

PLAN DE NEGOCIO DE GLOBAL NETWORK ECOMMERCE: TIENDA ONLINE



UCA

Universidad
de Cádiz

MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ALUMNO: JOSÉ MARÍA CÓRDOBA GIRÓN

TUTORA: MACARENA LÓPEZ FERNÁNDEZ

15/11/2014

1

Trabajo Fin de Máster José María Córdoba

Proyecto Global Network Ecommerce

Universidad de Cádiz



UCA
Universidad
de Cádiz

INDICE

1.-RESUMEN.....	3-4
2.-INTRODUCCIÓN.....	5-13
2.1.- Objetivos.....	5
2.2.- Análisis y revisión literatura previa.....	6
-Plan de Negocio	
-Ecommerce	
3.-METODOLOGÍA.....	14-19
3.1.-Sector.....	14
3.2.-Análisis de los Resultados.....	17
4.- RESULTADO:PLAN DE EMPRESA de GLOBAL NETWORK ECOMMERCE (Subíndice).....	20-46
5.-CONCLUSIONES.....	47-48
6.-BIBLIOGRAFÍA.....	49-50
7.-ANEXO I.....	51-57

1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Máster (en adelante TFM) versa sobre una idea de negocio real que está siendo llevada a cabo por cuatro egresados universitarios.

Esta idea de negocio ha sido expuesta en el contexto económico actual general (macroentorno económico), pero también se ha centrado en el sector de la economía al que pertenece, el comercio electrónico, un sector en auge.

Además, el comercio electrónico es uno de los sectores de la economía con mayor previsión de crecimiento a corto plazo, lo que lo convierte en un nicho de mercado muy atractivo.

Pero en este TFM no se ha procedido solamente a plasmar dicha idea de negocio en un documento escrito, sino que se ha hecho necesario al examen y el análisis de la viabilidad técnica, económica y financiera del negocio, habiendo superado las tres pruebas con suficiencia.

Además este plan de empresa sirve para darnos a conocer los detalles de nuestro propio negocio, sus debilidades y sus fortalezas. Realizar este TFM y su correspondiente Plan de Empresa ha sido sin duda un acierto y nos ha aportado un conocimiento y unos datos que seguro no servirán de ayuda para que nuestro proyecto sea exitoso.

Para la puesta en marcha del proyecto contamos con un equipo inicial de cuatro personas cualificadas cada una en un ámbito distinto: comercio electrónico, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Esta heterogeneidad del grupo de trabajo debe ser vista como una ventaja, pues perfiles tan distintos pueden llegar a tener mucho valor si se complementan de forma adecuada.

Por motivos estratégicos de posicionamiento empresarial, hemos decidido dividir nuestra empresa en tres marcas comerciales, aunque todas ellas facturarán bajo el nombre de la sociedad matriz Global Network Ecommerce.

Las marcas son: Perfumes Outlet, Mi Boda Mola y Con Descuento. Las dos primeras están especializadas en la venta de un tipo de producto para un nicho de mercado determinado (cualquier forma de perfume y los materiales necesarios para que una boda sea lo más perfecta posible, respectivamente), mientras que la tercera podrá vender cualquier tipo de producto (esté o no incluido en las anteriores tiendas) pero aplicándosele un pequeño descuento.

SUMMARY

At this Master's Thesis presented a business idea carried out by four college graduates

This idea has been inserted in the current economic context (economic macroenvironment, which is in crisis), but also has been inserted in the economic sector it belongs. And the ambit of Ecommerce is one of the most booming nowadays.

Besides, is one of the sectors that has better growth outlook in the short term, that is why it is an attractive niche market and it seems the perfect moment to invest in it.

However this business idea has not only been captured in a writted document, but it has been examined its thecninal, economic and financial viability. The result of this examination are the figures showed on the Business Plan (fourth paragraph), and the test has been overcome in an ample way.

This business plan serves to introduce ourselves the codes of own business, and the pros and cons. The weakness and strength that we could have setting up the company in this moment and in this place, becausewe are limited by our human capacities and the few resources that we own.

Even so, we count with a team formed for four really prepared people, each one in its area of knowledge: Ecommerce, finances, accounting and human resources.

The heterogeneity of the working group should been seen as an advantage, being that the differences on our profiles could create a lot of value if itis complemented in a satisfactory way.

For strategic reasons of corporate positioning, we have decided to split our company in three trademarks, although all of them will bill with the matrix society name Global Network Ecommerce.

The brands are: *Perfumes Outlet*, *Mi Boda Mola* and *Con Descuento*. The first and the second brands are specialized in selling one type of product for a determined niche market (any type of perfume and materials that are required for a perfect wedding, respectively), whereas the third one will be able to sell any product (whether or not included in the above stores) but subject to the application of a small discount.

