campeones. La invitación es a convertir nuestro negocio en un espacio en donde todos los colaboradores, familiares y amigos, todo aquel que participa en producir y proveer un bien o servicio, sienta la libertad de crear cosas nuevas, de inventar una nueva forma de brindar un servicio. Romper las viejas costumbres, ayudarán a encontrar un nuevo camino.

Ejemplo de aplicación.

Quiero compartirles un breve relato sobre el famoso coronel Sanders, quien ahora vemos como una silueta blanca, dando la bienvenida a la entrada del Kentucky Fried Chicken: Harland David Sanders, a quien encontramos como Empresario, fue un coronel del Ejército de los Estados Unidos. Nació en Indiana en 1890. No fue a la universidad, se enlistó en el ejército, pero siempre tuvo una inclinación hacia los negocios. A los 40 años compro un motel y una cafetería en donde comenzó a preparar pollo y papas fritas para sus huéspedes. El desastre vino en 1955 cuando abren una carretera interestatal en donde estaba su mercado, lo cual hizo quebrar su negocio.

Por lo cual hundido, pero no rendido, con el dinero de su pensión, decide volver a lanzar su pollo gratinado con hierbas haciendo un plan para expandir su negocio. La red se convirtió en una franquicia y a sus 74 años vende a unos inversores por \$2 Millones de dólares, quedando siempre el coronel como la imagen de KFC. El coronel Sanders continuó asegurando que su pollo conservara la fórmula original y calidad. Muere a los 80 años, dejando un legado que continua en el mercado.²⁰

Productividad por el personal.

Las compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios, como la fuente de la calidad y las ganancias de productividad.

Es necesario romper las posiciones bipolares en donde no exista división entre el propietario y los empleados. Debemos ver a cada persona que labora en la organización como un colaborador, es más, hay empresas que toman como falta de respeto cuando un supervisor o jefe no llama al colaborador por su nombre, comprender este punto y aprender de las grandes corporaciones nos ayudará a ganar a nuestra gente. Muchas veces hemos dicho, en mi caso personal, ustedes deben sudar la camiseta por la empresa, esto se logra con un trato digno y respetuoso. El presidente de Texas Instrument (el mayor fabricante de productos electrónicos en los Estados Unidos) Mark Sheperd, dijo: A cada colaborador se le considera como una fuente de ideas, no solamente como un par de manos.

Movilización alrededor de un factor clave. No todas las empresas exitosas lo hacen alrededor de sus edificios, sus cuentas bancarias o su nivel tecnológico. Debemos pensar cuales son los factores claves para su negocio. Si una empresa de alimentos, por ejemplo, quiere caracterizarse por vender productos de buena calidad y cocinados a diario, debe trabajar para que este factor se cumpla todos los días. Claro ejemplo es el siguiente:

Un alto ejecutivo de McDonald's, hacia recorridos todos los días por diferentes restaurantes, con el propósito de asegurar la limpieza de sus instalaciones, que los

²⁰ Tomado de la página <https://www.kfc.es/empresa/historia/>
Historia de Kentucky Fried Chicken

alimentos se sirvieran calientes, una sonrisa en su personal y agregar valor a sus clientes.

Zapatero a tus zapatos. Dedicarse a lo que mejor manejan será una buena forma de salir adelante. En este momento de disminución en las ventas, no es conveniente aprender o desarrollar un nuevo negocio sobre todo si no lo conocemos. Considerar nuestras habilidades y fortalezas nos permitirá enfocar todo el esfuerzo en volver a la marcha nuestro negocio cuanto antes y con mayor probabilidad de éxito.

Estructura simple y poco personal. Las estructuras y los sistemas básicos de las compañías estudiadas, son elegantemente simples. El nivel elevado de personal es reducido. Un sistema simple de administración en un negocio reduce costos y además hace efectiva la comunicación.

Flexibilidad y rigor simultáneos. Debemos manejar la flexibilidad en la cocina, en la fábrica y en la tienda, pero debemos ser rigurosos en mantener cumpliendo nuestra nueva cultura.

Esto puede sonar un tanto confuso, pero queremos extendernos un poco para aclararlo. Si el negocio que usted posee, es una empresa que fabrica y comercializa zapatos, usted debería ser flexible a que el alistador proponga nuevos diseños, encuentre un nuevo método para reducir desperdicio, además podría ser flexible en que la persona que hace las compras adquiera muestras de un nuevo cuero para fabricar muestras a los vendedores; en donde debe ser riguroso es en que todos los colaboradores, desde usted quien debe verse como un colaborador al lado de su personal, cumplan sus compromisos de entregas, como un nuevo valor que han decidido seguir.

Si consideramos, la clave de éxito de las empresas exitosas probablemente no parecen ser cosas extraordinarias, sin embargo, el verdadero éxito está aplicarlas,

pues muchas empresas tienen en sus paredes e impresos en sus camisetas Somos lo más importante, somos un equipo, pero nadie lo cree.²¹

Cultura Organizacional ante la “nueva normalidad”

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, así como cada país, cada ciudad, cada pueblo tiene sus creencias, sus propios valores, su comportamiento eso que conocemos como identidad propia. En cada pueblo que pertenece al municipio de Santa Ana, por ejemplo, celebramos la semana santa bajo una misma fe, pero con nuestra propia identidad, tradiciones y características propias a cada comunidad.

Es importante recalcar que la cultura organizacional se crea, queramos o no. Por ejemplo, si el propietario nunca se interesa en establecer claramente una cultura dentro de su empresa, lo harán sus colaboradores, ya que como seres sociales estamos programados para seguir patrones de conducta, para acompañar a otros en sus prácticas, para repetir ciertos patrones, los cuales se van haciendo hábitos y si nadie nos dice lo contrario, los seguiremos practicando hasta que todos los consideren como lo correcto, como lo lógico y aceptado. Los nuevos empleados, simplemente vendrán a incorporarse al trabajo y harán lo que los empleados antiguos demuestran que es lo generalmente aceptado.

Esto no significa que establezcamos una serie de reglas para subyugar a todos y hacer mostrar nuestra autoridad, sino más bien, participar en la definición de una cultura que promueva patrones de conducta saludables, en donde todos estemos satisfechos, queramos o no participar, y que no contradiga los Principios ni valores de nuestra empresa.

La cultura es una de las mayores fortalezas de una empresa si coincide con la estrategia. Pero si esto no ocurre, será una de las mayores debilidades.

Concepto de Cultura Organizacional

²¹ En busca de la Excelencia, Thomas J.Peters, Robert H.Waterman Jr., (1982)
Pag.14 Ed. Norma

Es el resultado de un proceso donde los miembros de la organización, interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.²²

Se presenta una propuesta de la matriz de cultura organizacional para el clúster La Morenita, de acuerdo a la necesidad encontrada por fortalecer los principios y valores entre los miembros de los emprendimientos que lo conforman:

Tabla 3. Matriz de Cultura Organizacional de “Calle La Morenita”.

Relaciones laborales	Conceptos	Compromisos laborales	Conceptos
A-Respeto	A-Nuestra relación laboral está sobre la base del respeto mutuo.	G-Responsabilidad	G-Cumpliremos nuestros compromisos laborales de manera responsable ya que esto asegura el éxito de todos.
B-Transparencia	B-Nuestra relación laboral será transparente en beneficio todo.	H-Honestidad	H-Diremos la verdad siempre, buscando la solución de cualquier dificultad.
C-Trabajo en equipo	C-El espíritu de nuestro trabajo será mantener unido al equipo.	I-Esfuerzo	

²² Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica (10ª ed.). Bogotá: 3R editores, p.68

		J-Higiene laboral	<p>I-Enfrentaremos nuestros compromisos laborales con esfuerzo al 100% dando lo mejor de mí.</p> <p>J-Aplicaremos el protocolo de higiene para asegurar la salud de todos los colaboradores, empleados, proveedores y las familias.</p>
Relaciones personales	Conceptos	Compromisos personales	Conceptos
D-Cortesía	D-Seremos corteses entre jefes, supervisores y colaboradores, usando un lenguaje adecuado siempre.	F-Dignidad humana	F-La dignidad será la guía para resolver cualquier compromiso personal que surja de cada colaborador,
E-Amistad	E-Mantendremos un trato amistoso en	G-Veracidad	G-La veracidad es buscar

F-Apoyo mutuo	todo lo que hagamos. F-Apoyaremos a quien requiera nuestra ayuda siempre y solicitaremos ayuda cuando la necesitemos.	H-Salud emocional	siempre hacer lo correcto. H-Perseguiremos ser saludables emocionalmente ante cualquier situación personal individual y de equipo.
---------------	--	-------------------	---

Fuente: Elaboración propia basado en las necesidades del Proyecto calle La morenita (2020).

