

PLAN DE eNEGOCIO

PLAN DE eNEGOCIO

Febrero 2012

Proyecto CECARM

Región de Murcia

El propietario de esta publicación y de su contenido es la Fundación Integra de Murcia, entidad del Sector Público Regional, coordinadora del Proyecto CECARM.

Queda expresamente prohibida su reproducción total o parcial y su uso con fines comerciales, divulgativos, formativos o cualesquiera otros ajenos a este proyecto sin expresa autorización del propietario.

www.cecarm.com

cecarm@cecarm.com

Índice

1.	Introducción.....	1
2.	Resumen ejecutivo	4
3.	Modelo de Negocio online.	7
4.	Mercado y competencia	12
5.	Productos y Servicios	18
6.	Plan de Comercialización y Marketing	24
7.	Estrategia tecnológica.....	35
8.	Plan de Operaciones	39
9.	Plan Económico-Financiero	44

1. Introducción

El presente Plan de eNegocio ofrece una metodología paso a paso para la definición de una estrategia de venta online en España, y se estructura en apartados a cumplimentar por el empresario o emprendedor:



1) Resumen Ejecutivo.

Presenta los aspectos relevantes del proyecto y de sus promotores.

2) Modelo de Negocio online.

Identifica los aspectos estratégicos, singulares y de diferenciación que vamos a adoptar en nuestro negocio en la Red. Así como los objetivos a alcanzar de ventas, relevancia o reconocimiento, posicionamiento, etc.

3) Mercado y Competencia.

Analiza la situación actual del mercado sectorial, sus singularidades, referencias y tendencias, y establece las pautas de competitividad de nuestro negocio.

4) Productos y Servicios.

Define las características de los productos a comercializar en el canal online, así como los servicios básicos y de valor añadido a implementar. Otra función es la identificación de la tipología de clientes a las que se orienta el negocio, su segmentación, formas de captación, hábitos de consumo y tendencias de uso.

5) Plan de Comercialización y Marketing.

Define qué vamos a hacer en el canal online y qué soportes necesitamos poner en marcha, para vender, mantener un servicio de atención al cliente, crear marca, atraer clientes, etc.

6) Estrategia Tecnológica.

Cómo se hace efectiva tecnológicamente nuestra presencia en Internet, destacando el valor diferencial que pueda tener nuestra tecnología.

7) Plan de Operaciones.

Planifica cada una de las acciones a poner en marcha, su presupuesto asociado y los recursos necesarios (tecnológicos, humanos, formativos,...).

8) Plan Económico-Financiero.

Evaluación de las necesidades de inversión para el arranque del negocio online, previsiones de flujos de ingresos- gastos del proyecto a corto y medio plazo, y análisis de la viabilidad económica del proyecto.

Los apartados que forman este Plan de eNegocio no pretenden ser un modelo rígido, sino que deberá ir adaptándose a cada idea de negocio, pudiendo completarse de forma secuencial o no. Las únicas premisas que consideramos necesarias son, tomar como punto de partida el Modelo de negocio online (Punto 2), y que los apartados que se vayan concluyendo se adapten a las conclusiones de cada nuevo apartado, para obtener así un plan de eNegocio homogéneo y sin fisuras.

Además, esta herramienta es un elemento vivo, que puede ir creciendo y actualizándose con el empresario y su negocio, ya que los aspectos que analiza son necesarios para incorporar nuevos productos o servicios, ampliar mercados, incluir canales complementarios o redefinir estrategias empresariales.

En el desarrollo de sus puntos de trabajo, se ofrecen pautas e ideas genéricas para su desarrollo, pero deberán incluirse, también, aspectos singulares de cada negocio o sector. Además, se añaden ideas, informaciones complementarias y sugerencias para facilitar su comprensión.



Se sugiere que el desarrollo del plan no sea excesivamente extenso, aborde con concreción los aspectos tratados, obtenga conclusiones prácticas y acordes al negocio a emprender, evite generalidades, y no entre en detalles técnicos que no sean realmente relevantes para su desarrollo.

No te tomes esta labor como algo aburrido y complicado. Si te apasiona tu idea y crees en ella, el Plan de eNegocio te abrirá nuevas expectativas, te hará aterrizar y concretar tus objetivos, y te generará mayor confianza.

Desde CECARM te invitamos a iniciar la apasionante aventura de hacer que tus ideas más innovadoras tomen forma y se transformen en un negocio virtual.

Para ello, te acompañaremos en los primeros pasos de la tan temida *hoja en blanco* del plan de negocio de cualquier emprendedor.

La elaboración de un Plan de Negocios puede resultar una labor compleja y larga si no acotas bien tus objetivos.

Cuando analices tu negocio online, céntrate en los **aspectos importantes**, elabora un **documento corto** que puedas ir ampliando, sáltate puntos que no sepas enfocar o no sean importantes, y obtén una **visión global, realista y práctica** de lo que quieres hacer y sobre cómo vas a generar ingresos.

2. Resumen ejecutivo

Este apartado es el primer punto del Plan de eNegocio. Consiste en un resumen de los aspectos más importantes del proyecto, en una visión clara y rápida para que el lector pueda comprender en qué consiste el negocio y atraer su atención para que siga profundizando en su desarrollo.

Un resumen ejecutivo debe cumplir tres máximas:



- ✎ **Clarificar:** Presentar en pocas palabras en qué consiste el negocio, por muy complejo que sea, evitando tecnicismos que necesiten explicación y términos muy sectoriales incomprensibles para terceros o localismos.
- ✎ **Generar curiosidad:** Debemos producir en el lector la curiosidad para seguir con la lectura del resto del Plan, por lo que la redacción debe ser amena, empleando un lenguaje positivo, y destacando las ventajas y beneficios. No es momento para dudas.
- ✎ **Resumir:** Incluir los aspectos destacados sin excedernos de 2 o 3 páginas.

En general, el resumen ejecutivo deberá incluir:

- sus datos básicos (nombre, ubicación, sector).
- una breve presentación del objetivo del proyecto.
- sus aspectos diferenciales e innovadores.
- descripción de los productos o servicios.
- el ámbito y mercado al que lo orientamos.
- referencia de sus promotores.
- aspectos económicos globales como inversión, financiación, previsiones ingresos, rentabilidad, etc.

El resumen ejecutivo se redacta una vez finalizado y revisado el Plan de eNegocio, y con tantas versiones como tipos de destinatarios tengamos. Al menos debemos plantearnos dos versiones: una interna, para socios, asesores o consultores de viabilidad empresarial, y otra externa, para búsqueda de financiación.

El resumen ejecutivo no suele elaborarse una única vez, ya que deberá personalizarse atendiendo al tipo de lector al que vaya dirigido y a nuestro objetivo.

Por ejemplo, si el resumen ejecutivo está orientado a inversores tendrá que incluir, además, aspectos de inversión, financiación, ROI, etc. Si está orientado a una Administración Pública recalcará los puestos de empleo a crear, la innovación que supone, el impacto medioambiental, las políticas de conciliación, etc.

Veamos un ejemplo simplificado de los puntos descritos:

PintaColor S.L. es una tienda de venta y distribución de pinturas y barnices para el hogar con sede en San Javier, que inició su andadura en 2006.

Nuestro mercado fundamentalmente se centra en San Javier y su zona de influencia, y nuestros clientes son 70% profesionales del sector y 30% particulares, principalmente con residencia habitual en la zona.

El proyecto consiste en poner en marcha una tienda virtual con varios servicios:

- un servicio de asesoramiento en línea atendido por personal profesional, complementado con una herramienta de simulación de ambientes (desarrollada a medida para el negocio y que permite ver sobre una fotografía real de la estancia los efectos de color en techos, paredes y suelos), que permita elegir y comprar aquellos materiales necesarios para realizar una obra
- un servicio de presupuestos en línea para trabajos de pintura y barniz, con un tiempo de respuesta máximo de 24 h, y con la ventaja de que estos presupuestos proceden de diferentes profesionales que compran sus materiales en la tienda y que realizan sus trabajos en la zona del Mar Menor



El objetivo estratégico de este proyecto es ampliar nuestro mercado accediendo al cliente residencial, extranjeros en un alto porcentaje, que pasa en la zona pocas semanas al año por vacaciones. Para ello, se le facilitarán diferentes opciones para acondicionar su casa. Bien realizando el trabajo él mismo (para lo que se facilita el asesoramiento personalizado y el simulador de ambientes) con un servicio rápido de entrega de materiales, o solicitando de una sola vez los presupuestos para que un profesional realice la obra. En cualquier caso, la finalidad es evitarle desplazamientos innecesarios o atender visitas de profesionales para obtener presupuestos antes de contratar la obra, tramitando todo ello por Internet de forma personalizada y directa.