2.-INTRODUCCIÓN

2.1.-Objetivos

En el presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) se presenta una idea de negocio enmarcada dentro del sector del Comercio Electrónico, con el **objetivo** principal de constituir una sociedad limitada denominada Global Network Ecommerce (GNE, en adelante) que agrupe las siguientes tres marcas comerciales que se encargarán de la venta de productos por internet:

1. Perfumes Outlet, venderá perfumería y cosmética de un gran número de marcas reconocidas por el cliente, con un precio muy competitivo.
2. Con Descuento, contará con productos de todo tipo, teniendo la particularidad de que se aplicará un descuento sobre el precio recomendado por el proveedor.
3. Mi Boda Mola, se dedicará a la venta de artículos de boda.

En concreto se pretende cubrir una necesidad que existe en el mercado del comercio electrónico, satisfaciéndola de una manera distinta a como se ha venido haciendo hasta el momento por las empresas presentes en este mercado. Por este motivo se busca introducir algunas mejoras en nuestro modelo de negocio, con la idea de conseguir una ventaja competitiva respecto del resto de empresas del sector.

Constituye este TFM una herramienta primaria imprescindible para la puesta en funcionamiento de nuestra compañía. Además es necesaria su realización para la formalización del proyecto ante las Instituciones Académicas que tienen la función de asesorar y promover los proyectos de alumnos emprendedores y para las Instituciones Públicas y Financieras, las cuales demandan para la concesión de ayudas y financiación actos formales como este que se presenta.

Pero no solo es importante el acto formal en sí mismo, sino que se pretende que los destinatarios tengan la impresión de que se encuentran ante un proyecto válido y viable en un sentido técnico, económico y financiero.

Este objetivo general de constitución de una sociedad, por último, se debe poner en relación con otros objetivos más específicos, como aquellos encaminados a la obtención y satisfacción de los clientes o los que van dirigidos al establecimiento de unos procesos adecuados al tipo de modelo de negocio elegido.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se divide el Trabajo en los siguientes apartados:

La **Revisión de la literatura**, que destaca la importancia que un Plan de Empresa adquiere para la creación de cualquier sociedad, así como la trascendencia de tener clara una estrategia de mercado, a la vez de servir como demostración de que la idea de negocio impregnada en el plan es viable técnica, económica y financieramente.

En segundo lugar se presenta la **Metodología** empleada, donde se plasma el análisis del Sector de Ecommerce, además del examen de las distintas fuentes de información utilizadas para la ejecución del Plan de Empresa

Seguidamente se presentan los resultados, en otras palabras, el **Plan de Negocio** de GNE, en el cual se plasma el conjunto de ideas, medios técnicos y humanos, conocimientos y habilidades de forma conjunta para la puesta en marcha de la empresa. Por último se terminará con unas **conclusiones** que reflejan las consecuencias prácticas de todo lo estudiado en el Plan de Negocio, de forma que se establezca una resolución acorde con las metas propuestas en el mismo plan.

2.2.- Análisis y revisión de la literatura previa del tema

Acerca de las características que debe poseer un **Plan de Negocio** hay bastante literatura previa a este TFM. En términos generales, se considera un Plan de Empresa aquel documento que contiene la caracterización de un negocio, cómo va a operar, su estrategia, su plan de captación de mercado y su proyección de gastos, ingresos y resultados financieros (KRAUS; SCHWARZ, 2007)

Los planes de negocio están considerados por un importante número de autores como una herramienta para la gestión y presentación de un proyecto empresarial. Por ello es importante centrarse, desde el principio, en las características que en el futuro pueden hacer que tu negocio posea una particularidad de tal calibre que lo haga diferente y más valorado por los clientes respecto del resto de empresas del entorno: esta mayor consideración de la gente se consigue por los valores intangibles. De acuerdo con DÍAZ y GUILD (2003), la evaluación de los intangibles en un plan de negocio es de vital importancia para los inversores, especialmente en las empresas de base tecnológica que se encuentren en su estado inicial.

De acuerdo con BERNARDI (2009) un plan de empresa propicia:

- a) Un mejor entendimiento del negocio.
- b) La determinación y comprensión de aquellas variables vitales y críticas del negocio.
- c) Claridad sobre lo que se va a hacer y lo que no.

- d) Una visión de las oportunidades y el aprovechamiento de las mismas.
- e) Un enfoque creativo e innovador.
- f) El establecimiento de metas y la observación de la viabilidad del modelo.

Por otra parte, sobre **Comercio Electrónico** (Ecommerce) existe también numerosa bibliografía. Aunque al ser un sector de reciente creación (finales del S. XX y posterior auge a principios del presente siglo) como constata SCHULTZ (1997), sí que se han escrito artículos periodísticos al respecto que dan una idea de la actualidad que vive el sector. También, aunque en mucha menor medida, se ha escrito en revistas científicas sobre Ecommerce.

A continuación se va a entrar en lo más relevante escrito sobre el Ecommerce en los últimos años, lo cual ha servido de base para adecuar la idea de negocio a los parámetros establecidos por los estudiosos de la estrategia del Ecommerce y, con ello, conseguir la posterior puesta en marcha del plan de empresa.

