

PLAN DE e-NEGOCIO

GUÍA DE CONSULTA

(1/4)

PLAN DE e-NEGOCIO | GUÍA DE CONSULTA

Marzo de 2007

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

Presentación de la Guía.....	1
1. Presentación del proyecto.....	2
2. Equipo promotor y empresa.	3
3. Análisis del Entorno.	5
3.1. Entorno general.....	5
3.2. Sector.	7
3.3. Competencia.	8
3.4. Mercados y Clientes.	10
4. Productos y Servicios.	12
4.1. Productos y servicios.....	12
4.2. Servicios de valor añadido.	13
5. Objetivos Estratégicos.....	15
6. Plan de Comercialización.	16
6.1. Plan de Marketing.....	16
6.2. Plan de Ventas.	17
7. Plan de Operaciones.	19
8. Plan Económico-Financiero.....	22
8.1. Plan de Inversión inicial.....	22
8.2. Plan de Financiación.....	22
8.3. Previsión de la cuenta de resultados.....	23
8.4. Previsión de Tesorería.	23
8.5. Punto de equilibrio.	24
9. Informe ejecutivo.	25

Presentación de la Guía.

Esta guía pretende facilitar la definición del proyecto de comercio electrónico.

El Plan de e-Negocio es un documento que permite definir en detalle todos los aspectos del proyecto de Comercio Electrónico y está estructurado en apartados:

1. **Presentación del proyecto.** Resumen del proyecto de comercio electrónico a desarrollar, describe *qué queremos hacer*.
2. **Equipo promotor y empresa.** Factores internos de la empresa que influyen en el proyecto y define *qué podemos hacer*.
3. **Análisis del Entorno.** Características del entorno, competencia, sector y clientes, define *qué nos permiten hacer*.
4. **Productos y Servicios.** Características de los productos y servicios, responde a *cómo nos diferenciamos*.
5. **Objetivos Estratégicos.** Logros claros y concretos que se desean alcanzar con la puesta en marcha de este proyecto, identifican *hacia dónde vamos*.
6. **Plan de Comercialización.** Acciones de promoción, captación de clientes y estrategias de precios, distribución y posicionamiento.
7. **Plan de Operaciones.** Planes de actuación para la puesta en marcha del proyecto.
8. **Plan Económico-Financiero.** Previsiones financieras para la puesta en marcha, mantenimiento y crecimiento.
9. **Informe ejecutivo.** Presentación resumida y justificación del proyecto, destacando los aspectos fundamentales y singulares.

1. Presentación del proyecto.

El objetivo de este apartado es ofrecer una visión general del negocio a desarrollar, con un lenguaje claro, conciso y poco técnico, que permita a socios, empleados, inversores o clientes identificar **qué queremos hacer**.

Los datos a incluir en el apartado son:

- **Nombre del Proyecto**

Indicar el nombre comercial o identificador del proyecto de comercio electrónico. Indicar también el sitio web de referencia del proyecto. Ejemplo.

Reservas Turísticas de última hora. TodosLosViernes.com
www.todoslosviernes.com

- **Idea de negocio**

En 10-15 líneas indicar la actividad a realizar, los productos/servicios que se ofrecerán, el hueco de mercado que cubre y los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo.

Es importante diferenciar nuestro proyecto del de la competencia, por lo que es conveniente analizar cómo se describen los proyectos similares en las páginas web o memorias anuales de estas empresas.

Además en caso de que el proyecto de comercio electrónico sea de venta en un sitio propio en Internet, se debe indicar el **nombre de dominio** previsto y las razones de su elección.

- **Factores clave**

Enumerar en forma de lista los aspectos diferenciales del proyecto. El factor clave debe responder claramente a la pregunta de ¿por qué nos van a comprar a nosotros y no a otros?

Se pueden analizar aspectos de precio, personalización, prestigio, sistema de producción, comercialización, innovación, etc.

- **Motivación de la idea de negocio.**

Indicar por qué surge la idea de negocio, enumerar las razones de mayor peso de carácter personal, económico, profesional...

2. Equipo promotor y empresa.

Presenta los factores internos de la empresa analizando puestos y capacidades del equipo del proyecto, infraestructura, capacidad económica... y las características de la empresa como experiencia, organización, sistemas de producción, cultura empresarial... El objetivo es conocer los factores positivos y negativos que influyen en el proyecto y que definen **qué podemos hacer**.