Diagnóstico Estratégico

Concepto de Estrategia: Para conducir el proceso de elaboración de un plan estratégico se hace necesario comprender qué es estrategia. Veamos algunos conceptos de autores que son considerados autoridad en el tema:²³

“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. Alfred Chandler (1962).

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellas; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”. Michael Porter (1985).

²³ Gerencia Estratégica, H.Serna Gómez, (2008) 3R Editores, Colombia.

Por lo tanto, dentro de la dinámica de la presente investigación se pretende motivar y dirigir a los emprendedores de la Feria La Morenita (quien será llamado Clúster La Morenita para efectos estratégicamente alineados, ya que el análisis estratégico y competitivo se analizará como un todo, con el fin de proponer situaciones que sean representativas para el grupo emprendedor y crear soluciones Ad Hoc al clúster) para que, después de analizar la situación actual y de haber realizado el estudio sobre las implicaciones que el confinamiento y la cuarentena ha ocasionado sobre los negocios, establecer la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y planes de acción para que después de su implementación, se continúe un seguimiento mediante el establecimiento de métricas. A continuación, ofrecemos un formato para que cada emprendimiento se ubique según el segmento al que pertenece y esto permita focalizar las estrategias según se han presentado en el análisis después del estudio FODA.

Tabla 4. Matriz de Clasificación de Emprendimientos pertenecientes al Proyecto “Calle La Morenita”.

Segmento	Empresas	Años en el mercado	Cantidad Empleados	Alcance de mercado-local, nacional
*Alimentos	Star-Nachos	1.5	1	Santa Ana
Servicios				
Confección textil				
Fabricación				

Fuente: Elaboración propia

Estrategias Maxi-Maxi (Potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades)

Estrategias (F) (O):

E1.- La obtención de un POS físico en “Calle La Morenita” para todos los de la asociación en los días que se activará la Feria, ya que esto les permitirá que las empresas superen las barreras del efectivo de los compradores, ganen más clientes, eleven el consumo promedio de sus espacios de comercialización y ofrezcan compras más seguras.

E2.- Conformar una Asociación “Calle La Morenita” que le permita realizar gestiones que vayan en pro de la asociación, y se encargue de gestionar todo lo relacionado a “Calle La Morenita” para que con el tiempo sea auto sostenible y ayude al desarrollo de todos los inscritos en dicha asociación.(anexo 1).

E3.- Motivar a las empresas a innovar o reinventarse con nuevos productos, por ejemplo: Un alcohol en gel a base de sábila o La creación de Mascarillas con turbante incluido, entre otros productos que pueden llamar la atención de los compradores y es importante buscar capacitaciones sobre temas de empaques para la presentación de sus productos, cuáles son las tendencias y que materiales son más amigables a la naturaleza.

E4.- A través de su página en línea con pasarela de pago (administrada por un profesional en el tema), realizar pedidos para que sean entregados para fechas especiales a salvadoreños, por Compras del extranjero para entregas en El Salvador. Esto se logra través de anuncios direccionados a ciertos nichos de mercado, por ejemplo: que la publicidad le aparezca a la comunidad Santaneca en los Estados Unidos, esto nos permitirá llegar a nuevos mercados con interés de obtener nuestros productos y con la probabilidad de exportar. (Anexo 4).

E5.- Fortalecer la modalidad de recolección que aportan las empresas para invertir en publicidad de la página a través de conceptos, por ejemplo: Modelos que vistan productos de diferentes empresas dentro la morenita (calzados, ropa, accesorios), esto según el tipo de producto. Otra se pueda gestionar la compra de sus propias

motocicletas para realizar entregas de pedidos en línea en la página LA MORENITA SV.

E6- El objetivo de las Instituciones de apoyo a la MYPE, es que las empresas tengan desarrollo auto sostenible en el tiempo, es por ello que los empresarios representantes se encarguen de administrar directamente para la gestión de cualquier trámite de permiso para la comercialización y exhibición de sus productos, y cuentan con otra fortaleza muy importante que es contar con canopys propios.

Para que el personal de las instituciones de CONAMYPE Y CDMYPE que apoyan a la MYPE se encargue de asesorar a las empresas que la constituyen y aporten ideas en pro de mejorar la administración de la misma.

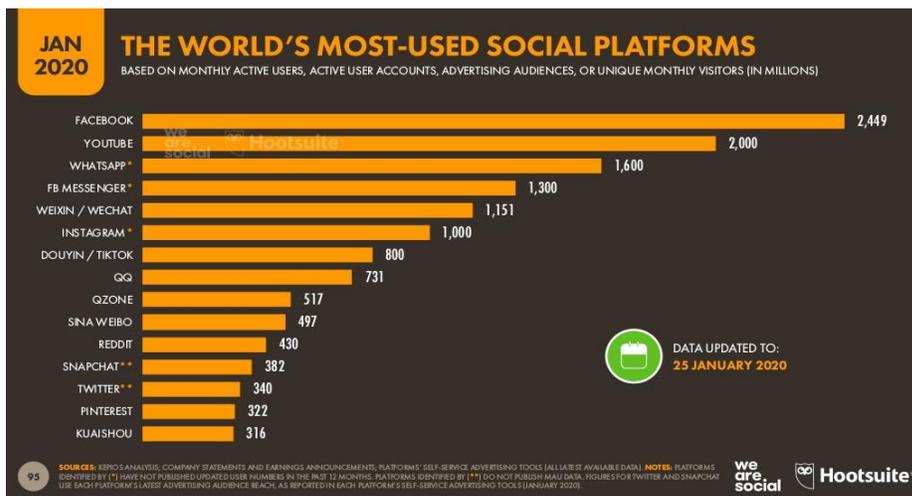
Estrategias Mini-Mini (Reducir las debilidades y reducir las amenazas)

Estrategias (D) (A): Ver anexo 3.

E1.- Capacitarse en el tema de uso de tecnologías: si la debilidad actual de las empresas es el desconocimiento de como posicionar su empresa de manera tecnológica ante una nueva normalidad es importante que busque asesoría empresarial para lograr incluirse en estos nuevos retos.

Considerando que Facebook, YouTube, WhatsApp e Instagram son las redes sociales con mayor crecimiento, definitivamente debe ser una opción. Por eso es importante la creación de una página como “Calle la Morenita”, con la información de las empresas participantes.

Figura 1: Las Plataformas sociales más utilizadas.²⁴



Posicionar una red de empresas de Calle la Morenita en dichas redes sociales requeriría dedicación y tiempo para que cree un suficiente flujo de contenidos y seguidores, por ello se recomienda que se designe o se contrate a un administrador de redes sociales o Community Manager quién se encargará de darle mantenimiento a todos esos recursos y analizar mediante la medición de resultados y las reacciones que se obtengan según las publicaciones. Medir constantemente esas estadísticas y observar el comportamiento de cada publicación evaluar publicaciones versus el crecimiento que generan a fin de mejorar y enfocar aún más los esfuerzos y determinar si vas en el camino correcto de alcanzar el objetivo común que tienen los empresarios participantes.

E2.- Crear alianzas con empresas de logística para la entrega, que la comisión pueda tener alianzas, conocer los servicios que ofrecen y las tablas de precios de algunas empresas tales como: Market Sv, Intermall, Aeromall, TraeM Delivery (anexo 3 y anexo 4).

²⁴ Fuente: <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-2019-top/>

E3- Analizar el abanico de ofertas de instituciones financieras, ver si es conveniente en cuanto a los interés y si nuestra empresa aplica, organizar una cooperativa interna de emprendedores como por ejemplo: “Fondos Morenita”, que puedan obtener préstamos pequeños a bajo interés entre los emprendedores que no tienen oportunidades de créditos bancarios a un año plazo, en la cual puedan manejar fondos de los emprendedores por medio de cuotas mensuales, que estas cuotas ganen intereses y permitan al finalizar el año repartir dividendos y ganancias, lo que permitirá que el dinero ahorrado pueda utilizarse como inversión e innovaciones de las empresas.