El equipo promotor está formado por 3 socios, dos de los cuales tienen más de 10 años de experiencia en el sector como pintores, y uno de ellos con experiencia comercial, actualmente encargado de la tienda. La inversión inicial prevista es de 10.000€, aportada íntegramente por los socios, con una recuperación de la inversión a 2 años. Se prevé un incremento de facturación del 16% el primer año, el 25% el segundo, y el 30% el tercero.


3. Modelo de Negocio online.

El modelo de negocio es una visión, una descripción en conjunto de todo el proyecto desde el punto de vista estratégico.

Además, es una herramienta que **debe elaborarse al inicio** del Plan de eNegocio, ya que condiciona todos los análisis y conclusiones posteriores, y determina cuál es el entorno en el que vamos a competir.

El modelo de negocio que definamos para nuestra empresa en Internet debe estar personalizado, plasmar nuestro valor diferencial y establecer la procedencia de los ingresos.

Como punto de partida, su definición puede basarse en uno de los 5 modelos puros que se definen para los negocios en Internet, y que deberían combinarse entre sí en las proporciones que más se adapten a nuestra estrategia. Estos modelos son:

 **Modelo basado en la Publicidad:** Su estrategia se centra en atraer altos niveles de tráfico hacia el sitio, basándose en un contenido atractivo para un segmento de usuarios determinado (portales verticales) o para todos los usuarios (portales horizontales).

Sus ingresos proceden de los anunciantes que contratan publicidad (banners, vídeo banners, etc.), patrocinan secciones, etc., atraídos por el volumen de usuarios que reciben su anuncio. El tráfico de un sitio se mide en visitas únicas, sesiones, páginas vistas y hits (acciones a conseguir de los usuarios), entre otras variables.


En las tiendas online mejor posicionadas es habitual encontrarnos con modelos mixtos de Publicidad y e-Commerce.

Ejemplos con diferentes estrategias:

- MiFarmacia.es, tienda online de la Región de Murcia de productos de parafarmacia.
- Barrabes.com, con sus productos de montañismo y alpinismo.
- Groupon, con sistema de cupones.
- Elmundo.es, servicio de suscripción a la edición PDF a través de Orbit.
- Atrápalo, portal de ofertas de ocio y tiempo libre.

En este modelo se encuentran los buscadores, medios online, blogs relevantes, portales de anuncios gratuitos, aglutinadores de información o noticias, foros o comunidades especializadas en productos o sectores (viajes, motor, ocio,...), comparadores, portales de evaluación/opinión...

El modelo de Publicidad es el único que puede complementar o enriquecer a cualquiera de los otros modelos.

 **Modelo E-Commerce:** Es la estrategia basada en la compra-venta de productos o servicios orientados a consumidores o a empresas.


Los ingresos proceden de la venta de productos y sus valores diferenciales pueden basarse en precio, especialización, servicios, disponibilidad de stock, exclusividad, etc.

Ejemplos de este modelo son:

- Distribuidores (Amazon)
- Clubs privados de compras (BuyVip, Privalia, Verema, Hapimag)
- Tiendas especializadas (deMartina, PcComponentes,...)

Sus principales retos son la calidad de su red de proveedores, la gestión de stock y pedidos, la atención al cliente, el coste y el tiempo de envío.


Este es el modelo tradicional de cualquier tienda online, portales de información (bursátil, de subastas, económica, legal,...), o de servicios (seguros, asesorías, consultorías, diseño, desarrollo,...).

 **Modelo de Intermediación:** En este modelo el intermediario pone en contacto a compradores y vendedores y facilita las herramientas para los intercambios.

Los ingresos proceden de comisiones por transacción (que varían según el tipo de producto y su marca), o de una cuota fija por uso del sistema.

La empresa suele cubrir el proceso de la venta, la atención al cliente y la entrega del producto. Algunos de estos modelos incluyen servicios de valor añadidos como financiación, garantías de calidad, seguros de compra o devolución, etc.

En este modelo están los distribuidores, marketplaces, compras agrupadas y outlets multimarca, servicios de opinión, valoración y comparación de productos, los portales de compra-venta entre terceros, etc.

 **Modelo basado en servicios Freemium, Premium y Micropagos:** Consiste en ofrecer un servicio en diferentes modalidades, una gratuita, con funcionalidad básica, y otras de pago, con prestaciones avanzadas. Esta estrategia es implantada por empresas de desarrollo de software, contenidos digitales (música, cine, libros, juegos),


Ejemplos de este modelo son:

- Servicios profesionales de intermediación (corredores de bolsa, de seguros, de servicios a empresas)
- Portales de compra-venta y subastas (eBay, Pixmania)
- Youpping, como red social de compras, nacida en Murcia
- Marketplaces (Alibaba para B2B, Agroterra en sector agrícola, oDesk y Elance para contratación de freelance y profesionales,...)
- Comparadores de precios (Rastreator.com, Trivago, Rumbo.es)
- Portales de opinión y valoración de productos (TopRural)
- Agregadores de productos (Estabuenisimo.es)
- Tiendeo.com, buscador de productos en catálogos de tiendas cercanas

Un ejemplo de negocio con ambas modalidades es Spotify.com, servicio de música por demanda, o Voddler, para cine.

servicios de asesoría o consultoría, etc. Incorporan, también, el concepto de tarifa plana o consumo limitado en sus servicios.




Otra modalidad de negocio es el de contenidos de pago o micropagos, que puede emplearse como estrategia única o combinada con la anterior, y se aplica para usos puntuales.

 **Modelo de Software como Servicio (SaaS):** Es el modelo adoptado por las empresas que ofrecen herramientas útiles para el negocio con prestaciones avanzadas, personalizándolas para cada cliente y a las que se accede a través de Internet. Además, las aplicaciones suelen complementarse con servicios de formación, consultoría o desarrollo a medida. Sus ingresos proceden de tarifas por tiempo de uso y número de usuarios conectados. Ejemplos de este modelo son las empresas de desarrollo software o distribuidores de soluciones empresariales.

Software para CRM, atención al cliente, gestión web 2.0 y marketing online, CMS, ERP, RRHH, o colaboración, son algunos de los servicios SaaS más contratados.

Habitualmente, estos 5 modelos de negocio se combinan para generar diferentes vías de ingresos, que permitan optimizar recursos.

La definición de nuestro modelo de negocio online debe incluir:

-  descripción del negocio: establecer qué hacemos y nuestro valor diferencial, respondiendo a porqué nos compran los clientes.
-  qué vamos a vender: implica definir los productos, sus valores diferenciales y sus segmentos de clientes.
-  cómo vamos a poner en marcha el negocio: supone la descripción de:
 - dónde vamos a instalarnos (local comercial, servidor virtual,...).

- quién participará y qué puesto ejercerá cada uno (socios, inversores, trabajadores, colaboradores).
- qué tipo de empresa se creará (sociedad, autónomo, capital, socios,...).
- qué normativa debemos aplicar (al menos LOPD y LSSI para venta online).
- qué recursos necesitaremos para ponernos en marcha (financieros, tecnológicos, formativos, acuerdos con proveedores, productivos,...).
- qué costes estructurales (gasto corriente, sueldos, impuestos, consumos,...).

“Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero, sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio”.

Javier Megías, experto en estrategia y modelos de negocio.

- 🔑 a qué diferentes grupos de clientes se lo vamos a vender y cómo los segmentamos: consumidores, empresas, profesionales, etc.
- 🔑 cómo se va a comercializar: canales comerciales (directos/indirectos, móvil/web, tienda online/intermediarios,...) y recursos de estos canales
- 🔑 de qué forma se generarán los ingresos: procedencia de los ingresos (quién paga, para qué paga, y cuánto paga) y previsiones de ingresos por productos/servicios.

Al finalizar la definición del **Modelo de Negocio**, deberemos haber aclarado:

- Qué vamos a hacer y con qué valores diferenciales.
- Qué estrategias vamos a desarrollar.
- Cómo vamos a generar ingresos.

4. Mercado y competencia

En este apartado se engloban todos los aspectos que tengan que ver con la competencia y los factores externos que condicionan el desarrollo del negocio, así como el nivel de implantación de los competidores.



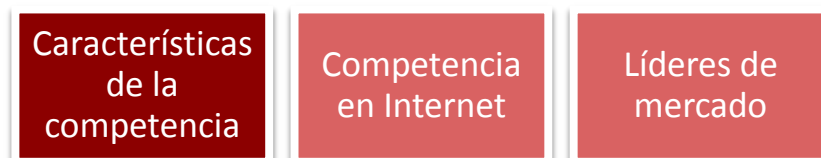
En CECARM hemos decidido analizarlo casi al inicio del desarrollo del plan, ya que condiciona fuertemente el desarrollo de los siguientes puntos, así como la implantación de la estrategia del negocio online.