Los datos a incluir en el plan son:

- **Nº de socios / equipo de gerencia.**

Indicar el número de socios participantes en la nueva empresa o de los integrantes en la gerencia de la empresa, que participarán en el desarrollo de la idea.

- **Presentación del equipo promotor.**

Incluir un breve currículum vitae de cada socio participante en la nueva empresa o del equipo de gerencia si la empresa ya está en marcha. Para cada uno se indicará en 2/3 líneas los aspectos que influyan en el proyecto sobre su Formación académica, Formación tecnológica, Experiencia Profesional y Funciones a desempeñar en el proyecto.

- **Presentación de la empresa.**

(Completar solo si la empresa ya existe)

- **Historia.**

En 10-15 líneas describir los orígenes de la empresa, su evolución y sus éxitos más recientes y cuáles son los aspectos diferenciales, es decir con qué armas compete y cómo es reconocida la empresa por sus clientes, proveedores y colaboradores.

- **Actividad empresarial: Productos y servicios.**

Indicar la actividad actual de la empresa resumida en 5-6 líneas y un resumen de tipo de producto y servicios ofrecidos a través de todos los canales, incluido Internet.

- **Situación actual.**

En 2-3 líneas indicar en qué estado se encuentra la empresa: expansión, recesión, internacionalización...

- **Evolución.**

Datos de evolución de la empresa. Para analizar la capacidad económica y la envergadura del proyecto que se puede asumir es necesario conocer algunos datos de la empresa: N° de clientes, N° de empleados, Facturación (en miles de euros), Rentabilidad empresarial (en porcentaje) e Inversión en tecnología (en miles de euros) de los últimos años y previsión del siguiente año.
- **Objetivos a medio y largo plazo.**

Enumerar los objetivos marcados por la empresa en cuanto a mercados, productos, crecimiento, líneas de negocio, etc.

3. Análisis del Entorno.

Este apartado del Plan estudia la situación de la empresa en su entorno y define **qué nos permiten hacer** nuestra competencia, el mercado, los clientes, las tendencias del sector...

El objetivo del análisis externo es determinar cómo debemos afrontar el proyecto con las mayores garantías de éxito y minimizando el riesgo. Para ello es muy importante disponer de información actual de fuentes contrastadas para cada punto a analizar.

Los datos a incluir en el plan son:

3.1. Entorno general.

Enumerar todos los aspectos que afectan al proyecto y si representan una ventaja o un inconveniente. El análisis se hará sobre temas de legislación, políticas, fiscalidad, tecnología, estilos de vida, tendencias,... etc.

Además en el caso de venta/compra por Internet es importante conocer a los usuarios, su evolución, los tipos de productos que se adquieren por este canal, las formas de consumo, las barreras tecnológicas, la legislación vigente en nuestro país y en los mercados objetivo, las formas de pago, los estándares de tecnología etc.

Los datos de este apartado se completarán en forma de tabla con dos campos:

- **Aspecto a valorar.**
Identifica la aplicación concreta de un condicionante de nuestro proyecto.
- **Posicionamiento.**
Informa de la forma de usar esa ventaja o de combatir el inconveniente.

Ejemplo.

Nuestra empresa quiere comercializar embutido artesano de calidad en la Región de Murcia y exportar al mercado alemán. Algunos aspectos del entorno general son:

ASPECTO A VALORAR

- Los embutidos para exportación están sujetos a normas de tratamiento, envasado y etiquetado similar en toda Europa.
- POSICIONAMIENTO. No es necesario cambios para cumplir la legislación para exportar a Alemania, pero añadiremos información detallada de los tratamientos artesanales de curación empleados.

ASPECTO A VALORAR

- En Alemania el 44% de los embutidos artesanos son vendidos directamente, y el factor primordial es la confianza.
- POSICIONAMIENTO. Colocaremos nuestro producto en tiendas de productos típicos en zonas de turismo alemán para que sean marcas reconocidas a su vuelta a Alemania.

ASPECTO A VALORAR

- La alimentación actual potencia productos sin grasa y poco calóricos.
- POSICIONAMIENTO. Se informará sobre un consumo correcto y sobre su contenido calórico real, comparándolo con los productos en serie.