E4- Los empresarios solicitar temas de interés común para desarrollo de las empresas que están en la asociación, por ejemplo: Mercadeo Digital, Ventas Efectivas, Atención al Cliente, Costeo de Productos, entre otros.

Es importante intercambiar conocimientos y solicitar a las instituciones de apoyo como CONAMYPE y CDMYPE o vinculaciones de instituciones que brindan capacitaciones de temas importantes.

E5- Que las empresas clasificadas por el mismo rubro o producto estandaricen sus productos y que su diferencia la marquen al brindar un valor agregado, esto ayudara a forjar las relaciones empresariales y evitara la competencia desleal. Ya que al regreso a la nueva normalidad muchas empresas coincidirán en la diversificación de productos para el cuidado personal.

E6- Creación de un sitio web de tienda virtual Calle La Morenita, que pueda cobrar a través de internet, pero con una pasarela de pago incluida, como, por ejemplo: BAC. Y que exista una caja única que permita también cubrir los pagos de publicidad por internet de todos los productos de la morenita, y que puedan contar con un local que en los cuales funcionen como casillero para entregas de todos los productos que se vendan. En la publicidad pagada incluye pagar publicidad en: Google Ads y Facebook Ads (Anexo 4).

Trabajar bases de datos de los clientes que compran en la morenita, y enfocarse en exportación a estados unidos direccionada para la comunidad Santaneca y que los pagos sean recibidos través de cuentas como una asociación en conjunto.

E7-. Utilizar la técnica de Merchandising para incrementar la rentabilidad en los puestos de venta, porque podría haber espacios dentro de la morenita que llamen poco la atención al consumidor. Esto se debería aplicar en todos los espacios que como Calle la Morenita se denominen, por ejemplo: Existe un local propio de la morenita que permita exhibir los productos de todos.

Análisis Externo y Auditoría del Entorno

Basados en los postulados del Profesor Michael E. Porter, en su libro titulado “On Competition” (2008), determina el ya conocido concepto sobre las cinco fuerzas que definen la estructura competitiva en una industria, cualquiera que esta sea. Según Porter, estas fuerzas no siempre reaccionan de igual magnitud, sino dependerá del sector, ambientes externos y tiempos determinados, pues las economías son cambiantes en cada entorno, citando de la siguiente manera:

“En el mercado de aviones comerciales, la rivalidad feroz entre los productores dominantes Airbus y Boeing y el poder de negociación o las aerolíneas que realizan grandes pedidos de aviones son fuertes, mientras que la amenaza de entrada, la amenaza de los sustitutos y el poder de los proveedores son cada vez mayores. En la industria de las salas de cine, la proliferación de formas sustitutivas de entretenimiento y el poder de los productores y distribuidores de películas que suministran películas, el insumo crítico, son importantes”.²⁵

La competencia es voraz en la mayoría de los casos, es decir, nunca se sienta a negociar, nunca descansa, no duerme, en la sed insaciable por vender más, por ser el líder en el sector, por alcanzar la estabilidad en un mercado que si bien es cierto, posee diferentes nichos de mercado, y es allí en donde se detiene el análisis del profesor

²⁵ On Competition (2008) M.Porter pag.4, Harvard Bussiness School Publishing Corporation, USA

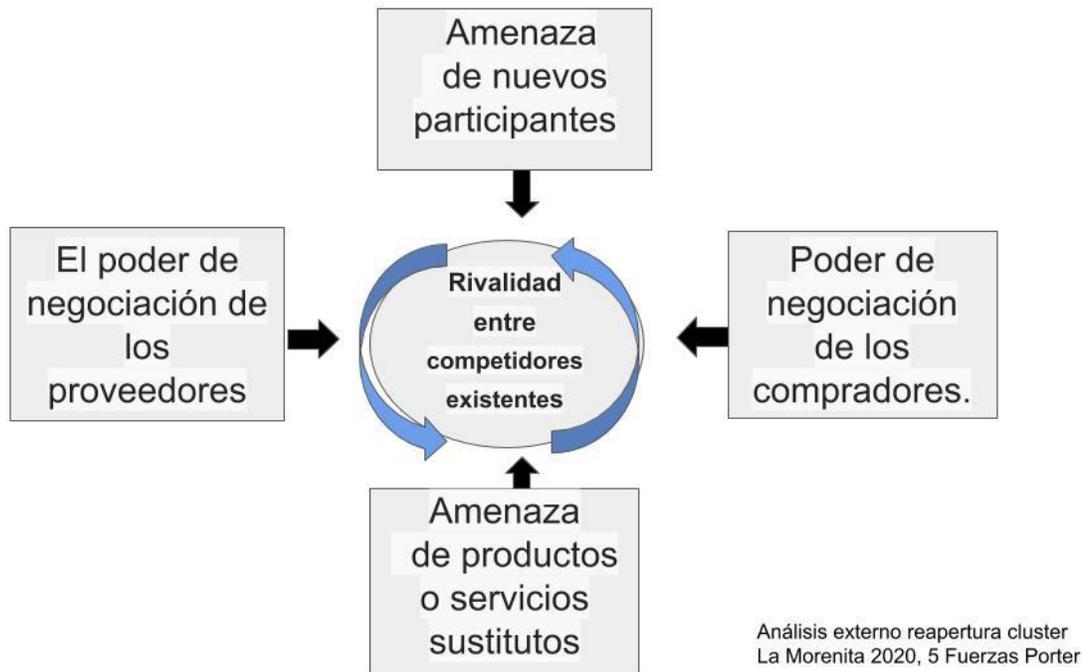
Porter, pues si queremos competir con otra empresa, por ejemplo, ofreciendo el mismo producto que ellos ofrecen, con la misma función, con las mismas propuestas de valor, tristemente la única opción que tiene la empresa es ganar por precio, significa, que gana quien más barato vende.

Pero eso no es adecuado para ninguna empresa y mucho menos para las empresas del clúster La morenita, ya que, por el hecho de ser emprendimientos, encontrarán un desafío vender más barato que probablemente una empresa que ya tiene años por delante en el mercado. Por lo tanto, el análisis del competidor nos debe ayudar a identificar qué es lo que no debemos hacer, lo que la competencia hace, para ofrecer algo diferente, lo cual no nos obliga a bajar precio, sino a mejorar nuestra propuesta de valor.

Establezca quienes son sus principales competidores. Una vez los identifique podrá realizar el siguiente cuadro, el cual ha sido diseñado con el propósito de facilitarle la visualización de su empresa frente al competidor actual.

En el caso de los emprendimientos que conforman La Morenita, existen diversidad de sectores representados desde alimentos hasta manufacturas, por lo tanto, será necesario que este estudio de paso a un segundo análisis enfocado específicamente en cada empresa, siendo el siguiente grafico objeto de análisis en cada industria:

Figura 2. Cinco fuerzas que definen la competencia en las industrias.²⁶



1) Amenaza de nuevos participantes.

La primera de las fuerzas que influyen en la competencia es el riesgo latente de que siempre puedan surgir nuevos competidores. Y aunque suene fácil decir que mientras más competidores haya en el mercado el más beneficiado será el consumidor, Porter especifica que esta amenaza dependerá de algunos factores:

Todos sabemos que no es fácil abrirse camino en ningún sector, pero es importante considerar cuáles son esas barreras de entrada, qué tan fáciles son de franquear, qué tan factible es lograr economías de escala, cuál es la diferenciación de los productos, o en cuestiones de Branding o valor de marca. Además del capital necesario, canales distribución, represalias, tecnología. Por lo tanto, mientras más atención se ponga sobre la elaboración de este plan enfocado a los emprendimientos, mayor fortaleza

²⁶ Fuente: The Five Forces That Industry Competition, "On Competition". (p.4) Las cinco fuerzas de la competencia industrial "En competencia" Michael Porter (2008)

tendrán las empresas de La Morenita para enfrentar el surgimiento de nuevos competidores.

Dentro de las estrategias se ha planteado la asociación, esto permitirá que se genere un ambiente favorable para las empresas ya existentes, pues siendo un bloque y no una empresa individual, tendrán mayor poder de negociación, mayor facilidad de crear su Branding de marca, esto les dará una presentación más robusta frente a nuevos productos en el mercado.

2) Poder de negociación de los proveedores

Otra de las fuerzas que influyen para hacer que un mercado o sector sea atractivo o no para tu marca, es qué tan organizados gremialmente estén los distintos proveedores, qué tan fuertes sean sus recursos y qué tanto puedan imponer sus condiciones de precio y hasta el tamaño de los pedidos. Suena básico, pero en realidad se trata de hasta qué punto los insumos que necesitan tu marca y tus competidores estén controlados por los proveedores.