En este punto analizaremos dos aspectos:


MERCADO




COMPETENCIA




En el apartado de **Mercado** se analizarán:

 **Entorno:** Aspectos sociales (uso de Internet, barreras al comercio electrónico, analfabetismo tecnológico, edades de consumidores por tipos de productos,...), economía (recursos disponibles para la compra de nuestros productos considerando si son de primera necesidad, de ocio, de lujo, costes de envío e impacto en nuestro precio final,...), aspectos normativos generales (aplicación de la LOPD y de la LSSI, normativa sectorial), entorno local y entorno nacional (opciones de negocio geolocalizado en una zona por escasa oferta), mercados exteriores con demanda de estos productos (analizando sus singularidades, legislación, impuestos), etc.


 **Mercado y sector:** Visión realista del estado del sector (crecimiento, recesión,...), los factores que más le afectan (transporte, proveedores,...), los cambios que se han producido o que pueden afectar a corto o medio plazo en su desarrollo (normativa, cambios de hábitos, nuevos mercados competidores,...), los riesgos y las oportunidades que ofrece, etc.

Antes de iniciar cualquier análisis de mercado conviene saber para qué lo necesito y plantear por anticipado las preguntas para las que buscamos respuestas.


Informarnos, observar, analizar y comparar nos ayudará a ver la realidad, descubrir los riesgos y las oportunidades, y confirmar el potencial de nuestro negocio en la Red.

 **El impacto de Internet en el sector:** Nivel de implantación o penetración de Internet en el sector o subsectores, y qué impacto está suponiendo en su desarrollo, si ha provocado cambios sustanciales en los modelos de negocio, el grado de aceptación de los servicios y/o productos comercializados a través de la Red, etc.

En este punto no debemos adentrarnos en aspectos genéricos de Internet, como nº de usuarios, penetración, etc., ya que no aportaría información de calidad a nuestro análisis.

 **Experiencias exitosas del sector en Internet:** Empresas del sector punteras en el uso de Internet, qué servicios ofertan y para qué grupo de clientes, con qué tecnologías o herramientas (propias, comerciales, gratuitas), qué beneficios ofrecen al cliente y con qué recursos se pueden poner en marcha, etc.

Tomar nota de estas experiencias y estudiar la forma de adaptarlas a nuestras necesidades para mejorar la experiencia de navegación de los usuarios, y definir los productos y servicios a comercializar.

 **Tendencias de mercado:** Novedades y tendencias en Internet en el sector y en los sectores más innovadores, quiénes las están poniendo en marcha y cómo, qué tipología de clientes podría solicitarlas y qué volumen de negocio supondría a corto y medio plazo.

El desarrollo de estos apartados se basa en consultar **fuentes de información fidedignas, actualizadas y reconocidas**, ya que la validez de las conclusiones extraídas, dependerá en gran medida de las fuentes con las que vamos a trabajar, y en las que es necesario profundizar.

También pueden utilizarse **fuentes propias** procedentes de:

- encuestas (realizadas directamente por email, web, móvil,... o contratando a empresas online especializadas en encuestas con usuarios de Internet).
- prueba simulada de venta de productos (encuestando a un grupo reducido, diverso y controlado sobre cómo esperan que sea una venta online de nuestros productos).
- visitas a los sitios web, perfiles y demás aspectos públicos de nuestros competidores.


Los resultados obtenidos nos permitirán ir afinando las características de nuestro negocio online.


Las fuentes de información para estos análisis pueden proceder de estudios realizados por consultoras, fundaciones y asociaciones relacionadas con el emprendimiento, la innovación o las Nuevas Tecnologías, blogs de profesionales especializados en temáticas o sectores muy concretos (podemos ver su relevancia por aspectos como seguidores en sus redes sociales de Facebook o Twitter, publicaciones, formación impartida), medios de comunicación físicos o virtuales (generalistas y especializados), grupos de debate en redes profesionales (LinkedIn, Ictnet,...), las propias asociaciones sectoriales o las Cámaras de Comercio locales, y, finalmente, nuestro propio conocimiento del sector y sus características como fruto de la experiencia y de la capacitación personal.

Al finalizar el análisis de **Mercado**, tendremos que tener resueltas algunas preguntas básicas como:

- Cómo funciona el mercado
- Qué ventajas e inconvenientes provoca el uso de Internet
- Qué aspectos son básicos en las demandas de los clientes/consumidores en Internet
- Qué tendencias debemos tener en cuenta
- Cómo afectan estas conclusiones a mi negocio


El siguiente apartado de **Competencia**, analizará la competencia real que sufrirá nuestro negocio, una vez puesto en marcha en Internet, a través del estudio de:

 **Características de la competencia:** Indicaremos con qué tipo de competencia nos encontramos (tamaño de las empresas, fragmentación, ubicación, tipología de clientes que atienden, nivel de uso de la Red, rentabilidad del área de Internet,...).

 **Competencia en Internet:** Quiénes son nuestros competidores, cuántos y dónde están, qué cuotas de mercado cubren en Internet (si existe algún líder claro), cómo están presentes en la Red (web, tienda online, móvil, directorios, Google Maps,...), con qué palabras clave se posicionan y con qué singularidades compiten (precio, tiempo de entrega, personalización, atención al cliente, etc.).

Nuestros competidores en Internet proceden de varios sitios:

- Competencia directa. Es la de siempre, que vende un producto igual o muy similar, que, además, puede estar o no en nuestra zona y que conocen nuestros clientes.
- Competencia que genera Internet por varias razones: aparece bien posicionada en las palabras clave de búsqueda o es una referencia en la Red por reconocimiento o recomendación, y a los que nuestros clientes no conocen, pero si son capaces de localizar muy fácilmente.
- Competencia indirecta, procedente de empresas con productos sustitutivos.

 **Líderes de mercado en Internet:** Qué hacen los líderes del sector en Internet (si han entrado, con qué productos, para qué clientes y en qué condiciones de precio, servicios, ...), qué ofrecen (herramientas, servicios de valor añadido, formas de pago, medios de recogida o envío, personalización,...), cómo valoran los clientes su presencia en

la Red (analizando los comentarios en sus perfiles en redes sociales y comentarios en foros, blogs, comparativas,...), y qué les demandan que no están ofertando (esta información nos permitiría descubrir nichos de mercado).

Al finalizar el estudio de la **Competencia**, deberemos obtener:

- Listado de **competidores y su nivel de competencia** con nuestro negocio.
- Características de **productos, servicios**, herramientas, etc., que ofertan.
- **Palabras clave de posicionamiento** de los competidores.
- **Nichos de mercado sin cubrir.**

5. Productos y Servicios

En el apartado de Productos y Servicios nos centraremos en definir las características de los productos a comercializar en el canal online, así como los servicios básicos que necesita su comercialización, y aquellos de valor añadido que potencian y mejoran nuestra competitividad.



Este punto exige bastante dedicación, ya que recoge las características funcionales, tecnológicas, de fabricación, de información, de venta y de atención al cliente que afectan al producto para su venta online, pero también es el que mejor suele conocer el emprendedor.

Si se van a comercializar diferentes tipos o familias de productos con necesidades específicas, este apartado deberá repetirse para cada una de las familias.

En este apartado realizaremos dos análisis complementarios:

PRODUCTOS



SERVICIOS



En concreto, con respecto a los **Productos en Internet** deberemos definir:

Características de los productos:

Tipo de productos a comercializar (de consumo, industriales, servicios, perecederos, virtuales,...), sus características, ventajas que percibe el consumidor, si son de marca reconocida, si incluyen componentes destacables, si no están permitidos o no son socialmente aceptados en determinadas culturas, etc.


La venta de productos o servicios en Internet es un proceso cada vez más complejo, ya que el cliente no sólo debe localizar el establecimiento online, entre los miles existente, encontrar un buen precio, que nuestra información y los servicios disponibles respondan a todas sus dudas, y que finalmente decida comprar.

Producción del producto o servicio:

Se indicarán los aspectos que afecten exclusivamente a su venta por Internet como: la forma en que se fabrican (estándar, personalizados, sistema mixto), tiempo de fabricación (bajo pedido o con disponibilidad de stock), su empaquetado (cartón especial, caja isotérmica, paquete regalo, sin identificación exterior,...), modo de conservación (productos de pastelería o chocolate, marisco, artículos de piel,...), tipo de transporte (frío, frágil,...), formatos de presentación (tamaños, diferentes envases,...), etc.