3.2. Sector.

Identificar las singularidades del sector que condicionan el proyecto y si son una ventaja o un inconveniente.

Los aspectos a analizar en el sector son las barreras de entrada para nuevos competidores, la saturación del mercado, el crecimiento del sector, la aparición de productos /servicios sustitutivos, tipo de competitividad (precio, calidad, proximidad...), estado de los proveedores, poder de negociación con los clientes y proveedores, etc.

Ejemplo.

El sector del embutido artesano. Algunos aspectos del sector son:

- Ha crecido un 12% en el último año.
- Las denominaciones de origen son un valor diferencial, apreciado directamente por el consumidor en su elección de producto.
- Las empresas de embutidos empiezan a producir series de “productos artesanos” de venta en grandes superficies.
- Las empresas artesanas clásicas apenas han empezado a vender por Internet (0,5%), y pocas tienen página web (6%)
- Los clientes más fieles son urbanos, entre 30 y 55 años, consumidores habituales de productos de la tierra.
- Un 20% de los clientes tiene acceso a Internet y es usuario habitual, sólo un 16% compra por Internet frente a un 19% por teléfono y un 60% directamente en la tienda.
- Los clientes ofrecen este producto como regalo y desean elegir entre diferentes embalajes.
- La gastronomía es importante por lo que agradecen información sobre recetas tradicionales y formas de conservación.
- Los embutidos para exportación están sujetos a normas de tratamiento, envasado y etiquetado similar en toda Europa.

En el caso del comercio electrónico también se deberán considerar aspectos como nivel tecnológico y usos de Internet de las empresas del sector, acceso a los clientes, demandas de los clientes, volumen de negocio, tecnología más extendida etc.

3.3. Competencia.

Para seguir avanzando en el análisis externo es imprescindible conocer qué hace nuestra competencia directa e indirecta. Para ello se observarán los aspectos más importantes sobre quiénes son, cómo comercializan, en qué mercados, qué tipo de productos, quienes son sus proveedores, cuáles son nuestras ventajas etc.

Además en el caso del comercio electrónico es necesario definir como están en Internet, que información, servicios y productos ofrecen y cómo están posicionados en buscadores, directorios, enlaces cruzados, etc. Debe tenerse en cuenta que la competencia en Internet no es solamente la de las empresas locales o nacionales, sino cualquier empresa localizable por nuestros clientes objetivo.

Los datos a incluir en este apartado son:

- **Tipo de empresa.** Segmentar la competencia directa e indirecta, especialmente la establecida en Internet.
- **Ámbito.** Identificar el ámbito de comercialización de este segmento de empresas, indicando claramente qué mercados y a qué clientes acceden y que afectan a nuestro proyecto.
- **Modos de comercialización.** Identificar cómo acceden a estos mercados (directo, distribuidores, delegados de zona...) y qué canales de comercialización emplean (teléfono, web, correo electrónico, catálogo en papel,...)
- **Productos/servicios en Internet.** Enumerar el tipo de productos ofrecidos que son competencia directa o sustitutiva.

- **Características diferenciales en Internet.** Indicar los factores que les favorecen: prestigio, marca, experiencia, capacidad financiera, etc. para la venta o compra por Internet.
- **Valoración.** Análisis del impacto que supone para nuestro proyecto e indicar cómo solventar las desventajas o de qué forma se pretende competir.

Ejemplo.

El sector del embutido artesano, para nuestra empresa un competidor tipo se podría definir como sigue:

- **Tipo de empresa.** Distribuidores de alimentación de ámbito nacional.
- **Ámbito.** Nacional.
- **Modos de comercialización.** Ventas directas a minoristas y uso de Marketplace sectoriales. Emplean teléfono, formulario web, zona privada para pedidos de clientes y correo electrónico.
- **Productos/servicios en Internet.** Catálogo general con una clasificación para embutidos artesanos, clasificados por tipos y con 3 envasados. Precios por volumen de pedido.
- **Características diferenciales en Internet.** Poseen productos con denominación de origen y son empresas de prestigio y con un poder de negociación muy amplio por su volumen de negocio. Ofrece envío gratuito para minoristas a partir de 50€. El tiempo de respuesta es de unas horas. Los pedidos realizados por Internet tienen un descuento del 3%.
- **VALORACIÓN.** Este tipo de empresas no suelen competir en mercados muy locales y entre los pequeños comerciantes de zonas turísticas. No pueden ofrecer información o servicios precisos sobre embutidos artesanos. Pueden ser un canal secundario de comercialización para nuestra empresa.