En primer lugar, habría que analizar la definición de qué es el comercio electrónico:

El comercio electrónico se refiere a cualquier actividad de negocios que hace uso de las tecnologías de Internet para transformar las relaciones comerciales y explotar las oportunidades de mercado, influenciados por una economía interconectada (GUERRERO y RIVAS, 2005). Es decir, el Ecommerce es un término que nació con la aplicación de medios electrónicos a las empresas u organizaciones comerciales convencionales, siendo visto por estas empresas como una oportunidad de ampliar el alcance de su negocio y, con ello, aumentar sus ingresos.

Según ROJAS (2000), citado por MORALES L. E. et al. (2014), la transacción típica del comercio electrónico consta de tres fases. En la primera un potencial comprador accede a un servicio electrónico y obtiene información sobre cierto producto que desea adquirir. En la segunda fase, el comprador manifiesta su aceptación enviando una orden de pago por medios electrónicos al vendedor. Finalmente, el vendedor procesa la orden de pago y hace entrega del producto o presta el servicio al cliente[...] En conclusión, el comercio electrónico puede ser definido de varias formas, dependiendo del autor o de la fuente; sin embargo, todas las definiciones coinciden en que el comercio electrónico se lleva a cabo cuando en las transacciones de comercio o compraventa de un bien o servicio se emplean medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología

Profundizando en el tipo o perfil del comprador online, éste ha sido estudiado por el Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital (Madrid) en su *Estudio Anual sobre Comercio Electrónico de 2014*, diciendo que las edades medias del comprador por internet se sitúan entre

25 y 49 años, tienen estudios secundarios o universitarios, un nivel socioeconómico medio, medio-alto y son residentes en zonas urbanas.

Respecto del **lugar** donde realizan las compras, este estudio concluyó que fue el propio hogar para el 93,5% del total de los casos. Las compras desde el trabajo, por su parte, disminuyeron en 3,4 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Estas compras se realizaron, en su mayoría, desde un dispositivo portátil (ordenador, móvil o tableta), aumentando estos dos últimos en un 15,1% respecto al año anterior. Además la frecuencia con la cual los compradores hicieron compras online fue de al menos un vez al mes para el 20% de éstos.

Los **canales** utilizados en internet para la adquisición de productos fueron, por primera vez, los portales web que hacen de intermediarios entre los fabricantes y el cliente potencial y no los propios fabricantes, como hasta ahora. Esto es precisamente una importante noticia para nuestro modelo de negocio, basado en la intermediación. Además, los sitios web de cupones de descuento mantuvieron su tendencia creciente (alcanzando el 26,8% del total de compras).

Las **formas de pago** más utilizadas han sido a través de tarjetas de crédito/débito, y seguirá siendo así durante bastante tiempo, sin perjuicio de que también aumentará el uso y la confianza en los métodos de pago exclusivamente electrónicos (como el sistema de monedero electrónico, entre otros)

Por otro lado, siguen liderando el negocio online los **productos** relacionados con el turismo, billetes de transporte y reservas de alojamiento. A pesar de este liderazgo, no son los que más crecen, sino que son estos: la venta de entradas a espectáculos, la ropa y demás complementos, así como los servicios de internet y telefonía.

Por su parte, la **experiencia de compra** es cada vez más completa y satisfactoria. En este sentido 6 de cada 10 clientes encuestados consideró que el proceso fue fácil o muy fácil, además de que el número de compradores que devolvieron algún producto cayó en un 26,6%.

El lugar que ocupan las **redes sociales** también es aquí crucial, pues aunque es verdad que no son demasiados los internautas que las utilizan como plataforma de compra, uno de cada tres navegantes ya he establecido algún tipo de relación con la marca a través de este medio, una tendencia que seguirá en aumento a lo largo de los próximos años.

Por último, repasa este informe cuáles son los principales **frenos para los compradores**, haciendo hincapié en que puede tratarse tanto del cobro o no de gastos de envío como de la garantía de devolución que lleve aparejado el producto. También existe cierta reticencia a dar los datos financieros y desconfianza por el uso al que puedan ser sometidos.

Por otra parte, también se ha escrito mucho sobre el comercio electrónico como factor competitivo en las pequeñas empresas (GONZÁLEZ, HERNÁNDEZ et al. 2013). En este extracto se muestra la clasificación por tamaño de las empresas españolas y su comparación con la media europea.



En España las Pymes han sido objeto de numerosos trabajos a lo largo de los últimos años debido principalmente a su gran capacidad de generación de empleo (ver gráfico), así como el papel primordial que tienen en la generación de riqueza.

De acuerdo con los datos del INE (2014), de un total de 3.142.928 empresas en España, el 99,9% de las mismas, es decir, 3.139.928 empresas tienen entre 1 y 249 empleados. Sólo 3.822 empresas cuentan con más de 250 trabajadores (0,1% del total). Este porcentaje aumenta al 0,2% en el conjunto de la UE (INE 2014)

Además, observamos en el gráfico que las microempresas (de 1 a 9 empleados) suponen el 95,7% del total de empresas, 3,6 puntos por encima de la media de la UE, con lo que se demuestra que en nuestro país las Pymes son aún más relevantes que en el resto de Europa.