Por eso llegado este punto, el proceso de venta debe ser sencillo, claro, intuitivo, informar del precio total, sin sorpresas, ofrecer diferentes alternativas de pago y envío, y, además, dejar muy claras las políticas de devolución, cambio y reclamación.


¡Si un cliente está decidido a comprar en nuestra tienda, ofrezcámosle nuestra profesionalidad!

 **Características de venta del producto:** Información en su ficha (detallada, resumida, fotografías, vídeos, características técnicas, fotos 360º,...), cómo se realiza el pedido (carrito de la compra, formulario, email,...), cómo se paga (tarjeta, PayPal, transferencia, a cuenta...), cómo se entrega (acuerdos de mensajería, recogida en tiendas o puntos pack, envío online,...), etc.

En el caso de **productos digitales**, pueden ser propios o de terceros, y el proceso de venta se simplifica, ya que no incluye el empaquetado o envío físico, aunque si el envío virtual que también debe definirse. Además, existe el riesgo de vulneración de propiedad intelectual con copias ilegales, por lo que deben definirse formas de protección adecuadas (tipos de licencias, tiempos de uso,...).

En el caso de **servicios**, el proceso de comercialización suele centrarse en un presupuesto y su aceptación, aunque debe definirse cómo se formaliza la contratación del servicio (contrato digital, pago anticipado,...) y si son necesarios medios externos para ello (colaboraciones, materias primas de terceros,...).

 **Fijación de precios:** Se establecerán las políticas de precios de todos los productos y sus servicios, así como la aplicación de descuentos (bonos o cupones, campañas con códigos promocionales, sistema de puntos, descuentos por volumen de compra, por cliente, etc.).

 **Segmentación de clientes/consumidores:** A quién se orienta (consumidor, profesional, empresa), cómo se segmentan los clientes, cómo se accede a ellos, si disponemos de sus datos o necesitamos obtenerlos y cómo, política de protección de datos.

La segmentación de clientes es un tema clave que debemos realizar con la máxima precisión, ya que la orientación de acciones de marketing o promoción a segmentos de clientes concretos incrementa exponencialmente sus resultados. Por ello, desde CECARM damos algunas claves para segmentar nuestros clientes partiendo de una serie de **variables generales** como:

- *datos demográficos* (edad, sexo, estudios, ocupación, tipo de equipamiento tecnológico, acceso a Internet, uso de móvil,...).
- *geográficos* (ubicación geográfica y punto de acceso a Internet).
- *socioeconómicos* (para consumidores, con ingresos o clase social, y para empresas, por su tamaño, actividad económica o facturación, volumen de ventas/compras virtuales, inversión en marketing online, recursos tecnológicos disponibles,...).

Estos datos pueden obtenerse a partir del censo en el INE, el Observatorio ONTSI, estudios de la Fundación Telefónica, encuestas a usuarios de la asociación AIMC, audiencias online de Nielsen o comScore para España, informes de la CMT, etc.

Más interesantes para el comercio electrónico, por su poder de adecuación a las estrategias comerciales, son las llamadas **variables de agregación** como:

- *hábitos de vida*: Permite segmentar en base al estilo de vida como aficiones, preferencias de marcas y productos, prescriptores de referencia, personalidad, etc.
- *conductuales*: Analiza los comportamientos de los clientes ante un producto/servicio, evaluando aspectos como precio, uso, valor, conocimiento, servicios, etc.

Este tipo de segmentación permite diseñar acciones de marketing orientadas a producir una reacción, como aumentar los inscritos a un concurso, realizar compras rápidas con descuento, ser prescriptores ante otros usuarios, etc.

Según el tipo de variables de segmentación empleadas, obtendremos grupos de clientes para influir en:

- Productos/servicios: descubriendo los motivadores de compra, beneficios esperados y deseados, características diferenciales, apreciación de calidad/precio.
- Comportamiento de compra: proceso de decisión, compra y postventa de un producto, frecuencia, volumen o unidades, oportunidad de compra.
- Proveedor/fabricante: estudia el impacto de la imagen de marca, opiniones influyentes, preferencias del mercado, etc.

Y con respecto a los **servicios online** para fomentar las ventas, tendremos que establecer:

- 🛒 **Servicios de atención al cliente:** Indicaremos qué servicios vamos a poner en marcha para atender las consultas del cliente (FAQ, formulario, teléfono, llamada sin coste, chat, redes sociales, email, móvil,...), se indicarán las políticas de devolución, cambio y reclamación, y los medios humanos y tecnológicos para su puesta en marcha.
- 🛒 **Servicios de valor añadido:** Son los servicios que mejoran la experiencia del cliente y que ofrecen **algo útil al cliente**. Entre este tipo de servicios están los simuladores (cálculo de seguros, de hipotecas, de decoración, de configuración de coches , etc.), asesores online (reales o mediante sistemas automáticos), asistentes virtuales (personajes o mascotas 3D), comparadores (de precios, características, funcionalidad), opiniones (de productos, marcas, proveedores, ...), sistema de recomendación (enviar a un amigo, compartir con, añadir a favoritos), servicios y recursos gratuitos

(bancos de fotos, software de prueba o de regalo, ...), píldoras formativas (cómo hacer el nudo de la corbata, cómo utilizar un escáner para diapositivas,...), etc.

En resumen, al finalizar este apartado de **Productos y Servicios**, deberemos obtener la siguiente información:

- Las **características innovadoras y diferenciales** que hagan al producto competitivo.
- El **proceso de comercialización** y la relación de proveedores necesarios para su desarrollo.
- Los **segmentos de mercado** a los que orientamos los productos, descritos y cuantificados.
- Los **servicios a desarrollar** para el producto.

6. Plan de Comercialización y Marketing

El apartado de Comunicación y Marketing especifica qué acciones se van a desarrollar para dar a conocer nuestro negocio online, crear marca, captar clientes, fidelizarlos y convertirlos en recomendadores o fomentar la participación. Todo ello con el objetivo prioritario de rentabilizar nuestro negocio.



Las acciones se recogerán en un Plan de Comercialización y Marketing que formará parte del Plan de eNegocio como un elemento clave.

Este apartado es uno de los más heterogéneos dentro del Pln de eNegocio, ya que incluye cualquier actuación de marketing tradicional y marketing online necesaria para el negocio, la relación de soportes a desarrollar para su puesta en marcha (sitio web, app móvil, email, marca, perfil social, folletos papel, catálogo online, etc.), así como la contratación de los medios donde queremos promocionarlo.

En este apartado analizaremos los siguientes puntos:


COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING



El diseño del Plan de Comercialización y Marketing para nuestro negocio en Internet incluye:


 **Análisis de la Comercialización: Identificar:**

- dónde vendo mis productos (tienda online, marketplaces, redes sociales, portales outlets, sitios de subastas, anuncios, tiendas online de terceros, portales de cupones, comparadores,...).
- cómo se realiza la venta (directa, distribuidores online, mediante prescriptores,...).
- qué precio oferto (idéntico en todos los canales, diferente según el canal).
- cómo coordino las acciones en todos los canales (gestión de pedidos, promociones, uso de cupones,...).
- cómo integro la información con los canales tradicionales (y si existe tienda física, cómo se gestiona el stock).

 **Objetivos y estrategias generales de marketing:** Identificar qué objetivos quiero conseguir a corto y medio plazo, cuantificarlos y ponerles un plazo de consecución.

Objetivos más habituales en las estrategias de marketing:

- Investigación de mercados
- Identificación de clientes
- Acceso a nuevos clientes
- Segmentación de clientes
- Diseño y edición del material de marketing
- Fidelización de clientes
- Notoriedad de marca
- Neutralizar acciones de la competencia
- Personalizar la comunicación
- Reducir costes de comunicación
- Diferenciación respecto de la competencia
- Promocionar los productos
- Mejorar la comunicación con distribuidores

 **Análisis del Posicionamiento:** Analiza aspectos de SEO o posicionamiento natural, cuya base es la definición de las palabras clave de nuestro negocio.

El posicionamiento viene dado por 4 factores a analizar: palabras clave, relevancia, indexabilidad y popularidad.

El primer paso es identificar la lista de **palabras clave para cada producto o servicio**, que pueden ser:

- sectoriales (empleadas para identificar productos, siglas, materiales, tecnicismos, servicios,...).
- palabras clave de experiencia de usuario adecuadas a su nivel de conocimiento (si es experto empleará marcas, aspectos técnicos, funcionalidad, terminología profesional, y si no, términos genéricos, usos genéricos, localismos,...).