De no tener la capacidad para prescindir de estos insumos, ya que los sustitutos pueden ser pocos e, incluso, muy costosos, estos son algunos de los factores que seguirán determinando esta segunda fuerza de Porter: como la tendencia a sustituir por parte del comprador, la evolución y el incremento en los suministros sustitutos, los costos de cambio. Tener en cuenta siempre la percepción del nivel de diferenciación de los productos o la misma cantidad de sustitutos disponibles en el mercado, y su calidad.

“Dentro del análisis Porter, el poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada con la oferta. Al existir un número elevado de materias primas, los proveedores podrán incrementar el precio del producto final. Aun así, su poder de negociación reside en otros aspectos, como que el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes.

Analizar el poder de negociación de los proveedores permite saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos, y mejorar las condiciones sobre los mismos”.²⁷

3) Poder de negociación de los consumidores

Por otro lado, y a un nivel más ancho está el asunto de los clientes considerados “muy bien organizados”, según Porter. Y esto es tan especial porque tu producto puede tener muchos sustitutos si así lo considera tu target, y esto se debe a que lo que vendes no está muy bien diferenciado o el precio no es el adecuado para él. Así lo explica el gurú: a mayor organización del comprador, mayor será su exigencia en cuanto a la calidad de lo que compran, la reducción del precio y lo más importante, el nivel del servicio. Imagina ahora qué puedes hacer si estos compradores organizados son los que tienen la sartén por el mango.

Esta situación depende de factores tan peculiares como la cantidad de compradores respecto a la cantidad de marcas que ofrecen un mismo producto, qué tan dependiente es una marca de los canales de distribución, la flexibilidad para negociar de ambas partes, el volumen de compras o las facilidades que tenga un comprador para cambiarse de proveedor. O, por ejemplo, la cantidad y disponibilidad de información con que cuentan los clientes, la sensibilidad a los precios o las ventajas de diferenciación serán puntos a considerar.

Cuanto menor sea el número de productos que ofrecen los vendedores, mejores precios podrán obtener los clientes. Su poder de negociación también puede aumentar en los siguientes casos:

- El volumen de compra de productos es elevado
- Hay mucha oferta de productos
- Los clientes conocen los precios de los productos y sus características
- Los clientes saben que pueden cambiarse a otras marcas
- Los proveedores ven una reducción de la demanda.

²⁷ <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

4) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Una vez más y como un ABC para entender esta herramienta, Porter hace referencia a lo atractivo que será un mercado o un sector cuando existen productos sustitutos reales o potenciales. Imagina a un sustituto tecnológicamente más avanzado, económicamente más accesible o hasta visualmente más atractivo. Cuando hablamos de patentes, por ejemplo, hay mayor margen de maniobra, pues la rentabilidad está casi garantizada, pero cuando la oferta es muy grande, el segmento será menos rentable, y estos son algunos de los factores que te servirán como termómetro para rehacer tu estrategia.

En cuanto a la fidelidad de marca, por ejemplo, piensa en qué tan propenso es tu segmento de mercado a sustituir tu marca, o en una labor básica de benchmarking (investigación de lo que hace la competencia), verifica los precios de la competencia o el nivel de percepción de qué tan diferente es tu marca respecto a las demás, incluso la existencia de suficientes proveedores.

Esta fuerza análisis, Porter nos permite averiguar cómo se ingresan estas empresas en el sector y definir estrategias para poder contrarrestarlas, como mejorar las campañas publicitarias, los canales de venta o mejores ofertas para los clientes.

5) La rivalidad entre competidores existentes

Y así llegamos a la quinta fuerza que sostiene el mercado, según Porter, pues siempre será más difícil la entrada de un nuevo competidor en tanto los ya existentes cuenten con un posicionamiento consolidado o sean muchos o donde los costos fijos sean muy altos. La guerra de precios, la guerra publicitaria, las promociones o los nuevos lanzamientos se convierten en las principales armas de una y otra marca. Finalmente, la rivalidad de los competidores supone ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y depende de algunos factores específicos.

El primer factor a considerar es el tamaño y el poder de la competencia, el poder de los proveedores, la amenaza de que surjan nuevos proveedores, nuevos sustitutos, el crecimiento de la propia industria o su sobrecapacidad.

Así que, para redefinir tu estrategia de negocios, podrías evaluar quienes representan competencia para tu producto o marca, que características poseen, cuáles son sus ventajas sobre tu marca y replantear como puedes superarlos en el corto plazo.

Perfil de capacidad externa

¿Cómo hacerlo?

A continuación, presentamos una matriz para diagnosticar las externalidades, la cual hemos diseñado para que servirá a cada emprendimiento, asigne una ponderación según ha vivido el impacto positivamente (oportunidades) y negativamente (amenazas) según la realidad actual frente al Covid-19 en el éxito del negocio. Ver tabla 5.

Indicaciones: Debe marcar con una “X” según el nivel de calificación alto, medio o bajo. Según cada factor si representa una oportunidad, si representa una amenaza y en ambos casos cual es el impacto directo sobre su negocio.

Tabla 5. Matriz para Diagnóstico Oportunidades-Amenazas.

Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores									
Económicos									
Reducción del empleo formal									
Disminución en remesas									
Ley de fideicomiso a MYPES									
Normalidad en salarios del sector publico									

Inyección económica a alcaldías									
Inyección económica a Gobierno Central									
Político									
Creación de leyes MYPE									
Pre elección alcaldes									
Pre elección diputados									
Social									
Escasez de productos alimenticios									
Cierre temporal de negocios									
Movilidad limitada									
Tendencia a consumo local									
Tecnológico									
Auge de redes sociales									
Teléfonos inteligentes									
Uso de computadoras									
Uso de conexión wifi									

Uso de internet residencial									
Elaboración de tramites en línea									
Geográfico									
Fronteras restringidas									
Aeropuertos limitados									
Apertura de transporte marítimo									
Restricción de transporte interdepartamental									

Fuente: Elaboración propia según el entorno externo para Clúster La Morenita (2020)

Análisis FODA y Estudio de Vulnerabilidad

Estudio FODA

El análisis estratégico parte de un estudio diagnóstico sobre la realidad de las empresas, que proporcione una visibilización general, objetiva y puntual para establecer la posición actual y facilitar la elaboración de un plan que ayude a generar un posicionamiento estratégico de las empresas comprendidas en el estudio.

Es importante evaluar mediante esta Matriz a los y las empresarias que participan en la feria calle La Morenita y su posición respecto al mercado para evaluar acciones que fortalezcan el buen desarrollo de sus objetivos de vender y posicionar su producto.

Fortalezas

1. Productos innovadores, a un precio acorde al alcance de sus consumidores.
2. Oportunidad de exhibir sus productos dos veces por mes, y periodos de vacaciones.
3. Buena ubicación de la feria de exhibición y comercialización central en Santa Ana.
4. Es apoyada por instituciones como la Alcaldía Municipal, Vice-Ministerio de Transporte, CDMYPE y CONAMYPE.
5. Asesoría Empresarial Personalizada.
6. Los rubros que participan son: Agroindustria, Textil y Confección, Calzado, Artesanías.
7. Esta organizada mediante una comisión que vela por los beneficios y crecimiento de la misma.
8. Conocimiento del mercado.

Debilidades

1. Desconocimiento de uso de las redes sociales para publicar sus productos o servicios.
2. Pocas empresas participantes cuentan con envíos de sus productos o servicios a domicilio.
3. Falta de capital para inversión en la empresa.
4. No cuentan con equipo informático para vender por medio de internet.
5. Poco control en los procesos de control al cliente.
6. Poca publicidad de la Feria la Morenita en los días que se habilita para visitarle.
7. Página web no está actualizada con las actividades y productos que se venden actualmente.

Oportunidades

1. Innovar productos acordes a la situación actual de pandemia.
2. Conocer nuevos mercados.
3. Poder diversificar los productos y servicios.
4. Implementar formas de pago para la venta de sus productos.
5. Mejorar las habilidades informáticas y uso de las tecnologías para publicitar sus productos y servicios.
6. Posicionar sus productos para realizar negocios con proveedores.
7. Fortalecer la comisión mediante implementación de estrategias para el posicionamiento de los productos que se presentan en la morenita.
8. Hacer alianzas con los entre empresarios participantes para mejorar las ventas.