Las tecnologías de la información y comunicación están comenzando a convertirse en una cuestión fundamental para las Pymes, cuyo ejemplo más representativo es el comercio electrónico, ya que éste ha permitido ampliar los canales tradicionales usados para proveer bienes y servicios a un mercado de consumidores en continuo crecimiento, además de que provee la herramienta para adentrarse en mercados más extensos y globalizados.

Lo trascendente de todo es que los límites del Ecommerce no están definidos por fronteras geográficas, sino por la cobertura de las redes de internet. Como estas redes tienen carácter global, el comercio electrónico permite a cualquier proveedor, por pequeño que sea, lograr una presencia global y poder llegar a hacer negocios en todo el mundo. Teniendo el cliente la oportunidad de elegir no entre cientos, sino entre miles de proveedores situados a lo largo del planeta.

Por su parte, las empresas deben buscar la ventaja competitiva, la cual puede lograrse sobre un competidor cuando se tenga una característica única que nos permita obtener una rentabilidad mayor, o por lo menos que nos proporcione el potencial para obtenerla.

En el comercio tradicional identificamos dos tipos de ventajas competitivas:

1.-Aquella que se basa en menores **costes** que el resto de competidores

2.-Aquella otra basada en una **diferenciación** con respecto a los competidores

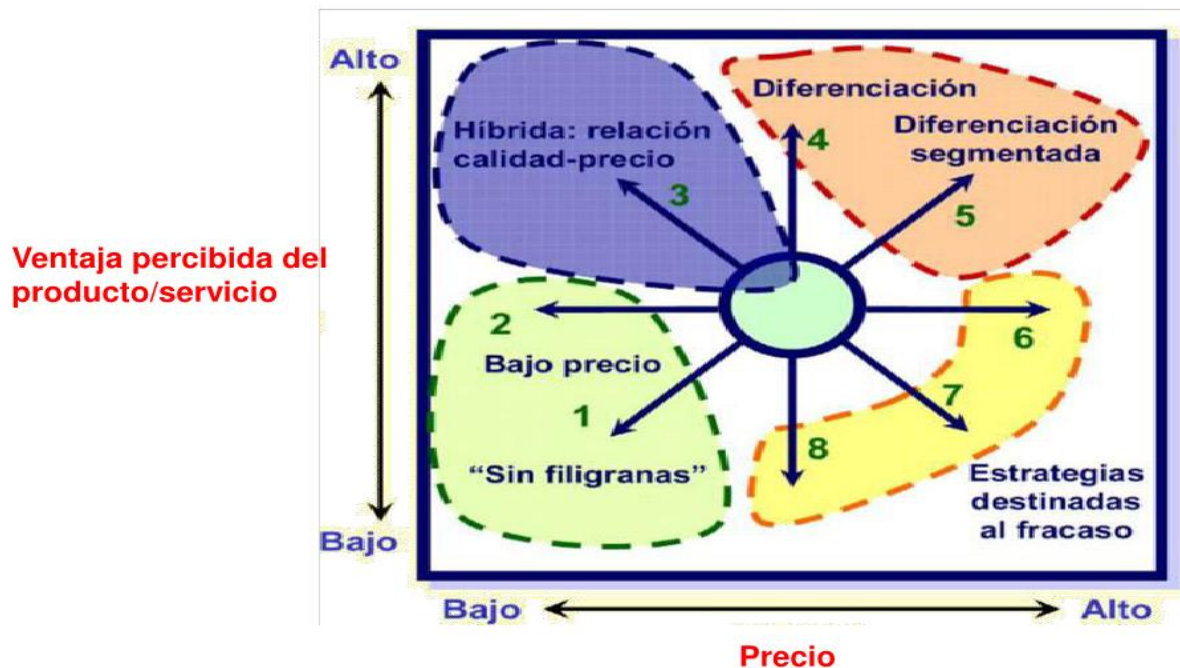
*(1)Pero, ¿solo nos podemos limitar al liderazgo en costes o a la obtención de una diferenciación como elementos únicos e independientes?: Según el profesor Michael Porter sí. Sin embargo, los profesores GERRY JOHNSON y KEVAN SCHOLLES (2001) matizan los conceptos de Porter:

- El liderazgo en costes no tiene por qué implicar precios bajos como afirmó Porter. El coste es una variable interna de la empresa, mientras que el precio es una variable externa que tiene que ver con el mercado. Por lo tanto, solo existe un líder en costes en cada sector, pero varias empresas pueden serlo en precios bajos. Una empresa de bajo coste no tiene necesariamente que disminuir los precios.
- La diferenciación parece que implica necesariamente el aumento de precios para Porter, pero no tendría por qué ser así. Por ejemplo una empresa que logra ejecutar una estrategia de diferenciación podría mantener e incluso bajar sus precios con el objetivo de ganar cuota de mercado.