Entre todas las palabras clave seleccionadas existirán términos genéricos, compuestos por 1 o 2 palabras (head), y también frases más complejas compuestas de 3 a 5 palabras, denominadas long tail o de cola larga, que identificarán productos mucho más concretos y, por lo tanto, orientados a segmentos de mercado más especializados.

Para facilitar la selección de palabras clave se pueden usar herramientas gratuitas como Google Adwords Keyword Tool, con su Herramienta para palabras clave, y Google Insights, con estadísticas de búsquedas.


El segundo, la **relevancia**, está relacionada con la creación de contenidos originales y de calidad que contengan las palabras clave seleccionadas, por lo que debemos:

- definir los contenidos a generar para dichas palabras clave (catálogo de productos, artículos, noticias, asesoramientos, FAQs, comparativas de productos, sugerencias, entradas en redes sociales, email,...).

- identificar los formatos de contenidos (textuales, vídeos, imágenes, tweets,...).
- la ubicación de estos contenidos o medios (web, red social, blog, sitios externos), la frecuencia de publicación (diaria, semanal).
- los clientes a los que se orientan (todos, grupos específicos,...).
- quién los elabora (trabajadores, un editor interno, un editor externo, una empresa contratada,...).
- definir el snippet de nuestra empresa (conjunto de título, descripción y url que aparece en la lista de resultados de un buscador).

El tercero, la **indexabilidad**, tiene que ver con la arquitectura del sitio web, por lo que solamente se analizará si la empresa va a desarrollar una página web propia. Se analizarán aspectos como los nombres de las url de las páginas, los tags o palabras clave en los códigos de las páginas, los nombres de los enlaces, la navegabilidad usabilidad y accesibilidad, etc.

El cuarto factor de posicionamiento es la **popularidad**, dada por el volumen de visitas a cada contenido. Se indicarán las acciones a desarrollar para difundir estos contenidos (portales de noticias, colgarlos en redes sociales, boletines, medios digitales,...), herramientas para fomentar la viralidad (herramientas para compartir y comentar, iconos de enlace en nuestro sitio web), etc.

 **Análisis de la Promoción:** Las acciones SEO no suelen cubrir todos los objetivos de marketing online que establece la empresa, por lo que es necesario definir campañas comerciales de anuncios (SEM) con objetivos concretos, y que se integren y complementen con las campañas tradicionales y con las acciones de SEO.


La lista de posibles acciones es tan extensa como lo permita la inversión y la creatividad de los promotores. Por lo que, simplemente, se sugieren algunas ideas para:

- Campaña para presentación del negocio online (email directo a clientes, folleto informativo en tienda, tarjetas y material corporativo con datos de la tienda online, campaña de banners para marca en Google Adwords, portales verticales y medios online regionales,...).
- Fomento de las ventas (cupones descuento primera compra, promociones en productos,...).
- Captación de clientes (regalo a recomendadores, campañas en redes sociales,...).
- Fidelización de clientes (tarjeta de puntos, descuentos por compras acumuladas, ofertas personalizadas, regalos,...).

En resumen, será necesario definir cada acción, su duración, los soportes que empleará, el público al que está orientado, la página de aterrizaje a la que irá, el coste previsto y la medición de su efectividad.

Las landing pages o páginas de aterrizaje son el lugar al que accede un visitante cuando pincha en un anuncio o enlace patrocinado y deben cumplir unos requisitos:

- Los contenidos y la información deben orientarse a nuestros objetivos para mejorar el índice de conversión.
- El contenido del anuncio debe tener continuación en la página de aterrizaje e incluir las palabras clave.
- Velocidad de carga, optimizando su peso.
- Mensaje resaltando los beneficios e invitando a la acción (suscríbete, compra, infórmate,...).
- Diseño atractivo, relacionado con las palabras clave, fácil y rápido de interpretar y que incluya elementos de confianza (sellos, marcas, recomendaciones,...).

 **Análisis de la Participación:** Desarrollo de acciones en medios sociales, basadas en la interacción, participación, viralidad y recomendación, y centradas en el aprovechamiento de los medios sociales (blogs, redes sociales, foros, comunidades,...) para generar comunidad entorno a la marca y los productos.

Nos centraremos en:

- Definir si nos interesa poner en marcha algún **medio social propio** (blog, comunidad, foro).
- Analizar los **medios sociales de terceros** relacionados con nuestro sector, dónde nos interese estar (blogs, foros, comunidades,...) y establecer la forma de participación y la frecuencia.
- Definir la estrategia en nuestros **perfiles o páginas en redes sociales:**
 - Definir los objetivos de presencia en las redes sociales (fidelizar, captar clientes, generar red de recomendadores, vender directa o indirectamente,...), y la política de empresa a seguir en ellas.
 - Identificar las redes sociales donde tendremos presencia y con qué finalidad.
 - Establecer qué hacemos y su interactividad (fondos de pantalla, aplicaciones para juegos, concursos,...).

Las redes sociales donde podemos participar son:

- Redes generalistas, como las populares Facebook o Google+, con páginas de empresa, o Twitter.
- RS especializadas en contenidos, como Youtube para vídeos, Scribd para catálogos online, Flickr para fotos.
- RS Profesionales: LinkedIn o Vimeo para vídeos profesionales.
- RS Geolocalizadas, como Foursquare, Facebook Places o Gowalla.
- RS de Noticias: Meneame o Digg.
- RS sectoriales: Atraen a segmentos de mercado muy concretos y con unos contenidos sectorizados.
- RS localizadas geográficamente: Orkut en Brasil o Qzone en China.

- Identificar qué tipos de contenidos se generarán para cada red social y establecer su periodicidad (diaria, días alternos, semanal,...).
- Establecer protocolos de atención (respuestas directas, envío a otros departamentos, respuesta ante quejas, manual de crisis de reputación,...).
- Asignar responsables para estas tareas.

Analítica web:

Una de las ventajas del marketing online es analizar **la efectividad de las acciones emprendidas**, acumuladas en el tiempo y en tiempo real, gracias a las herramientas de analítica web. En concreto, un negocio online deberá obtener información sobre:

- Evolución de la visibilidad y reconocimiento en Internet (número de visitas, de comentarios en perfiles, nº de visitas por palabras claves, posición en buscadores por palabras clave, por zona geográfica,...).
- Analizar el perfil de interés de los clientes, permitiendo segmentaciones muy efectivas para el negocio (qué productos buscan, cuáles compran, a qué hora se conectan, desde qué dispositivo acceden, por dónde se van,...).
- Detectar estrategias erróneas de precio, información y servicios (qué paginas visitan más, qué productos

La analítica web es una herramienta de negocio clave, ya que nos orienta sobre cómo adecuar la oferta a los intereses y demandas de los usuarios.

Se basa en dos ejes:

- Objetivos/estrategia de negocio (Para qué sirve nuestra tienda, qué objetivos nos hemos marcado).
- Cliente/usuario (quién es, qué quiere y qué hace).

La herramienta más popular de análisis web es Google Analytics, con información básica gratuita.

consultan y no compran, qué productos meten en el carrito y no formalizan la compra al obtener los gastos de envío, qué productos generan muchas consultas,...).

- Ratios de conversión, define el grado de cumplimiento de las acciones que se lanzan (% de formularios completados, % inscritos en un concursos, % de usuarios que finalizan una compra,...).
- Rentabilidad. Mide la inversión realizada en campañas frente a las ventas conseguidas.
- Optimizar las campañas. Marcar los objetivos de análisis para detectar qué no funciona y cambiarlo en tiempo real.
- Mejorar la usabilidad y accesibilidad. Detectando páginas que no funcionan, que no son atractivas, que no venden,...

Soportes de comercialización y comunicación:

- Identificar los soportes y herramientas a desarrollar para cada una de las acciones descritas (marca de producto/empresa, sitio web, boletín, email, anuncios, imágenes de páginas, aplicaciones de redes sociales, herramientas web,...).
- Definir su funcionamiento.
- Establecer un presupuesto de referencia.

Plan de Marketing para PintaColor S.L

Comercialización:

- Los productos orientados al consumidor se venderán tanto en la tienda física como en la tienda online, por lo que se mantendrá un único sistema de gestión de almacén.
- La venta online se gestionará por personal de la empresa que dedicará las primeras horas de la tarde a preparar los pedidos online y a realizar el envío, permitiendo también la recogida en tienda.
- Los precios ofertados serán los mismos en ambos canales, así como las ofertas.
- Se generará una cuenta de cliente, tanto online como físico, que permitirá acumular puntos canjeables por productos.