Amenazas

1. Posicionamiento de nuevas empresas que implementa el uso de las TIC´s para sus ventas.
2. Pueda dejar de realizarse Ferias de exhibición por un tiempo, por el tema del distanciamiento social.
3. Agresividad en la competencia.
4. La falta de interés de compra de los consumidores, si no son productos de primera necesidad.
5. Delincuencia.
6. Terremotos, Inundaciones y extensiones de la pandemia.
7. Falta de apoyo de las instituciones financieras.

8. Falta de asesoría para reinventarse.

Tabla 6. Plan de Acción Estratégico La Morenita para la reapertura por el Covid-19.

Acción a realizarse	Responsables ejecutores	Resultados Esperados
E1. La obtención de un POS físico	La comisión de la Calle la morenita.	Permitirá que las empresas superen las barreras del efectivo de los compradores, ganen más clientes, eleven el consumo promedio de sus espacios de comercialización y ofrezcan compras más seguras.
E2. Conformar la Asociación Calle la morenita	La comisión de la Calle la morenita, CNR, ministerio de hacienda.	Permita realizar gestiones que vayan en pro de la asociación, y se encargue de gestionar todo lo relacionado a calle la morenita para que con el tiempo sea auto sostenible y ayude al desarrollo de todos los inscritos en dicha asociación.

E3. Motivar a las empresas mediante capacitaciones a innovar o reinventarse con nuevos productos	CDMYPE, CONAMYPE Santa Ana y ventanilla de Ciudad Mujer.	Productos que pueden llamar la atención de los compradores y acordes a las necesidades del mercado
E4. Contratación de administrador de redes sociales y página en línea con pasarela de pago.	La comisión de la Calle la morenita y un profesional en el área digital.	Permitirá llegar a nuevos mercados con interés de obtener nuestros productos y con la probabilidad de exportar.
E5. Fortalecer la modalidad de recolección económica que aportan las empresas para invertir	La comisión de la Calle la morenita.	Invertir en publicidad. Invertir en equipo de transporte para entregas a domicilio y otras actividades que beneficien al gremio.
E6. Administrar directamente para la gestión de cualquier trámite de permiso para la comercialización y exhibición de sus productos	La comisión de la Calle la morenita.	que las empresas tengan desarrollo auto sostenible en el tiempo
E7. Capacitarse en el tema de uso de tecnologías	La comisión de la Calle la morenita en alianza con las	Facilitar el uso de las tecnologías y sabe que instrumentos digitales

	instituciones que les apoyan.	pueden funcionar en la publicidad digital.
E1. La creación de una página como Calle la Morenita en Facebook e Instagram.	La comisión de la Calle la morenita y un profesional en el área digital contratado para gestión de redes sociales	Posicionar una red de empresas de Calle la Morenita en dichas redes sociales.
E2. Alianzas con empresas de logística para la entrega como: Market Sv, Intermall, Aeromall, TraeM Delivery	La comisión de la Calle la morenita y un profesional en el área digital.	Contar con una mayor logística de entrega de los productos que sean comprados de la página de la Morenita.
E3. Ofertas de instituciones financieras, organizar una cooperativa interna de emprendedores	La comisión de la Calle la morenita y las empresas participantes en el proyecto.	permitirá que el dinero ahorrado pueda utilizarse como inversión e innovaciones de las empresas, y permita el apoyo con préstamos a empresas que no pueden aplicar a créditos bancarios
E4. Los empresarios deben solicitar temas de interés común para desarrollo de las empresas que están en	La comisión de la Calle la morenita en alianza con las	Mejorar el manejo tanto de las empresas individuales como de la asociación

la asociación, por ejemplo: Mercadeo Digital, Ventas Efectivas, Atención al Cliente, Costeo de Productos	instituciones que les apoyan.	formada por el Proyecto la morenita.
E5. Brindar un valor agregado	Cada empresa participante en el proyecto calle la morenita.	Evitará la competencia desleal y ayudará a forjar las relaciones empresariales
E6. Creación de un sitio web de tienda virtual Calle La Morenita con una pasarela de pago en línea	La comisión de la Calle la morenita en alianza con las instituciones que les apoyan.	Trabajar bases de datos de los clientes que compran en la morenita, y enfocarse en exportación hacia los Estados Unidos, direccionada para la comunidad Santaneca y que los pagos sean recibidos a través de cuentas como una asociación en conjunto.
E7. Utilizar la técnica de Merchandising	Cada empresa participante en el proyecto calle la morenita.	Incrementar la rentabilidad en los puestos de venta

Tabla 7: Presupuesto Estratégico Estimado.

Acción Estratégica	Presupuesto Estimado	Comentarios
POS fijo Banco de América Central	\$0.00	7% de comisión, Gratuito ventas mayores a 3,000 mensuales.
Creación Asociación Calle la morenita (ver anexo 1).	\$409.78	Requisitos en anexos
Contratación de administrador de redes sociales y Creación de una página como Calle la Morenita en Facebook e Instagram.	\$150.00	El pago dependerá de la experiencia y las capacidades del profesional.
Pasarela de pago post digital (pagadito). Registro Cuenta Pagadito Personal Registro Pagadito Comercio Individual o Jurídico.	\$2.49	Transferencias de fondos a otras Cuentas Pagadito el 5% del valor trasferido. La Renovación de Tarjeta es reembolsada a la cuenta. Las empresas serán evaluadas de manera individual según el monto de ventas.

Capacitarse en el tema de uso de tecnologías.	\$0.00	Capacitaciones pueden ser solicitadas a las instituciones de apoyo.
Pago por plataforma de logística para la entrega Market Sv. (ver anexo 2).	\$0.00	Cobro por comisión de entrega y peso del producto
Pago por plataforma de logística para la entrega Pago por plataforma de logística para la entrega: Inter-mall. (Ver anexo 2).	\$9.00	Cobro por comisión de entrega y peso del producto Cobro anual de uso de plataforma.
Pago por plataforma de logística para la entrega: Aero-mall. (Ver anexo 2).	\$0.00	Cobro por comisión de entrega y peso del producto
Pago por plataforma de logística para la entrega: Trae M Delivery (ver anexo 3).	\$2.00	Cobro por entrega dependiendo la zona
Almacenamiento del Sitio Web Hosting	\$9.99	www.onlydomains.com
Almacenamiento del Sitio Web Hosting	\$39.99	Para almacenamiento del sitio web www.Bluehost.com.

Compra de un dominio y Creación de sitio web de tienda virtual Calle La Morenita con una pasarela de pago.	\$11.78	Dominio en www.Godaddy.com \$11.78 anual.
Planes de hosting y dominios cotizados en Digital Solutions (ver anexo 4)	\$39.90	Los planes van desde 39.90 hasta planes ilimitados de \$259.90.
Shopify	\$29.99	Precio mensual de \$29.00 Shopify Básico, Shopify Negocios \$79.00 y Shopify Avanzado \$299.00
Total	\$704.92	La cantidad es estimada.

Difusión y alineación Estratégica

La generalidad respecto a la difusión de la Misión, Visión y Valores de la compañía, contempla ubicarla en letras visibles a la entrada de las oficinas e instalaciones principales lo cual está bien.

Retomando la importancia de estos elementos estratégicos y el impacto que nos permite generar en todos los grupos de interés, debemos ser creativos para difundirlos y alinearlos en cada área de la empresa. Crear una visión para la empresa puede ser una tarea difícil, pero comunicarla de manera adecuada a los empleados y conseguir que estos se sientan identificados, es mucho más difícil de lo que crees. Pues todos piensan diferente y es muy complicado tenerlos a todos contentos. Sin embargo, se

puede encontrar un equilibrio en el que todos se sientan cómodos y adopten la visión sin ningún problema.

Bill Gates expresa en la siguiente frase, una clave interesante para meditar en este punto: “Al mirar hacia el futuro, dentro del próximo siglo los líderes serán aquellos que favorezcan el empoderamiento de los demás”²⁸

Así pues, empoderar a los colaboradores puede ser un arma poderosa para que toda nuestra organización trabaje en beneficio de vivir la misión y visión, aunque está tenga un solo empleado. Tenga la seguridad que una empresa con misión y visión clara, pronto crecerá, por lo tanto, aunque vivimos juntos las dificultades que la pandemia han traído no solo como emprendedores sino como familias, sabemos que habrá lecciones aprendidas para nosotros como para nuestros colaboradores, tanto los actuales como lo que irán sumándose a nuestra organización.