**(1)Carrión Maroto, Juan. (2006). Estrategia. De la visión a la acción. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.*

Entonces, se plantea la cuestión de que la estrategia de liderazgo en costes y la diferenciación no sean tan excluyentes como se pensaba y proponen ampliar las estrategias genéricas de Porter, utilizando el modelo del reloj estratégico.

BASES DE LA VENTAJA COMPETITIVA: EL RELOJ ESTRATÉGICO



Galán González, José Luis. Clase Magistral. Análisis de la Ventaja Competitiva. Universidad de Cádiz, ciudad de Cádiz. 10 enero 2014

Descripción de la gráfica:

1 "Sin filigranas", donde se combina un precio reducido con unas bajas ventajas específicas en el producto, enfocándose hacia un segmento de mercado sensible al precio. Además los competidores suelen tener un elevado poder de mercado, lo que lleva a esta estrategia típica de mercados como el de la aviación civil.

2 Bajo Precio, propone un precio algo inferior al de los competidores, al tiempo que intenta mantener unas ventajas **percibidas** para el producto similares a las que ofrecen los competidores. Esta estrategia puede tener ciertos inconvenientes:

-Se producirá una reducción de márgenes, lo que va a provocar que sea más difícil reinvertir, dando lugar en el medio o largo plazo a una pérdida de la ventaja percibida del producto.

-Necesidad, por lo anterior, de una base de costes muy reducidos. Ello permitiría poder reinvertir mayores márgenes, necesario para poder seguir siendo competitivos.

3 Híbrida, intenta conseguir al mismo tiempo la diferenciación del producto y un precio menor al resto de la competencia. En la práctica nos encontramos el caso de IKEA como icono de este tipo de estrategia. Presenta importantes ventajas, aunque es bastante difícil de lograr:

-Nos permite la consecución de economías de escala (dada por unos volúmenes mayores de producción)

-Nos permite tener claro cuáles son las actividades que nos diferencian del resto y separarlas de las que son similares.

4 Diferenciación, cuya estrategia trata de ofrecer productos que dan al consumidor ventajas distintas a las de los competidores y que son muy valoradas por los clientes.

El objetivo que se marcan las empresas que tratan de optar por este camino consiste en lograr una ventaja competitiva ofreciendo mejores productos al mismo precio o a un precio algo más elevado. El éxito de esta estrategia va a depender de que la empresa sea capaz de encontrar un segmento de mercado propio y de que el cliente sepa diferenciarla de entre tantos competidores y le consigne un valor diferente al producto del valor que le otorga a los demás. Enmarcada en este tipo de estrategia podríamos situar, por ejemplo, a marcas de automóvil con unas características concretas muy valoradas por los clientes, como sería el caso de Volkswagen.

5 Diferenciación Segmentada, intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto por el cliente, justificando así un precio mayor, ya que se encuentra dirigido a un nicho de mercado selecto. Dentro de esta estrategia podríamos encontrar a las marcas de coches de lujo, tales como Ferrari o Lamborghini.

6, 7 y 8 Estrategias destinadas al fracaso, pues ninguna de las tres estrategias representadas en el gráfico ofrecen suficiente valor para los clientes, ya sea porque reducen prestaciones del producto, porque aumentan el precio o porque utilizan ambas variables en un sentido decreciente. En concreto:

- La número 6 sugiere aumentar el precio pero sin considerar el aumento de las prestaciones del producto.

- La número 7 pretende reducir las prestaciones al mismo tiempo que aumenta el precio, siendo la más errónea de las tres.

- La número 8 implica la reducción de las prestaciones mientras el precio se mantiene.

En este sentido nos preguntamos, ¿puede ser sostenible en el tiempo una ventaja competitiva?; Todo va a depender de según qué estrategia sea la escogida:

a) Ventaja competitiva en función del precio, la cual se podría sostener:

- Aceptando un margen reducido, desincentivando de esta forma la entrada de competidores

- Manteniendo (y ganando) una guerra de precios con sus competidores.

- Logrando una reducción de costes en toda la **cadena de valor** (PORTER, M. E., 1985) es decir, aminorar costes en todas aquellas partes del proceso productivo que tiene la cualidad de dotar de valor al producto. Pero todo ello sin que el valor que aporta cada etapa del proceso se vea reducido.

b) Ventaja competitiva en función de la diferenciación. Aunque no basta con ser diferente, sino que los clientes tienen que valorar esa diferencia. Y para que la valoren deberán crearse dificultades a la competencia para que no te puedan imitar fácilmente, por ello es muy importante la inversión de la empresa en activos intangibles.

En este sentido, el objetivo final es llegar a alcanzar el liderazgo, alcanzando una posición privilegiada en el sector, convirtiéndose de ese modo en la norma a seguir. Esto va a provocar, entonces, que sean las empresas las que se conformen y adapten a la norma para poder avanzar.

3.-METODOLOGÍA

En este apartado se expondrá la situación del Sector Ecommerce en Europa de forma general y en España de forma particular. La siguiente información ha sido extraída del Informe sobre Comercio Electrónico realizado por la asociación de empresas *Ecommerce Europe*, para los años 2012 y 2013.