Objetivos de marketing:

- Identificación de clientes e incremento de ventas: Captar al extranjero con residencia vacacional en el Mar Menor, ofertándole un proyecto llave en mano o los materiales y el asesoramiento para realizar el trabajo.
- Creación de marca: Ser referente local en los trabajos de pintura y barniz de la zona del Mar Menor.
- Diferenciación respecto de la competencia: Mediante los nuevos servicios y herramientas desarrolladas para el cliente y la entrega en 24h de materiales y presupuestos a medida.
- Fidelización de clientes: Sistema de canjeo de puntos por cliente habitual.

Soportes: Los soportes a desarrollar para la empresa PintaColor SL son:

- Sitio web de e-commerce: Rediseñar el sitio web para dar cabida a las nuevas herramientas y servicios de la empresa:
 - Tienda online con catálogo dinámico, sistema de pago y envío.
 - Simulador de ambientes relacionado con el catálogo de productos para generar lista de la compra de los productos aplicados en el simulador.
 - Herramienta de solicitud de presupuestos. Se incluye una app móvil para la red de profesionales colaboradores para que reciban en su móvil la solicitud de presupuestos y puedan responder directamente a través de la misma app.
- Catálogos en PDF de los productos a comercializar.
- Servicios de Atención al Cliente: Ampliar la atención telefónica con:

- Chat online.
- Foro para el asesor de ambientes.
- Formulario online.
- Ampliación de la atención telefónica vía Skype (PC) y WhatsApp (móvil) incluidos fines de semana (sábados todo el día y domingo mañana) en castellano, inglés y alemán.
- Material promocional: Calendarios marcador y flyers para reparto en tiendas de la zona con afluencia de visitantes extranjeros, y buzoneo en urbanizaciones del Mar Menor.
- Publicidad exterior: 3 vallas promocionales en los accesos desde las autovías con información del sitio web.



Posicionamiento SEO, SEM y Participación:

- La empresa ha decidido posicionar inicialmente las siguientes palabras clave: pintura de interiores mar menor, especialistas barniz mar menor, decoración bricolaje, pintura decoración.
- Contenidos: El foro de atención a consultas del asesor de ambientes se centrará en mejorar el posicionamiento de las palabras clave elegidas, así como la descripción de productos, procesos de trabajo, técnicas y consejos de decoración, etc., para mejorar la relevancia del sitio web. Una parte de estos contenidos serán recogidos tanto en el foro como en las redes sociales.
- La empresa estará presente en las siguientes redes sociales y con contenidos específicos para cada una de ellas:
 - Facebook, con una página PintaColor Mar Menor, para atender consultas, lanzar promociones, publicar información de novedades, e interactuar con su público localizado en el Mar Menor.
 - Youtube, con un canal propio personalizado.
 - Flickr, para álbumes de fotografías de sus trabajos y de los de sus clientes.
 - Scribd, con sus catálogos en PDF de los productos que comercializa.
 - Vimeo, con información en vídeo sobre técnicas de aplicación de pinturas y barnices, más orientado a profesionales.
- En resumen, se generarán contenidos en diferentes formatos para diferentes canales: vídeos (Vimeo y Youtube), artículos (sitio web y resúmenes para Facebook) y fotografías (Flickr, Facebook y sitio web).
- En nuestro canal en Youtube, se permitirá que los clientes suban vídeos realizando su trabajo o una vez concluido.
- Las fotografías, que se subirán tanto a Flickr como a nuestra página de Facebook, procederán de obras realizadas por nuestros profesionales con el antes y el después, o de los clientes que realizan su obra.
- La empresa participará en una lista preseleccionada de foros, comunidades y blogs profesionales y de aficionados al bricolaje para informar y asesorar ante

las consultas de particulares. Se seleccionará un máximo de 10 sitios de referencia para mantener activa la participación en ellos.

- Se contratará una campaña con Adwords incluyendo publicidad contextual y geográfica en portales como Milanuncios.com, MarMenorOnline.com, Portales AreaXX.com (AreaMarmenor, AreaCabopalos, AreaCartagena,...) y GuiaXX.com (GuiaCartagena, GuiaSanjavier,...).
- Se creará una cuenta en Google Analytics para seguimiento de la efectividad de las acciones emprendidas en Internet. Los indicadores a analizar son: N° solicitudes de presupuestos recibidos/Aceptados, N° de consultas recibidas, N° de usuarios simulador de ambientes/que realizan compras, N° de interacciones en Redes sociales/N° de compradores procedentes de las redes sociales, N° clics procedentes de anuncios.

En resumen, al finalizar este apartado de **Comercialización y Marketing**, deberemos haber generado la siguiente información:

- El **diseño del proceso de comercialización** del negocio online.
- Lista de **objetivos estratégicos** de marketing y comunicación, cuantificados y planificados en el tiempo.
- El **análisis del posicionamiento** con una lista de palabras clave seleccionadas por producto, descripción de las características de los contenidos, la arquitectura web para posicionamiento, y las acciones de publicación o difusión.
- El **análisis de la promoción** con el listado de acciones de marketing online de pago o gratuitas a realizar para fomentar las ventas.
- El **análisis de la participación** con el listado de acciones en los medios sociales.
- **Tabla relacional** de soportes y acciones de marketing y comercialización.

7. Estrategia tecnológica

La tecnología como valor diferencial es un aspecto muy valorado en cualquier negocio online, y debe ser analizado como un elemento más de nuestro Plan de eNegocio.

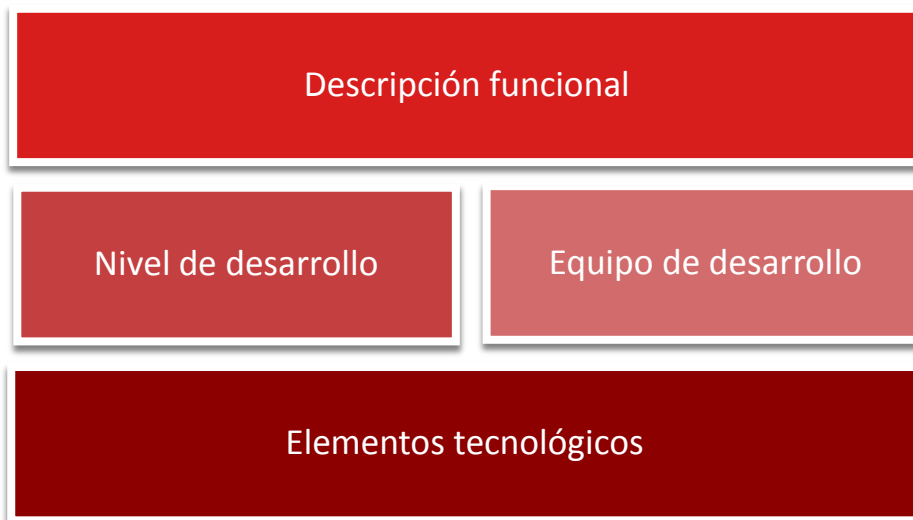
Por lo que consideramos muy importante tener claro cómo se hace efectiva tecnológicamente la funcionalidad de nuestros servicios, controlarla y ser capaces de obtener la máxima rentabilidad a corto y medio plazo.




En definitiva, la estrategia tecnológica consiste en detallar cómo es nuestra presencia en Internet, destacando el valor diferencial que pueda aportar dicha tecnología.


En este apartado detallaremos los siguientes aspectos:

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA




Desde CECARM queremos ofreceros una serie de consideraciones antes de describir este apartado:

 **Control de la tecnología:** Este aspecto es **estratégico para una empresa**, ya que para muchos proyectos en Internet el valor diferencial será la tecnología que se implemente. Por lo que se recomienda asegurarnos el máximo control de los diseños y desarrollos realizados por terceros, protegiéndolos bajo contratos que nos permitan su explotación exclusiva e indefinida. Otra opción, es la creación de nuestro propio departamento de desarrollo, que implicará mayor coste, pero también mayor protección.

 **Especificación funcional independiente de la tecnología:** El promotor del negocio debe conocer cómo quiere que funcione su negocio en la Red, basándose en su uso (comprar desde la calle, recibir ofertas personalizadas de viajes, buscar el establecimiento más cercano con parking,...) y no en la tecnología o herramienta con que se va a desarrollar, ya que éstas cambian muy rápidamente. Esta independencia nos permitirá solicitar ofertas de diferentes proveedores, encontrar alternativas de desarrollo y no depender de un único proveedor tecnológico.

Antes de definir nuestra estrategia tecnológica conviene saber qué hace la competencia y los líderes en Internet y cómo afecta a nuestro negocio:

- ¿Qué estrategia adoptan nuestros competidores?
- ¿Qué tecnologías están desarrollando?
- ¿Cómo nos posiciona en el mercado nuestra estrategia tecnológica?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles?