3.4. Mercados y Clientes.

Todos los aspectos anteriores condicionan la forma de ejecutar un proyecto, pero sin duda, el condicionante mayor será el impuesto por los clientes.

El aspecto más importante que tenemos que valorar es el que se refiere a los mercados y clientes a los que nos dirigiremos a través de Internet.

En este apartado se debe segmentar quiénes son nuestros clientes en Internet actuales y potenciales, y describir sus aspectos fundamentales a través de los siguientes datos:

- **Tipo Mercado/Cliente.**
Identificar un segmento de mercado/cliente uniforme para realizar un análisis lo más detallado posible.
- **Características del Mercado/cliente.**
Definir las características únicas de este segmento de clientes, como quiénes son, cómo consumen, dónde están, qué estilo de vida tienen y su procedencia que determinará los idiomas de nuestra información.
- **Características en Internet.**
Es imprescindible conocer las características que cómo los usuarios de Internet tienen estos clientes: hábitos de navegación (portales más frecuentes, formas de búsqueda,...), las herramientas empleadas (correo, SMS, web,...) y las limitaciones tecnológicas (antigüedad de los equipos, ancho de banda, versiones de navegadores, formatos de contenidos...).
- **Mercados.**
Ámbito geográfico donde se localiza la comercialización.
- **Tipos de productos/servicios.**
Analizar qué tipo de productos/servicios adquieren, cómo, en qué formato, el tipo de servicios complementarios demandados y cuál es el valor diferencial que les ofrece nuestra empresa a través de Internet.
- **% de facturación.**
Indicar en porcentaje la importancia que tiene en nuestra previsión económica este segmento de mercado/cliente.

- **Valoración.**

Análisis del impacto que supone para nuestro proyecto e indicar cómo solventar las desventajas o de qué forma se pretende competir.

Ejemplo.

El sector del embutido artesano, para nuestra empresa un competidor tipo se podría definir como sigue:

- **Tipo Mercado/cliente.** Consumidor turístico entre 35 y 50 años.
- **Características del Mercado/Cliente.** Particulares con aficiones por el turismo gastronómico y los productos con tratamientos artesanales. Consumidor esporádico. Habitualmente reside en núcleos urbanos de tamaño medio/grande. El precio no es un valor diferencial, no suele elegir el producto más barato sino el de mejor calidad. Aprecia el envase y la facilidad de transporte. Conoce los productos que consume.
- **Mercados.** Nacional
- **Características en Internet.** Es usuario habitual de Internet para localizar nuevas zonas gastronómicas. El ordenador empleado tiene una antigüedad no superior a los 3 años. Se le pueden ofrecer servicios o contenidos más complejos por Internet.
- **Tipos de productos/servicios.** Reserva y gran reserva.
- **% de facturación.** Primer año 18%, segundo año 22% y tercer año 33%.
- **VALORACION.** Es un segmento en alza, que demanda la venta directa por Internet con información clara y precisa del producto y de la forma de envío. Puede ser *recomendador* de nuestros productos, por lo que sería interesante fidelizarlo con ofertas, promociones o sorteo y regalos para atraer visitantes al sitio web.

4. Productos y Servicios.

Este apartado recoge todas las características de los productos y servicios que se van a comercializar por Internet y se detallarán los servicios de valor añadido que se pondrán en marcha en el proyecto.

4.1. Productos y servicios.

Este apartado es uno de los que permiten mayor creatividad al promotor de la idea, por lo que deben ser detallados en profundidad los productos/servicios a ofrecer, que se definirán en un listado con los siguientes datos:

- **Tipo de producto.**
Nombrar cada grupo de productos/servicios con un identificador que se mantendrá a lo largo de todo el plan y que cuenta con características comunes.
- **Características.**
Definir las características únicas del tipo de producto/servicio como aspectos legales, adaptaciones de producción, presentación, embalaje, información de producto, etc.
Además se debe analizar cómo se presentarán en Internet y qué canales de venta se ofrecerán.
- **Aspectos diferenciales.**
Indicar qué ventajas ofrecemos al cliente de Internet frente al cliente tradicional.
- **Tipos de cliente.**
Indicar a qué tipos de mercados/clientes de los definidos en el punto 3.4 se va a ofrecer estos productos.
- **% de facturación prevista.**
Indicar en porcentaje la importancia que tiene en nuestra previsión económica este segmento de mercado/cliente.