Asimismo se analizarán en un segundo punto la procedencia de las fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente TFM.

3.1.-Sector

En 2012, nos dice el estudio que los ingresos del sector por la venta online de bienes y servicios crecieron en el continente europeo un 19%, hasta alcanzar los 311.600 millones de euros.

Detalladamente por países, España fue, con 12.969 millones de euros, el cuarto país de la Unión Europea que más facturó en el campo del comercio electrónico hace dos años. Por delante de nuestro país se situaron Gran Bretaña con 96.193 millones, Alemania con 50.000 millones y Francia con 45.000 millones.

Por su parte, durante el año 2013, España alcanzó la cifra de 14.700 millones de euros de facturación, mientras que Gran Bretaña consiguió llegar a los 107.000 millones, con lo que sigue a mucha distancia de los 63.000 millones de Alemania y los 51.000 de Francia (EMAGAZINE, 2014)

Estos datos del pasado año 2013 suponen para el sector en nuestro país un incremento de más del 12% respecto al año 2012. Además, según previsiones de la consultora Forrester, llegaremos a los 18.000 millones de euros de facturación en el sector del comercio electrónico a lo largo de este 2014, y a los 30.000 millones en 2016. Con todo ello, España se situaría como el mercado europeo con mayor crecimiento entre los años 2013 y 2016, con un ritmo del 18% (INFORME de FORRESTER, 2012/2017)

A pesar de esto, sigue diciendo el Informe, la distancia con el resto de Europa aún resulta considerable: pues "el gasto medio online de los españoles es de 865 euros al año frente a los 1.243 euros de la media europea".

Respecto a las diferencias entre las Comunidades Autónomas, podemos afirmar que el desarrollo del comercio electrónico es muy desigual entre las distintas regiones españolas; si bien el INE dice que, hasta el año 2013, un 31% de los españoles había comprado al menos una vez en Internet, esta cifra se dispara a más del 40% en comunidades como el País Vasco o Madrid, mientras que apenas roza el 20% en Canarias o Extremadura.

¿Y cuáles son los productos más vendidos en España? Para saberlo hemos de acudir al organismo público encargado de la contabilización del volumen de negocio del comercio electrónico en nuestro país, cuya tarea está encomendada por el Gobierno español a la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC, en adelante).

Este organismo lleva el cálculo del volumen de venta total y de cuáles son los productos más vendidos en España de forma trimestral (estando aún por publicar los datos del último trimestre de 2013).

Según los datos extraídos del *Informe de Ecommerce* de los tres primeros trimestres de 2013 elaborado por la CNMC, los productos/servicios más vendidos y sus respectivos porcentajes sobre el total son los siguientes:

1º Agencias de viaje y operadores turísticos (16,5%)

2º Transporte aéreo (11,8%)

3º Marketing Directo (5,4%)

4º Transporte terrestre de viajeros (4,8%)

5º Prendas de vestir (3,1%)

6º Espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (3%)

7º Publicidad (3%)

8º Juegos de azar y apuestas (2,9%)

9º Comercio especializado en alimentación (2,5%)

10º Electrodomésticos, imagen, sonido y descargas musicales (2,3%)

Además hay que mencionar que en el segundo trimestre los trámites con la Administración Pública, los Impuestos y la Seguridad Social concentraron el 2,6% del total del montante económico del comercio electrónico en nuestro país, ocupando la novena posición durante ese

trimestre y desbancando de esa manera a los Electrodomésticos, imagen, sonido y descargas musicales (INFORME ECOMMERCE, CNMC, 2013)

En este sentido y si estimamos como oportuna la necesidad de identificar nuestra idea de negocio con uno de estos diez apartados, sería encasillable precisamente en el número diez de esta clasificación, pues se trata de tres tiendas online donde se venden todo tipo de dispositivos y productos.

Como ya se ha dicho, esta idea de negocio se presenta como el resultado de la observación de las necesidades del entorno que nos rodea. De esta manera, el por qué se elige este negocio y no otro viene determinado, principalmente:

1º Por los estudios, la formación y la experiencia previa que poseemos los promotores del mismo en el campo del comercio electrónico, además de en el ámbito financiero y contable.

2º Por las empresas y personas con las que nos hemos relacionado previamente, las cuales nos han proporcionado de forma inconsciente las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el proyecto.

3º Por la imitación de negocios existentes de éxito como es el caso de Amazon o Zappos, pero añadiendo matices distintivos (con la intención de ejercer una mejora competitiva)

4º Por ciertas carencias del mercado del comercio electrónico actual, el cual es muy amplio y tiene, además, una previsión de crecimiento bastante importante en el futuro, por lo que se hace factible la entrada en el mismo en este momento.

5º Para cubrir hábitos y modas sociales.

6º Para introducir formas innovadoras de comercialización a través de las Nuevas Tecnologías.