 **Definir el nivel de desarrollo tecnológico del proyecto:**

Consideramos tres niveles de

desarrollo, que deberemos encajar con nuestra estrategia empresarial:


- Nivel básico: Se basa en el uso de plantillas predefinidas con alquiler de uso mensual (por ejemplo, la tienda online de Oxatis). Es el más rápido, económico y sencillo de poner en marcha, pero

no permite personalización de desarrollos, ni control de la información, y puede limitar nuestro crecimiento.

- Nivel intermedio: Utiliza plataformas comerciales o de código abierto (para tiendas online PrestaShop, Magento,...), que exigen instalación en un servidor y personalización. El tiempo y coste de la puesta en marcha dependerá de la complejidad del proyecto, pero se garantiza que cumple con unas funciones básicas y avanzadas suficientes en proyectos estándar. Los desarrollos de funcionalidad propia puede estar limitados o resultar muy costosos.
- Nivel avanzado: Desarrollo a medida de la solución, lo que permitirá diseñar cualquier funcionalidad técnica y tener su exclusividad de uso. Es el modelo más costoso y exige mayor tiempo de análisis, pruebas y puesta en marcha.

En conclusión, y teniendo en cuenta todas estas consideraciones y la idea del proyecto, el apartado de Estrategia tecnológica debería incluir:

- 🔑 **Descripción funcional:** Detallar cómo tienen que funcionar cada una de las aplicaciones del proyecto. Por ejemplo, si se pone en marcha una tienda virtual se describirá cómo se presentan los productos, cómo se compra, el modo de pago, cómo se atiende a los clientes, cómo se gestiona el stock, la integración con el resto de canales,...
- 🔑 **Selección del nivel de desarrollo:** Según los tres niveles básico, intermedio y avanzado, expuestos anteriormente.
- 🔑 **Selección de equipo de desarrollo:** Determinar cómo se va desarrollar (proveedor externo, equipo de desarrollo interno) y cómo se seleccionará.

 **Definición de elementos tecnológicos:** La integración de elementos tecnológicos diferentes, singulares e innovadores pueden crear barreras de entrada muy fuertes a competidores que quieran copiar nuestro modelo de negocio. Identificar qué elementos tecnológicos diferenciales vamos a desarrollar, alquilar o instalar.

En resumen, el apartado de **Estrategia tecnológica** generará la siguiente información:

- La integración de la **estrategia tecnológica con la estrategia global** de la empresa.
- Relación de **aplicaciones** a desarrollar, su **descripción funcional** y los **elementos tecnológicos** a poner en marcha.
- La forma de acometer el **desarrollo** y el **equipo** responsable.

8. Plan de Operaciones

Un Plan de Operaciones muestra cómo va a funcionar el día a día del negocio, quiénes asumirán cada una de las tareas y qué necesidades de capital y gasto hay que cubrir.

Además, deberá exponer cómo se van a conseguir los recursos necesarios (infraestructuras, equipo, materiales y mano de obra) para que el negocio arranque y se mantenga en el tiempo según lo planificado.

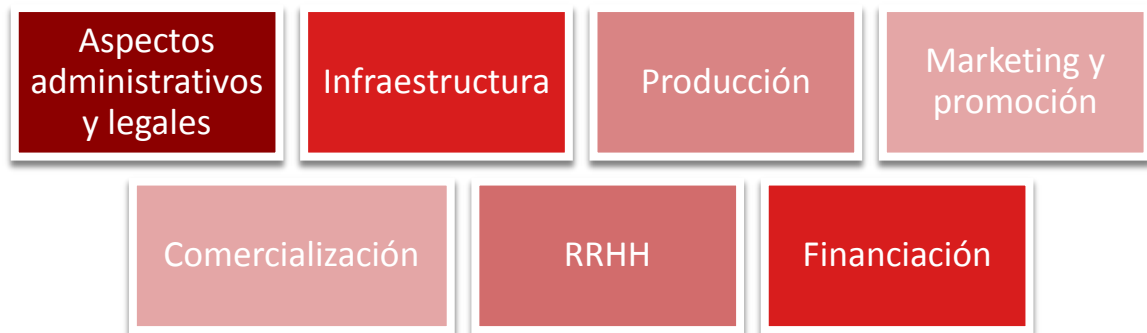


Un aspecto clave de este plan es definir con quién se va a contar en cada una de las fases. Desde CECARM se sugiere que se seleccione a los colaboradores y proveedores por su experiencia o profesionalidad y su conocimiento de Internet, ya que nos evitará malos enfoques y minimizará el riesgo.

Un Plan de Operaciones deberá detallar las acciones a realizar para la puesta en marcha del negocio en la Red, y resumir los aspectos técnicos y organizativos para la elaboración y venta de nuestros productos o servicios.

Para su descripción, se sugiere agrupar las acciones según su tipo, para después organizarlas temporal y económicamente, obteniendo una carta de navegación de nuestro negocio.

PLAN DE OPERACIONES



Entre los puntos a definir en el Plan de Operaciones están:

🔑 Aspectos administrativos y legales:

- Aspectos administrativos para *poner en marcha la empresa*: constitución de la empresa, alta en la Seguridad Social, Hacienda, permisos municipales, contratación de asesores fiscales y laborales, alta de autónomos, etc.
- *Normativa vigente*: aplicación de la regulación del comercio minorista, regulación específica sectorial, medioambiental, normativa para exportación, etc.
- *Regulación para actividades de comercio electrónico*: analizar diferencias en nuestro mercado objetivo (nacional, europeo, internacional o en países concretos con legislaciones restrictivas respecto a la venta de determinados productos online), pago de impuestos (como IVA o similar, tasas aduaneras, etc.), identificar los requisitos que exige la LOPD y la LSSI, etc.

El Plan de Operaciones es una lista de acciones planificadas en el tiempo, ya que nos enumera qué recursos debemos preparar para poner en marcha nuestro negocio, cuándo y con qué presupuesto.

- *Calidad:* Obtención de certificados de calidad (normas ISO) o confianza (Confianza online, Sello CECARM, VeriSign,...).

Infraestructura:

- *Instalaciones:* Ubicación física (local, oficinas y mobiliario), almacenes (propios o alquilados), equipamiento para producción (maquinaria), medios de transporte (coche,...), servicios externos (seguridad, asesorías).
- *Infraestructura tecnológica.* Equipamiento hardware (servidores, equipos de sobremesa o portátiles, dispositivos móviles, SAIs, instalación de redes locales, periféricos,...), de comunicaciones (proveedores de acceso a Internet, líneas móviles, teléfono,...) y servicios tecnológicos (licencias software, alojamiento web, pasarelas de pago, CRM, ERP, backup, mantenimiento informático, seguridad informática,...), etc.
- *Soportes tecnológicos:* Localización de proveedores y colaboradores tecnológicos (desarrollo, diseño, comercialización,...), compra o alquiler de herramientas, puesta en marcha del entorno tecnológico, etc.

El Plan de Operaciones para un negocio online deberá profundizar en la puesta en marcha del entramado tecnológico. Para ello, es clave la identificación de proveedores y colaboradores que permitan desarrollar el proyecto siguiendo la Estrategia tecnológica identificada en este Plan, y en el plazo establecido.

Producción:

- Localización y firma de acuerdos con proveedores/colaboradores para la elaboración de productos o servicios.

- Identificación de las necesidades de materiales, equipo humano y recursos.
- Programación del proceso productivo.
- Definición detallada de los recursos para producir los servicios básicos y complementarios identificados en el Plan.

Comercialización:

- Acuerdo con distribuidores, canales de venta, logística (mensajerías), etc.
- *Soportes de comercialización:* Definición y diseño del sitio web, catálogo de productos, creación y traducción de contenidos, soportes para las campañas de marketing (boletín, banners, logotipo para Internet, anuncios en prensa, mailing,...), movilidad (apps, web móvil,..), etc.
- *Identificar equipo para gestión del canal online:* mantenimiento, atención al cliente, generación del contenido, diseño y puesta en marcha de las acciones de marketing y promoción.
- *Servicios de valor añadido:* Recursos como personal externo, herramientas en alquiler, servicios de empresas, etc.

Para simplificar el Plan de Operaciones y hacerlo manejable, se sugiere que las acciones enumeradas sean globales y no aparezcan excesivamente desglosadas, indicando en su descripción los aspectos importantes para su puesta en marcha. Por ejemplo:

- **Acción:** Página de empresa en Facebook.
- **Observaciones:** Incluye diseño del fondo, inclusión de enlace en sitio web, incorporación de información en material impreso de la empresa, email a clientes.

- *Servicios de atención al cliente:* Medios (teléfono, email, chat,...), software (CRM), protocolos de actuación (horarios de negocio, servicio técnico, personalización, políticas de realización de pedidos, reclamaciones, cambios y devoluciones,...).