Ejemplo.

La empresa de venta de material de montaña por Internet decide poner a disposición de los clientes un servicio para aconsejar sobre materiales, formas de uso y conservación del equipo. La descripción de un producto a comercializar es la siguiente:

- **Tipo de producto.** Material de acampada.
- **Características.** Material de marcas reconocidas de gama media – baja clasificado en Tiendas de Campaña, Sacos de Dormir, Colchonetas Hornillos y Luces. Embalaje para reutilizar en devoluciones y resistente a los mayores pesos.
- **Aspectos diferenciales.** Marcas reconocidas por el público no experto. 10% de descuento sobre precio de tienda. Envío gratuito a cualquier parte de España.
- **Tipos de cliente.** Grupos de montaña. Senderistas con nivel medio. Excursionistas y campistas de nivel medio-bajo.
- **% de facturación prevista.** 25% primer año y un 5% crecimiento anual.

4.2. Servicios de valor añadido.

Una vez definidos los productos/servicios a comercializar, se deben definir los servicios de valor añadido que ofreceremos y cuyo fin es fidelizar al visitante y fomentar la compra.

En este punto es importante destacar aquellos servicios o características que sólo se van a ofrecer a través de Internet, y que van a ser un valor diferencial respecto a la comercialización por otros canales tradicionales.

Los datos a completar son:

- **Nombre del servicio.**
Identificar con un nombre único a lo largo de todo el plan.

- **Descripción del servicio.**

Detallar las características del servicio que se quiere ofrecer y sus objetivos, indicando además cómo, quién y durante cuánto tiempo se mantendrán estos servicios.

- **Tipos de cliente.**

Indicar a qué tipos de mercados/clientes de los definidos en el punto 3.4 se va a ofrecer estos servicios.

Ejemplo.

Descripción de un servicio de valor añadido para la empresa que vende material de montaña.

- **Nombre del servicio.** Servicio de consultas al guía de montaña.
- **Descripción del servicio.** El responsable del servicio de consultas es un colaborador externo, un guía de montaña experto y de prestigio, contratado por volumen de consultas respondidas. Las consultas que resolverá serán sobre el tipo de equipamiento para cada deporte y la conservación y buen uso de los materiales. El contrato de colaboración es de 2 años, sin exclusividad. El tiempo de respuesta medio de una consulta es de 72 horas. El colaborador enviará las respuestas a través de un encargado de la empresa que las autorizará, añadirá alguna indicación sobre marcas o productos aconsejados de venta en la web y las enviará al cliente, etc. Las respuestas se almacenarán en una base de datos que podrá ser consultada por los clientes desde Internet y que formarán parte de la documentación de apoyo a los productos. Los productos del catálogo tendrán un enlace a las consultas donde aparezcan referenciados.
- **Tipos de cliente.** Consumidores finales, tanto clientes como visitantes del sitio web.

5. Objetivos Estratégicos.

En este apartado se enumerarán los logros claros y concretos que se desean alcanzar con la puesta en marcha de este negocio en Internet. Para ello se detallarán los objetivos en posicionamiento, mercados, ingresos, internacionalización, clientes, calidad, servicios...

Ejemplo.

Los objetivos estratégicos de la tienda de material de montaña son:

- Nuevos mercados: Acceso a las provincias limítrofes, alcanzando un 12% de las ventas en los próximos 3 años. El reparto será 80% Alicante, 15% Albacete y 5% resto provincias.
- Productos: Proporcionar equipamiento de alta montaña a clubs y federaciones deportivas, alcanzando la cifra de 5 agrupaciones en el primer año, 10 en el segundo y 15 en el tercero.
- Posicionarse entre las 5 primeras webs de empresas del sector en la región por número de accesos de consumidores finales en los próximos 3 años, apoyados en el servicio de consultas.
- Vender por Internet 1.500 €/trimestre en el primer año. Lograr 150 emails de clientes habituales para enviar las ofertas mensuales.
- Captar 20 usuarios nuevos por mes a través del sitio web.