Todo esto se desarrollará en el plan de empresa posterior, el cual debe ayudarnos a obtener la financiación requerida para la puesta en marcha de la idea de negocio, ya que es lo mínimo que habría que presentar a los potenciales inversores, ya sean Instituciones Financieras o Universitarias.

Pero antes de la realización de este plan de empresa ha sido necesario traducir la idea de negocio en un Modelo de Negocio, el cual es la manera en que vamos a organizar nuestra empresa para que sea rentable.

Todo Modelo de Negocio depende del entorno. El entorno es, como sabemos, cambiante, y la perspectiva con la que nos podemos relacionar con el mismo es, por un lado, la perspectiva tradicional (donde las empresas que eligen este camino sólo tienen un enfoque al producto).

Por otro lado, sin embargo, podemos encarar el entorno a través de una mirada innovadora, la cual es más capaz de anticipar cambios del mismo y adaptarse a ellos, lo que hace visualizar como nuestro principal objetivo al cliente y no solo el producto, como ocurre en la perspectiva tradicional.

3.2.-Análisis de los resultados

Obtener la información para desarrollar el plan de empresa ha requerido contar, a lo largo del proyecto, con una larga exposición de datos que tienen en esta investigación carácter de fuente de información tanto primaria como secundaria.

1.- Las fuentes de información primarias se dividen en *(2):

- Las obtenidas a través de **técnicas cualitativas**, las cuales proveen de datos descriptivos de la realidad estudiada. En este estudio hemos utilizado este tipo de técnicas a través de métodos directos, tal es el caso de la entrevista en profundidad bastante bien estructurada que realizamos el día 11 de septiembre de 2014 a Daniel Vázquez Arroyo, técnico del CADE encargado del asesoramiento a emprendedores en este organismo público.
- Las que se han conseguido mediante el uso de **técnicas cuantitativas**, cuyos resultados provienen del análisis de datos objetivos extraídos de la realidad. Aquí encuadraríamos la participación en un curso de cuatro horas en el CADE de Puerto Real, titulado "¿Cómo se elabora un plan de empresa? Herramientas de gestión para emprendedores", el cual tuvo lugar a fecha de 21 de agosto. El método a través del cual se obtuvo la información fue instantáneo, con colaboración de los *individuos muestreados*.

2.- Las fuentes de información secundarias se dividen en:

- Internas, en las cuales se ha analizado, según el estado y las previsiones de gran crecimiento para el Ecommerce en España y el resto de Europa, las ventas esperadas de la sociedad, los márgenes aplicados como término medio y la previsión de los estados contables de la empresa.
- Externas, es nuestra fuente mayor de obtención de información, pues provienen de investigaciones, publicaciones y estadísticas ya realizadas en distintos medios como

periódicos, revistas de divulgación científica, informes empresariales o provenientes de otros trabajos de investigación respecto del sector del comercio electrónico.

Con todo ello tratamos de responder a la pregunta de si el proyecto propuesto es rentable, y qué nivel de rentabilidad posee para que sea atractivo en relación a los posibles inversores que puedan venir en el futuro

A continuación se van a analizar los datos contenidos en el siguiente Índice, el cual está elaborado en base al asesoramiento del CADE de Cádiz y el de Puerto Real, fundamentándose en las entrevistas personales mantenidas con sus asesores:

**(2) Sánchez Gardey, Gonzalo. Clase Magistral. Metodología y Líneas de Investigación para la Dirección. Universidad de Cádiz, ciudad de Cádiz. 11 junio 2014*

- 1. Idea de Negocio**
- 2. El equipo promotor:**
 - 2.1 Presentación del equipo
 - 2.2 Currículum del equipo
 - 2.3 Análisis del equipo
 - 2.4 Motivación.
- 3. Forma jurídica.**
- 4. Estudio de mercado:**
 - 4.1 Análisis del sector: DAFO
 - 4.2 Análisis de la competencia
 - 4.3 Análisis de los clientes
- 5. Plan de Marketing:**
 - A) Objetivos
 - B) Acciones de marketing y publicidad
 - C) Medición de resultados: analítica digital
 - D) Redefinición de la estrategia de marketing según resultados
- 6. Plan de producción u operaciones:**
 - 6.1 Producto y servicio
 - 6.2 Valor añadido
 - 6.3 Plan de producción y operaciones: medios técnicos, humanos y materiales
 - 6.3.1) Estrategia logística, de almacenaje y distribución
 - 6.3.2) Oficinas
 - 6.3.3) Sostenibilidad y Medio Ambiente
 - 6.3.4) Medios humanos
- 7. Plan de Organización:**
 - 7.1 Objetivos Financieros
 - 7.2 Objetivos para con los clientes
 - 7.3 Objetivos de Procesos
 - 7.4 Objetivos para el Equipo
- 8. El Plan Económico – Financiero**
- 9. Análisis del Modelo de Negocio: CANVAS**

4.-RESULTADO:PLAN DE EMPRESA de GLOBAL NETWORK ECOMMERCE

Debe diferenciarse este apartado del anterior porque el Plan de Empresa constituye la parte práctica del TFM. Es decir, supone la plasmación de lo que en la realidad práctica pretende ser el modelo de negocio teórico presentado previamente.