Podemos entonces pasar de las palabras a la acción: Imprimir palabras claves o convertir nuestra misión en Hashtag e imprimirlas en una camiseta, poner nuestro lema en los empaques, rediseñar el perfil de la página de Facebook, crear una imagen de misión que represente nuestra misión y visión en la página de Instagram, no perdamos de vista que perseguimos crear valor a nuestros clientes, diferenciarnos de la competencia, llamar la atención de nuevos consumidores, asegurar además volver a generar rentabilidad para nuestras empresas.

Demostremos el liderazgo, expresemos las virtudes de nuestras organizaciones, sean estas micro, pequeñas o grandes, dependerá en rubro al cual se dedica, así podremos identificar características que, al ser resaltadas, los consumidores son atraídos. Si una empresa dice en su eslogan “Desde 1990” me transmite compromiso, liderazgo y estabilidad, por ejemplo; Cuando una empresa declara: Siempre frutos frescos, le transmite al consumidor una atención por los detalles y altos niveles de calidad, tomando una posición superior a otras marcas.

²⁸ Fuente: <https://inboundmanagerpro.com/las-6-lecciones-de-liderazgo-que-puedes-aprender-de-bill-gates/>

Modelo de Medición de la Estrategia

De cara a un entorno competitivo creciente, todo emprendimiento necesita ser gerenciado utilizando un tablero de mando permanente que le sirva como una herramienta para medir el desempeño del negocio. Una empresa no puede controlar y menos mejorar lo que no mide. Por lo tanto, después de haber establecido una visión, misión, objetivos, estrategias, acciones, presupuesto; debe pues elaborar dicho tablero de mando, el cual puede iniciar de forma sencilla pero que facilite visualizar los avances o retrasos en el camino que hemos decidido tomar. “Un cambio de cultura hacia la medición como estrategia de mejoramiento continuo es el único camino que tienen las organizaciones para crecer, permanecer y generar utilidades” (Humberto Serna Gómez (2008), p.326)

Seguramente cuando usted opta por emprender encuentra beneficios y sinsabores. Uno de los beneficios es que algunas personas ajustan su vida familiar, el tiempo en familia, la atención a los hijos en contraste con el tiempo que dedican al negocio. Además, el factor de independencia, pues seguramente no es igual tener un jefe arriba de usted quien le mide su tiempo de almuerzo, si llega o no tarde, si entrego el reporte el fin de mes, etc. Lamentablemente esa aparente libertad, puede dificultarnos el que desarrollemos hábitos beneficiosos como la rendición de cuentas. La rendición de cuentas surgió en el código canónico en donde se decía que ciertas personas que ejercían oficios debían exponer el manejo de los recursos a un ente contralor.²⁹

Al inicio el emprendedor sentirá que está dando cuentas asimismo sobre el uso del dinero, sobre las ventas, sobre el cumplimiento de los planes, sobre las mejoras planeadas, pero hay que enfatizar que una empresa exitosa, hace una separación entre las finanzas personales de las finanzas empresariales, igualmente separar el tiempo personal del tiempo laboral. Esto brindará salud emocional y física además de asegurar que obtendrá un panorama amplio sobre el avance de su plan estratégico.

²⁹ <https://dpej.rae.es/lema/rendici%C3%B3n-de-cuentas>

Una vez establecido un sistema de medición, paso a paso se ira agregando colaboradores y será momento en que el emprendedor traspasará el sistema a cada área y podrá monitorear el desempeño de cada área, así como de su equipo de trabajo.

La creación de la cultura estratégica requerirá entonces de seguimiento y monitoreo permanente en la ejecución del plan estratégico, es por ello que se recomienda implementar un sistema de seguimiento en base a índices de gestión que midan periódicamente la ejecución del plan, lo que propiciará los ajustes en la marcha, para alcanzar los objetivos corporativos que se ha planeado.

Características del sistema de gestión y monitoreo

Debe ser ejecutado por una persona que tiene autoridad. No es delegable. Esto significa que cuando para que se implemente un sistema de gestión y monitoreo, se debe convertir en una función principal del emprendedor, gerente, jefe o supervisor, cada uno según su nivel de responsabilidad. Además, se dice que no es delegable, porque no puede asignar esa tarea a otra persona para que realmente sea efectivo. Esta tarea debe ocupar un espacio en la agenda diaria, semanal, quincenal o mensual (según se planifique). Cabe enfatizar que existen empresarios que ya alcanzaron un crecimiento en su negocio y que les es difícil atender todas las áreas, que solo apartan un tiempo en la semana para realizar su ronda de monitoreo de manera personal.

Debe ser una actividad planificada. Mediante el uso de instrumentos o documentación formal, es decir, muchos toman un papel y deciden hacer una reunión para revisar los planes, pero estas acciones son estériles, no llevan a un lugar seguro. Por lo tanto, es necesario darle la prioridad al proceso para que este tenga significado y obtengamos los resultados esperados.

Periodicidad: El monitoreo estratégico debe realizarse respetando el tiempo señalado en cada punto de control. Algunos procesos son cortos y facilitan ser monitoreados cada semana, cada mes; otros procesos son extensos y pueden ser monitoreados cada trimestre, semestre o cada año con en el caso del ciclo financiero.

Debe realizarse sobre la base de hechos y datos. El monitoreo estratégico debe seguir la consecución de los objetivos, estrategias, acciones y planes. Es decir, no debemos invertir nuestro tiempo y nuestros recursos para medir aquellas cosas que no aportaran valor al avance estratégico. Por ejemplo, si nuestro objetivo 1 es incrementar las ventas un 10% cada mes, debemos establecer cuál es el mes base y luego cada mes contabilizar y medir el porcentaje de ventas que hemos generado, allí tendremos un número en base a datos reales y podrá concluir si el equipo de ventas y las acciones o esfuerzos que se hicieron en el mes, han sido satisfactorios.

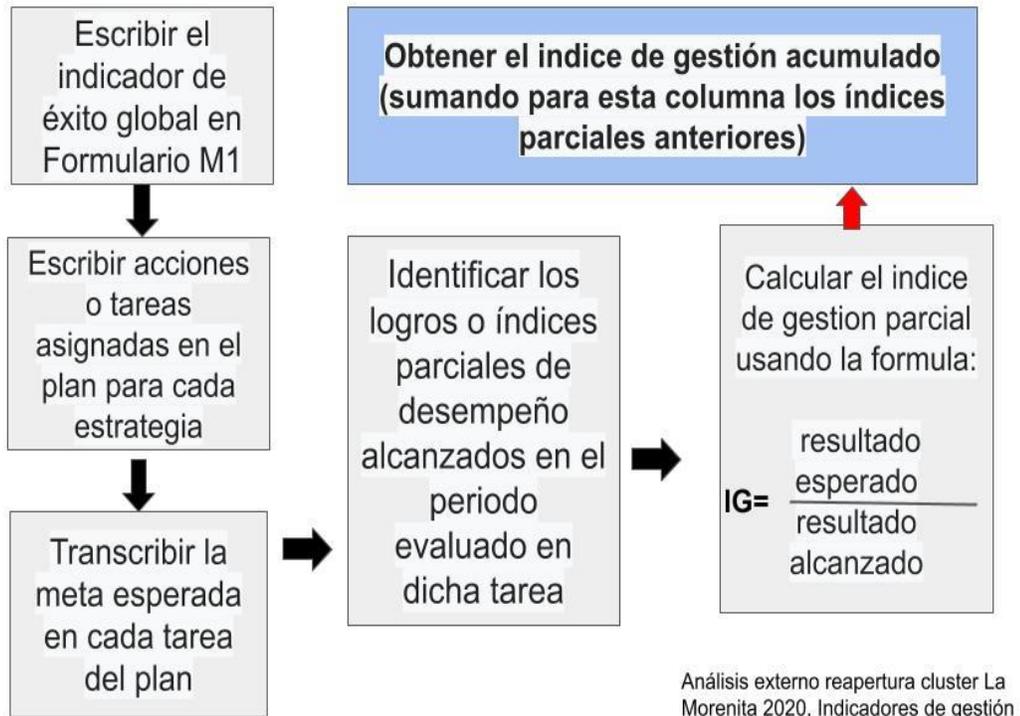
Convierta el proceso en disciplina y persistencia. Establecidas las actividades que serán monitoreadas, elaborados los formularios de control, delimitada la periodicidad, establezca el día y hora en que será realizada la ejecución de monitoreo. Probablemente, vendrán otras actividades urgentes ese mismo día y hora, pero recuerde que sobre lo urgente debe pesar primero lo importante. Un ejemplo de ello, son los contadores, quienes deben presentar informes de IVA o ISR a entidades de Gobierno, es admirable la disciplina con la cual lo realizan, pues saben que existen multas si no se cumplen los plazos destinados para tal fin. En algunas empresas que logran establecer un tablero de mando computarizado, se puede establecer un semáforo que alerta cuando no se ha realizado alguna acción estratégica, eso ayuda a visualizar las prioridades dentro del proceso estratégico.