6. Plan de Comercialización.

En este punto se definen las actuaciones previstas en marketing y ventas para alcanzar los objetivos comerciales propuestos.

6.1. Plan de Marketing.

En este apartado se describen todas las actuaciones necesarias para dar a conocer el servicio de compra o venta que la empresa ofrece por Internet, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y de disminuir nuestros costes de operación.

Los datos a completar son:

- **Acciones de promoción y publicidad.**
Enumerar las acciones de publicidad de marca y promoción de productos/servicios previstas durante el primer año. Describir a quién van orientadas y qué medios y formatos se emplearán para ello.
- **Acciones de presentación y posicionamiento.**
Indicar que acciones se realizarán para dar a conocer el sitio web de la empresa en Internet o los nuevos servicios de comercialización. En este punto es preciso decidir en qué lugares de Internet se introducen los datos de la empresa y si son gratuitos o de pago.
- **Acciones de captación y fidelización de clientes.**
Enumerar las acciones a desarrollar para atraer a los clientes hacia nuestros servicios en Internet y aumentar sus visitas.

6.2. Plan de Ventas.

En este apartado se definen las características del plan de ventas para Internet. El Plan de Ventas para el comercio electrónico debe ser específico para los productos y servicios ofrecidos, teniendo en cuenta que los mismos clientes pueden realizar las transacciones por ambos canales según su conveniencia.

Las estrategias a definir son:

- **Estrategias de precios.**
Indicar la estrategia de precios a seguir para cada producto/servicio, comparándolo con los precios en los canales tradicionales.
- **Estrategias de pedidos, venta y distribución.**
Indicar qué etapas del proceso de ventas realizará por Internet y de qué forma. Se detallarán las pautas a seguir para la recepción y aceptación de pedidos, los pagos o cobros, las formas de envío
- **Estrategias de posicionamiento.**
Indicar cómo diferenciaremos nuestro producto/servicio en Internet y en qué segmento nos colocaremos para competir. En Internet es todavía factible definir un nicho sin explotar.
- **Política de Atención al Cliente.**
Establecer los sistemas de preventa, postventa, reclamaciones y devoluciones y la forma de comunicar dichos procedimientos al cliente.

Ejemplo.

La tienda de venta de material de montaña decide realizar las siguientes acciones de marketing y de ventas:

- La venta será directa, con un descuento del 10% para los que realicen los pagos por Internet o impriman una referencia de pedido y se presenten en la tienda para adquirir el producto.
- El sitio web estará en las posiciones de pago de Google al buscar las palabras “montaña, acampada, tiendas de montaña, mochila”, durante los 6 primeros meses y después aparecerá a partir de la segunda página.
- El sitio web incluirá sus datos en todos los directorios sectoriales y genéricos españoles, con un mínimo de 150 directorios entre pago y gratuitos.
- Se creará una zona de intercambio de links con webs de agrupaciones, sitios de senderismo, información regional, ofreciendo un 15% de descuento sobre el precio de la tienda si incluyen este enlace. Al menos 25 intercambios.
- Se colocarán banners en prensa digital y portales regionales y de provincias limítrofes. Hasta 15 sitios.
- Se enviarán emails de información general incluyendo ofertas periódicas a los clientes que lo autoricen. Periodicidad: bimestral.

7. Plan de Operaciones.

Un Plan de Operaciones genérico detallará las acciones a realizar para la puesta en marcha del proyecto.

Los datos a completar son:

- **Aspectos legales.**
Enumerar las acciones administrativas y legales a realizar: constitución de la empresa, autorizaciones, normativa vinculante, tratamiento de datos y privacidad, protección del consumidor...
- **Infraestructura.**
Enumerar los pasos a dar para la adquisición o alquiler de las infraestructuras necesarias para:
 - Oficinas y mobiliario, almacenes propios o externos, etc.
 - Equipamiento para producción.
 - Equipamiento tecnológico: servidores, equipos de sobremesa, fax, teléfono, etc.
 - Comunicaciones: contratos, tipo de acceso a Internet, etc.
 - Aplicaciones: licencias software, desarrollos a medida, integración con terceros, servicios de alojamiento web, correo electrónico, ftp, seguridad de sistemas de información, etc.
 - Distribución. Compra o alquiler de equipos de almacenes, transportes para distribución de pedidos, etc.
 - Otras: servicios externos de pago/cobro, seguridad, etc.
- **Localización de proveedores y colaboradores.**
Enumerar las acciones a realizar para la localización de proveedores y firma de acuerdos con colaboradores.
- **Proceso de producción.**
Definición del proceso, identificación de las necesidades a cubrir en materiales, personal, equipamiento...
- **Servicios de valor añadido.**
Definición detallada de los recursos necesarios para poner en marcha los servicios complementarios a ofrecer.

- **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*, etc.)
- **Servicio al cliente.**
Horarios de negocio, servicio técnico, personalización, políticas de realización de pedidos, reclamaciones y devoluciones, etc.
- **Publicidad y RRPP.**
Acciones para presentación de la empresa/actividad. Contratación de soportes y medios.
- **RRHH.**
Pautas de selección, contratación y formación del personal.

Por tratarse de un proyecto de comercio electrónico, donde la base tecnológica es muy importante, se debe revisar que en los puntos anteriores estén definidos en profundidad los siguientes aspectos:

- **Servicio de acceso a Internet.**
Indicar qué tipo de servicios vamos a tener, qué infraestructura, si es propia o de alquiler, ancho de banda, previsiones de crecimiento...
- **Servidor web.**
Describe el tipo de alojamiento, aplicaciones en web, contenidos, procedimientos de actualización, diseño gráfico...
- **Personal técnico.**
Indicar qué perfiles son necesarios para mantener el servicio y los contenidos, los costes de personal tanto directo como indirecto, etc.
- **Sistemas de información.**
Detalla las aplicaciones disponibles, la integración con sistemas de información internos o de terceros, la forma de almacenar y tratar los datos, los tipos de transacción, la integración de canales, etc.

- **Seguridad e integridad de datos.**

Define las políticas de seguridad y protección contra intrusos, el equipamiento necesario, procedimientos de *backup* y restauración, alertas, etc.

8. Plan Económico-Financiero.

El Plan económico-financiero tiene por objeto trasladar a términos económicos el contenido del plan de negocios y sus implicaciones. El estudio económico-financiero deberá informar sobre las siguientes cuestiones:

- Los fondos necesarios para desarrollar el Plan de Negocio. Por un lado la inversión inicial del proyecto, y por otro, las necesidades financieras para acometer la actividad una vez puesta en marcha la empresa.
- Búsqueda y obtención de capital. Indica las diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Determinación de la estructura financiera de la empresa. Se deberá describir qué parte del capital está en poder del promotor (recurso propios) y que parte corresponderá a terceros (recursos ajenos).
- Rentabilidad de la empresa, que se traducirá a la larga en el reparto de dividendos para los propietarios de los recursos.

El estudio económico y financiero se compone de los siguientes puntos:

- Plan de Inversión inicial
- Plan de Financiación
- Previsión de la cuenta de resultados
- Presupuesto de Tesorería
- Cálculo del Punto de equilibrio

8.1. Plan de Inversión inicial.

Consiste en el cálculo y la determinación de todos los fondos o inversiones que requiere nuestra empresa o proyecto en un horizonte temporal que deseamos determinar. En nuestro caso, el horizonte temporal será de 3 años.

8.2. Plan de Financiación.

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 fecha determinada (prestamos).

8.3. Previsión de la cuenta de resultados.

Una parte fundamental del plan financiero, es elaborar la previsión de la cuenta de resultados, que representa los resultados a obtener en los 3 primeros años. Para ello debemos realizar las siguientes previsiones:

- **Plan de ingresos o ventas.**
Se trata de establecer por anticipado las ventas en valor y en cantidad, teniendo en cuenta las posibilidades de la empresa para la asignación de los recursos, tanto humanos como físicos.
- **Plan de gastos.**
Se trata de establecer los gastos de la empresa asociados a la producción, incluyendo gastos de personal y gastos pertenecientes a la estructura de la empresa.
- **Previsión de amortizaciones de la inversión.**
Se trata de prever cómo va a influir, año tras año, el plan de amortizaciones en la cuenta de resultados, en nuestro horizonte temporal de 3 años.
- **Cálculo de gastos e ingresos financieros.**
- **Previsión de pago del impuesto de sociedades.**

Una vez determinadas las previsiones anteriores, estaremos en disposición de calcular los diferentes valores de la cuenta de resultados: resultado de explotación, resultado neto y *cash-flow*.