Marketing y promoción:

- Puesta en marcha del Plan de marketing (presentación de la tienda online, ofertas y promociones, nueva imagen,...).
- Contratación de soportes (folleto, banner, web, vídeo,...) y medios (portales generalistas, Adwords, buzoneo, prensa, radio,...).

RRHH:

- Pautas de selección y contratación.
- Formación del personal.

Financiación:

- Aportación de capital propio, obtención de financiación (préstamos, subvenciones, socios capitalistas, capital-riesgo,...).
- Provisionar fondos para la actividad (arranque y primeros meses hasta alcanzar el punto de equilibrio).

En resumen, la información a obtener de un **Plan de Operaciones** consiste en una tabla con la **enumeración de todas las acciones** a realizar con información como:

- Tiempo: Fecha de inicio y finalización.
- Equipos materiales y tecnológicos necesarios.
- Equipo humano, formación y capacitación, responsables y funciones de cada uno.
- Protocolos o sistema de trabajo.





9. Plan Económico-Financiero

El Plan Económico-financiero que acompaña a nuestro Plan de eNegocio tiene por objeto trasladar a términos económicos el contenido del Plan y sus implicaciones.



Un error habitual en los planes de negocio online es subestimar las inversiones a realizar para su puesta en marcha, ya que habitualmente se cuenta con colaboradores o amigos que echan una mano para empezar a vender por Internet, provocando que no se profundice en la viabilidad económica del proyecto y en su rentabilidad, tal y como se haría en cualquier otro tipo de negocio. Desde CECARM se sugiere que se moneticen todos los recursos que se utilicen y se diseñen planes económicos realistas, sin inflar.

El análisis económico deberá informar sobre las siguientes cuestiones:

-  **Los fondos necesarios para desarrollar el Plan de Negocio:** Inversión inicial del proyecto + necesidades financieras para la actividad diaria de la empresa.
-  **Fuentes de financiación:** Especifica quién va a aportar los fondos para el desarrollo del negocio: capital propio o de socios capitalistas, entidades de préstamo, capital-riesgo, ayudas y subvenciones, etc.
-  **Estructura financiera de la empresa:** Describir qué porcentaje de capital está en poder del promotor (recurso propios sin coste para la empresa) y qué parte corresponderá a terceros (recursos ajenos).
-  **Rentabilidad de la empresa:** De dónde proceden los ingresos, en qué cuantía y cuándo se empezará a generar ganancias.

El estudio económico que se describe a continuación se compone de los siguientes puntos:

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO



Desde CECARM se sugiere desarrollar el Plan económico a 18 meses, periodo suficiente para arrancar y empezar a rentabilizar un proyecto de negocio online, evitando así grandes desviaciones en las previsiones. Este estudio incluirá:

Plan de Inversión inicial:

Consiste en determinar la cuantía económica que requiere el negocio para su puesta en marcha y la provisión de fondos hasta equilibrar gastos e ingresos.

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL Concepto / Inversión	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Gastos de constitución y puesta en marcha			
Estudios previos			
Terrenos y bienes naturales			
Edificios y otras construcciones			
Maquinaria, instalaciones y utillaje			
Elementos de transporte			
Mobiliario y enseres			
Equipos para procesos de información			
Aplicaciones informáticas			
Derechos de traspaso			
Imagen, Marca y Patentes			
Depósitos y Fianzas			
Existencias			
Provisión de fondos (*)			
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €

(*) Importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de recibir los primeros pagos de clientes.

Financiación:

Determina la procedencia y cuantía de los recursos económicos del negocio. Los recursos financieros pueden venir de los recursos propios de la empresa (capital), recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones), y los recursos ajenos obtenidos por la empresa de terceras personas bajo compromiso de devolución en unas condiciones determinadas (préstamos).

FINANCIACIÓN Concepto / Importe financiación	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Capital propio			
Financiación Ajena			
Subvenciones			
Otros			
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Cuenta de Resultados provisional:

Representa los resultados a obtener en un periodo inicial del proyecto. Para ello debemos analizar las siguientes previsiones:

- **Plan de ingresos o ventas:** Se trata de prever por anticipado las ventas a realizar en cada producto o servicio comercializado.

PLAN DE INGRESOS Producto – servicio / Facturación	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Producto 1			
Producto 2			
Servicio 1			
Servicio 2			
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €

- **Plan de gastos:** Cálculo de los gastos previstos en la empresa asociados a su actividad.

PLAN DE GASTOS Concepto / Gastos	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Compras de materias primas			
Compra de mercaderías			
Contrataciones externas			
Servicios profesionales independientes			
Arrendamientos y Cánones			
Reparación y Conservación (mantenimientos)			
Transportes			
Seguros			
Suministros (agua, electricidad, gas,...)			
Comunicaciones (teléfono, acceso a Internet,...)			
Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas			
Otros servicios (viajes, formación)			
Tributos			
GASTOS DE PERSONAL			
Personal asociado a la producción			
Personal directivo, mandos intermedios,...			
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €


- **Otros conceptos a calcular para la Cuenta de resultados previsional:** Amortizaciones de la inversión, cálculo de gastos e ingresos financieros y previsión de pago del impuesto de sociedades.

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Ingresos			
Gastos Corrientes			
Gastos de Personal			
Amortizaciones			
TOTAL EXPLOTACIÓN	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FLUJO DE CAJA BRUTO	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Gastos Financieros			
Ingresos Financieros			
TOTAL FLUJO DE CAJA	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO NETO	6 MESES	12 MESES	18 MESES
Impuesto de Sociedades			
TOTAL IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Previsión de Tesorería:

Indicar cómo evolucionarán mes a mes los cobros y los pagos, la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación del activo circulante. Es imprescindible prever la tesorería en el primer año de funcionamiento de nuestra empresa-proyecto, ya que un déficit de tesorería implicará buscar financiación complementaria.

PREVISIÓN DE TESORERÍA		Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12
Concepto / Mes						
Saldo inicial		0	0	0	0	0
Cobros						
Ingresos operativos						
Subvenciones						
IVA repercutido						
Otros ingresos						
Total cobros		0	0	0	0	0
Pagos						
Proveedores						
Sueldos y Salarios (Netos)						
Seguridad Social						
Marketing y Promoción						
Seguros						
Suministros						
Tributos						
Transportes						
Alquileres						
IVA soportado e IRPF						
Impuesto de sociedades						
Gastos financieros						
Amortización de deuda						
Inversiones de activo fijo						
Otros pagos						
Total pagos		0	0	0	0	0
Diferencia cobros/pagos		0	0	0	0	0
Exceso de tesorería		0	0	0	0	0

 **Ratios:** Indican la situación y la viabilidad de la empresa, permitiéndonos medir aspectos como la liquidez, la rentabilidad o el endeudamiento.

- **Punto de equilibrio:** Es el ratio financiero más básico para medir la rentabilidad de un proyecto empresarial, y establece el instante temporal en que los cobros se igualan a los pagos. Este dato es muy importante y por lo tanto debe figurar dentro del Plan de Negocio, ya que permite determinar el volumen de ventas a partir del cual la empresa obtendrá beneficios. Su fórmula es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Gastos fijos} / [1 - (\text{Gastos variables} / \text{Ventas})]$$

- **Ratio de liquidez:** Debe ser un valor positivo, lo que indicará nuestra capacidad de pagar en tiempo y forma, y su valor óptimo varía entre 1.5 y 2. Su fórmula es:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Circulante} / \text{Exigible a corto plazo (Pasivo Circulante)}$$

- **Fondo de maniobra:** Es la capacidad de la empresa para afrontar el funcionamiento habitual del negocio en el corto y medio plazo, con recursos propios o externos a largo plazo. Al ser un indicador de liquidez debe ser positivo, ya que de lo contrario indicaría insolvencia a corto plazo. Su fórmula es:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Exigible a corto plazo}$$

- **Ratio de endeudamiento:** Indica la relación entre los recursos propios y las deudas que mantiene. Su valor debe variar entre 0,2 y 0,4. La fórmula es:

$$\text{Endeudamiento} = (\text{Exigible a C/P} + \text{Exigible a L/P}) / \text{Total pasivo}$$

- **Ratio de rentabilidad:** Permite comparar los resultados alcanzados en una actividad respecto al valor de su inversión. Su fórmula genérica es:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio neto} \times 100 / \text{Recursos propios}$$

También pueden calcularse los ratios de rentabilidad financiera o económica.

Los valores obtenidos en los ratios de nuestro negocio deben ir en consonancia con los valores medios de nuestro sector, por lo que no deben analizarse como valores aislados.