Selección de Indicadores

Con base a los indicadores de desempeño esperados, se diseñará un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y por lo tanto el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación.

A continuación, presentamos una propuesta del proceso a seguir paso a paso en esta etapa de planeación estratégica:

Figura 3. Proceso para elaborar un sistema de gestión de desempeño.³⁰



³⁰ Fuente: Elaboración propia basada en el libro Gestión Estratégica, planes de acción (pág.247).

Formulario de Indicador de éxito Global de proyecto “Calle la Morenita”

Proyecto Estratégico	<input type="checkbox"/>	Responsable: _____
Estrategia Básica	<input type="checkbox"/>	Unidad Estratégica: _____
		1. Indicador de Éxito Global : _____

Sistema de Gestión reapertura cluster
La Morenita 2020

Qué hacer?	Cuándo?		Qué esperamos?	Quién está a cargo?	Qué necesitamos?	Dificultades posibles
2. Acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo Fecha de Inicio	por Fecha de Finalizado	4. Metas	5. Responsable	6. Recursos Necesarios	7. Limitantes actuales

Sistema de Gestión reapertura cluster
La Morenita 2020

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Gestión Estratégica (pág.248)

Matriz de Correlación

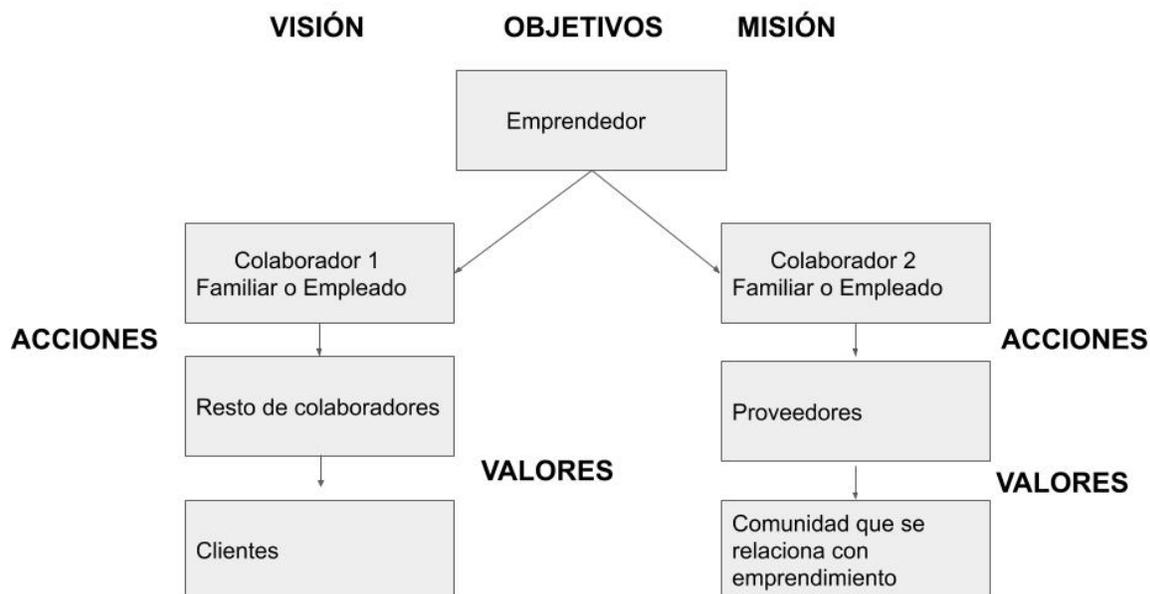
Esta herramienta permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales del clúster o emprendimiento individual. Para ello escriba sus propios objetivos, los cuales fueron trabajados en el Taller de profundidad 2, y escriba en Proyectos Estratégicos cuales serán la ruta a implementar para alcanzar cada objetivo. Tal como se recomendó, elabore al menos 4 objetivos en las áreas de mayor relevancia, según los factores claves de su negocio.

Figura 4. Matriz de correlación para La Morenita frente a la reapertura por el Covid-19.

Áreas funcionales Proyectos Estratégicos	Objetivo 1 Área Financiera Reactivar el comercio para cubrir los costos de operación	Objetivo 2 Área Mercadeo Desconocimiento de redes sociales para publicar sus productos/servicios.	Objetivo 3 Área Administración	Objetivo 4 Área Operaciones Motivar a las empresas a reinventarse frente a la nueva normalidad.
Proyecto 1	E3: Analizar el abanico de oferta de instituciones financieras, ver si es conveniente en cuanto a tasa de interés, condiciones de pago, periodo de gracia según la Ley de Fideicomiso BANDESAL.	E4: Creación de una página con pasarela de pago, administrada por un profesional en marketing digital.	E2:Conformar la Asociación La Morenita para centralizar los procesos administrativos.	E2:Crear alianzas con empresas de logística para la entrega.
Proyecto 2				

Fuente: Elaboración propia basado en Análisis FODA para La Morenita 2020.

Figura 5. Enfoque de Difusión del Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia basado en propuesta de plan estratégico para reapertura de calle la morenita (2020).

Las estrategias se plantean alineadas a toda la cultura organizacional (visión, misión, objetivos) lo cual, nacen desde el propio emprendedor o emprendedora. Ahora recalcamos la importancia de transmitir el plan estratégico a cada colaborador que poco a poco seguramente se irá agregando, si aplicamos un verdadero plan. Como se puede apreciar en la figura 1, luego de que los emprendedores transmiten cada estrategia, se debe reflejar acciones estratégicas hacia cada uno de los colaboradores (antes empleados). Esas acciones darán vida a las estrategias, luego se irán transmitiendo a otros grupos de interés, como son: Clientes, proveedores, comunidad en donde se desarrolla la empresa, instancias del gobierno con quienes se tiene relación debido a cada naturaleza del negocio. No es necesario que cada persona lea nuestra visión, por ejemplo, pero cuando todos los participantes del negocio si lo han adquirido, se podrá transmitir de la siguiente forma:

Acá un breve ejemplo: Decimos que la visión de Típicos Rosita es “ser la empresa #1 en calidad y sabor”; entonces, entendemos que la persona que hace la compra de verduras ha comprendido que no podremos alcanzar la visión, si ofrecemos mala

calidad, es decir, productos que están prontos a su fecha de vencimiento. En ese sentido, viene un proveedor y nos deja un lote de frijoles que se vence dentro de 3 días, cuando el colaborador se da cuenta de eso, inmediatamente llama al proveedor, y solicita un cambio de producto, pues le dice que en nuestra filosofía queremos darle lo mejor a nuestros clientes. Seguramente este proveedor le transmitirá a su encargado de despacho que no debe enviar a Típicos Rosita, ningún producto que esté próximo a vencer. Así es como podemos diferenciarnos de otros competidores, asegurando que se difundan nuestra cultura organizacional de manera exitosa.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas, logramos detectar algunas situaciones que son puntos de mejora como: dependencia de instituciones, mal manejo del mercadeo, poca habilidad para el uso de plataformas tecnológicas, una reestructuración de normas que puedan plantearse y ejecutarse, esto con el fin de mejorar tanto internamente y prestar un buen servicio que permita un mejor posicionamiento en el mercado, favoreciendo a la reapertura económica, que sean empresas integradas en este proyecto empresarial y puedan ayudarse mutuamente en temas de beneficio común , consolidando esfuerzos, experiencias y conocimientos para generar ingresos hacia todos los sectores que la compongan.

Acorde a la necesidad de integrarse a la economía ante una nueva normalidad, quedan estrategias que permitirán al ser aplicadas lo siguiente: un crecimiento en el Impacto de sus ventas, Empresas integradas a las nuevas tendencias del mercado digital, el nacimiento de una asociación auto-sostenible que pueda organizarse en un periodo a corto plazo.