8.4. Previsión de Tesorería.

Una parte también muy importante de un plan económico- financiero es prever cómo evolucionan los flujos de cajas, cómo varían mes a mes los cobros y los pagos, la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación de ese activo circulante.

Esencialmente es importante prever la tesorería en el primer año de funcionamiento de nuestra empresa-proyecto. El exceso de tesorería negativo tendrá que ser financiado con recursos externos.

8.5. Punto de equilibrio.

En un plan económico-financiero es necesario utilizar algún ratio financiero que mida la rentabilidad del proyecto empresarial. En nuestro caso utilizaremos el punto de equilibrio, que es aquél en el que los ingresos son iguales a los costes, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero. La empresa no tiene beneficios ni pérdidas.

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.

En el estudio económico-financiero que estamos realizando vamos a considerar el punto de equilibrio a partir de los datos de tesorería, y lo definimos como el punto en el que los cobros se igualan a los pagos, y es el momento en el que los flujos de caja se convierten en positivo. El punto de equilibrio es el punto donde se cruzan las líneas de cobros y pagos, concretamente cuando la línea de cobros supera a la de pagos.

9. Informe ejecutivo.

En este punto se ofrecerá una presentación completa y resumida del proyecto, destacando los aspectos más singulares que favorezcan su éxito y los elementos fundamentales que describan el proyecto con precisión y sencillez sin un lenguaje excesivamente técnico.

El fin de este apartado es servir de Evaluación a posibles bancos, promotores, socios o colaboradores.

Teniendo en cuenta que las personas a las que se destina un plan pueden disponer de poco tiempo para analizarlo, es aconsejable que la presentación esté **muy bien estructurada** y se describa de una manera clara y concisa. Sin un Plan de Negocios claro y preciso los proyectos *e-business* son simples especulaciones. La extensión de este apartado no deberá superar los 2 o 3 folios y se colocará como primer apartado del Plan de Empresa que se desarrolle.

Los contenidos que se presentan, que estarán desarrollados en detalle a lo largo del plan, son:

- **Presentación del Proyecto.**

En 5-10 líneas describir a modo de eslogan publicitario quiénes somos, qué hacemos y qué ventajas ofrecemos.

Si se va a desarrollar un sitio web, indicar el nombre de dominio elegido y su justificación.

También es importante indicar en este apartado si al emprender este negocio le generará *'know how'* rentabilizable para nuevos negocios en Internet. Esto último resulta muy importante, puesto que permite rentabilizar el esfuerzo de la puesta en marcha de un proyecto generando conocimiento e ideas que se aprovecharán en futuras iniciativas.

- **Dirección y gestión.**

Breve resumen del equipo promotor y de las líneas maestras de gestión que se abordarán.

- **Competencia.**

Resumen de la situación de la competencia y de las ventajas que ofrece nuestro proyecto frente al resto del sector.

- **Mercado y cliente.**

Resumen del hueco de mercado que va a cubrir nuestro proyecto y de las singularidades de los clientes objetivo.

- **Productos y servicios.**

Extracto de los tipos de productos a comercializar, los servicios complementarios a desarrollar y los aspectos diferenciales fundamentales.

- **Comercialización.**

Aspectos generales de la estrategia de marketing y ventas a desarrollar.

- **Operaciones.**

Aspectos generales de las infraestructuras, materiales y recursos tecnológicos y humanos necesarios para la puesta en marcha.

- **Planes y previsiones financieras.**

Presentar la información sobre

- Fondos necesarios disponibles y financiación adicional prevista para el arranque y el futuro.
- Inversión. Detalle de inversiones previstas.
- Previsiones de ingresos y gastos para al menos los próximos 2 años. Recomendable realizar estas previsiones para los 5 años siguientes.
- Inversores. Indicar que financiación se solicita, a qué tipo de interés se puede devolver y el margen de beneficio previsto para inversores.