Con este documento queremos que se fomente la importancia del trabajo en equipo para realizar una misión, una visión, objetivos y valores, que permitan llevarnos hacia los objetivos y logros esperados. Y que la elaboración de la propuesta de este Plan Estratégico para la reapertura económica, pueda ser fortalecida con las ideas y experiencias de las empresas que la componen.

Que este plan motive a la creación de planes individuales de los emprendimientos y microempresas que pertenecen al proyecto “Calle La Morenita”, quienes basados en la herramientas antes propuestas, tendrán mejores resultados en la conformación de sus propias estrategias, en consecución de los objetivos planteados, para hacer frente a la nueva normalidad, dentro de un ambiente empresarial competitivo y retador. No cabe duda que cada emprendedor y emprendedora poseen un espíritu resiliente para superar esta adversidad.

BIBLIOGRAFÍA

Españolas, A. d. (s.f.). Diccionario Prehispánico del Español Jurídico. Obtenido de dpej.rae.es/lema/rendici%C3%B3n-de-cuentas

Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica (10ª ed.). Bogotá: 3R editores.

Grupo Unicomer. (s.f.). Misión y Visión de Grupo Unicomer. Obtenido de <https://grupounicomer.com/mision-y-vision/>

leBS. (s.f.). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

inboundmanagerpro. (s.f.). Las 6 lecciones de liderazgo que puedes aprender de Bill Gates. Obtenido de <https://inboundmanagerpro.com/las-6-lecciones-de-liderazgo-que-puedes-aprender-de-bill-gates/>

KENTUCKY FRIED CHICKEN. (n.d.). Historia KFC. Retrieved from www.kfc.es/empresa/historia/

M4RKETING ECOMMERCE MX. (n.d.). Trade Marketing: ¿Qué es yCuál es su importancia? Retrieved from <https://marketing4ecommerce.mx/trade-marketing-que-es-y-cual-es-importancia/#:~:text=Trade%20marketing%20es%20una%20rama,en%20el%20%C3%A1mbito%20del%20consumidor.>

MARKETING XXI. (s.f.). Los Consumidores. Obtenido de www.marketing-xxi.com/los-consumidores-58.htm

Pollo Campero. (s.f.). Vision Pollo Campero. Obtenido de <https://sites.google.com/site/pollocamperono1/vision>

Porter, M. E. (2008). On Competition. Estados Unidos: Harvard Bussiness School Publishing Corporation, USA.

STRATGIA. (s.f.). Apoyo Estrategico para las empresas. Obtenido de www.stratgia.com/

Thomas J.Peters, R. H. (1982). En busca de la Excelencia. Estados Unidos: HarperCollins Publishers.

www.canva.com. (s.f.). Aprende misión y visión. Obtenido de www.canva.com/es_mx/aprende/mision-y-vision/.

ANEXOS

Anexo 1: Requisitos para formar una asociación.

1. Pagar \$20 análisis jurídico
2. Pagar \$20 análisis contable
3. Pagar \$34.29 inscripción aprobada de organización
4. Pagar \$34.29 inscripción junta directiva
5. Publicación en el Diario oficial depende del número de hojas de la escritura pública puede andar entre \$300 o más depende de cotización en imprenta nacional (se lleva escritura, estatutos y acuerdo de personería jurídica emitido por gobernación)
6. Pago de libros 0.40 por cada folio (debe presentar por lo menos 4 libros (Libro de junta directiva, Libro de asamblea general, Libro de miembros, Libro de ingresos y egresos en caso no tenga contabilidad formal).

Anexo 2: Tarifas de plataformas digitales



Plataformas de E-commerce				
Características	Aeromall (Plataforma de Aeroflash)	Intermall (Plataforma de Pagadito)	Market SV (Plataforma de Correos de ES)	CompremosLocal.Net
Mypes formalizadas	No	No	No	No
Pago por estar en plataforma	Ninguno	\$ 9.00 anual	Ninguno	Ninguno
Comisión por recolecta de producto y gestiones de pago	\$0.75 ctvs	\$0.35 ctvs + cobro por peso	\$0.29 ctvs + cobro por peso	N/A
Comisiones por ventas	Ninguno	6.5% + IVA por venta	3% por venta	N/A
Cobro por envío de paquete	\$3.50 metropolitano \$3.99 departamental	Depende peso de paquete y zona	Depende peso de paquete y zona	N/A
Forma de pago en plataforma	Contraentrega	Tarjeta C/D	Tarjeta C/D	N/A
Empresarios bancarizados	Si	Si	Si	N/A
Tiempo de Envío	72 hrs	-	24 a 72 hrs	N/A
Plataforma amigable con Celular	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
Cobertura Geográfica	Nacional	Centro América	Nacional	Nacional
Medios publicitarios	Redes Sociales	Ninguno	Medios oficiales	Redes Sociales
Pautas en medios	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales
Respaldo a CONAMYPE	Mucho	Mucho	Mucho	Mucho
Comunicación con empresarios	Fluida	Fluida	N/A	N/A
Facilidad de manejo de Plataforma	Fácil	Facil	N/A	N/A
Facilidad de compra	Fácil	Fácil	N/A	N/A
Beneficios adicionales	Abono a cuenta	Cobertura centroamericana	Apoyo de Gobierno Central	Geolocalización de mi negocio
	Tracking de productos		Respaldo institucional	

	Respaldo Aeroflash		Cero pago de empresarios	Mejoras en la plataforma como ecommerce
	Cero pago de empresarios		Cobertura en temas empresariales	
Contacto	aeromall.sv@gmail.com	soporte@intermall.com	andy.rodriquez@correos.gob.sv	hola@compremoslocal.net

Anexo 3: Servicio de logística "TraeM".

Desde	Destino	Precio
Santa Ana ciudad	Santa Ana ciudad	\$2.00
Santa Ana ciudad	Zona Periférica	\$3.00
Santa Ana ciudad	Ciudad Real	\$3.00
Santa Ana ciudad	Chalchuapa	\$3.50
Santa Ana ciudad	San Sebastián Salitrillo	\$4.00
Santa Ana ciudad	Candelaria de la Frontera*	\$5.00

* Sujeto a disponibilidad de repartidor y el cliente acepte el precio

TABLA DE PRECIOS



Anexo 4: Cotización de Digital Solutions

	Standard 1	Standard 2	Premium 1	Premium 2	Professional 1	Professional 2
Planes de Hosting						
Almacenamiento	500MB	1GB	2GB	3GB	5GB	10GB
Ancho de banda	5GB	10GB	25GB	50GB	150GB	250GB
Domínios	1	1	1	1	1	1
Subdominios	1	1	2	3	5	10
Redireccionamiento	x	x	✓	✓	✓	✓
Cuentas de correos						
Cuentas de correo	5	10	25	50	75	150
Almacenamiento para correo	1GB (200MB por correo)	3GB (300MB por correo)	10GB (400MB por correo)	25GB (500MB por correo)	150GB (2GB por correo)	750GB (5GB por correo)
Autocontestadores	x	x	✓	✓	✓	✓
Servidores POP/IMAP	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acceso a webmail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Antivirus	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Antispam	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administración de correos	x	x	✓	✓	✓	✓
Bases de datos						
Bases de datos MYSQL	2	2	3	5	10	15
Bases de datos PostgreSQL	2	2	x	x	x	x
phpMyAdmin	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copias de seguridad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administración						
Cuentas FTP	2	2	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas
Panel de control	x	x	✓	✓	✓	✓
Administrador de archivos	x	x	✓	✓	✓	✓
Respaldo de cuenta cada 24hrs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Editor DNS	x	x	✓	✓	✓	✓
Activación de DNSSEC	x	x	✓	✓	✓	✓
Tareas de Cron	x	x	✓	✓	✓	✓
Restauración de archivos	x	x	✓	✓	✓	✓
Opciones de sitio web						
Instalador de aplicaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estadísticas	x	x	✓	✓	✓	✓
Lenguaje PHP	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bloqueador de IP	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Optimización de sitio web	x	x	✓	✓	✓	✓
Precio mensual	\$5.90	\$7.90	\$10.90	\$12.90	\$18.90	\$23.90
Precio anual	\$39.90	\$69.90	\$99.90	\$124.90	\$199.90	\$259.90