Realizar un plan de empresa implica en primer lugar, tener claro cuál es la idea de negocio:

1. Idea de Negocio

Global Network Ecommerce (GNE) es una empresa dedicada a la venta online al por menor de todo tipo de artículos. La venta de estos artículos se realiza a través de tiendas online especializadas según el sector (una de **perfumes** y otra de **artículos de boda**) y una tercera tienda **generalista** que abarca la venta de todo tipo de artículos pero con la aplicación de un descuento.

La distribución en varias tiendas se ha decidido que sea de esta manera por motivos estratégicos de posicionamiento en el mercado, ya que así serán abarcables distintos nichos de mercado al mismo tiempo.

En la actualidad GNE ha conseguido la firma de importantes acuerdos de distribución con empresas cuponeras y con proveedores mayoristas, gracias a los cuales será posible el posicionamiento en el mercado con una ventaja competitiva basada en un precio bajo en el caso de Con Descuento y en una ventaja competitiva en diferenciación para las otras dos tiendas.

2. El equipo promotor

A continuación se informa sobre todos los aspectos que atañen al equipo fundador de GNE.

2.1 Presentación del equipo

El equipo de Global Network Ecommerce es un equipo multidisciplinar con formación universitaria y una gran experiencia multinacional en el mundo del Ecommerce, las finanzas y la dirección de empresas.

El equipo profesional de Global Network Ecommerce ha trabajado para marcas tan reconocidas como **Inditex, Skoda, San Miguel, Ausonia**, en el puesto de experto en marketing digital y comercio electrónico. Además, uno de sus miembros **desarrolla actividad docente en la Universidad de Cádiz** en el ámbito del Marketing Digital.

2.2 CV del equipo promotor (adjunto en el punto 7, anexo 1)

Ana de la Vega Perulero

Mario García González

Miguel Sánchez García

José María Córdoba Girón

La información que se aporta en el currículum de los promotores es de gran importancia porque indica las habilidades, capacidades y competencias de cada uno de ellos, indicándose además las áreas del conocimiento a las que pertenecen individualmente.

Solo es posible el éxito y el mantenimiento futuro de la empresa si se logra la cohabitación de perfiles que son distintos pero, a su vez, complementarios. Esta situación debe ser aprovechada como una oportunidad enriquecedora y no como una debilidad.

2.3 Análisis del equipo

A continuación se presenta el análisis de los puntos fuertes y débiles según los conocimientos, aptitudes, formación y experiencia laboral del equipo promotor.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Experiencia en empresas multinacionales líderes del Ecommerce	Falta de experiencia gestionando empresa propia
Dirección de equipos	Inversión limitada
Formación académica en el sector	Conocimientos de idiomas mejorables
Carácter emprendedor con varios premios; UCA (atrÉBT) y Banco Banesto (Yuuz)	

2.4 Motivaciones

La pasión por el comercio electrónico y la falta de empleo actual de alguno de sus miembros promotores son las dos principales motivaciones de este proyecto.

Otra motivación para emprender este proyecto empresarial es poder crear una empresa con la filosofía empresarial propia de los promotores, con la que nos sintamos a gusto trabajando y donde podamos crear un ambiente laboral acorde a nuestros valores.

Pero, ¿cuál es la filosofía empresarial que promovemos?; Honestidad, compañerismo, el buen hacer y la felicidad como principal valor en nuestro equipo de trabajo

3.Forma jurídica.

La forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades de la actividad que se va a desarrollar es la de **Sociedad Limitada**, ya que para empezar solo necesita un capital mínimo de 3.000 euros, por lo que supone el tipo de sociedad más común en España.

Además, para acceder a ayudas y subvenciones por parte de las Administraciones Públicas, se tiende a exigir que ésta sea la forma jurídica elegida, sin perjuicio de otros tipos sociales bastante comunes en los últimos tiempos, como es el caso de la Sociedad Cooperativa.

La ventaja de la SL sobre la cooperativa es que en la primera no se exige un número mínimo de socios, no teniendo éstos, además, la obligación de trabajar para la sociedad, pues es posible ser solo socio capitalista en el caso de la SL. Además, como su propio nombre indica, tiene la ventaja de que una posible responsabilidad por deudas quedara limitada al capital aportado.

4. Estudio de mercado

El estudio de mercado constituye un procedimiento sistemático de recogida y análisis de datos por parte de la empresa respecto al mercado o sector, los competidores y, por último, los clientes. De este modo se van a analizar los mismos en los siguientes tres apartados.

4.1 Análisis del sector: DAFO

A continuación se inserta el gráfico explicativo de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de la empresa respecto del sector del comercio electrónico.

Debilidades	Fortalezas
Inversión limitada	Formación académica especializada y experiencia en grandes empresas multinacionales.
GNE es aún una marca desconocida para los clientes potenciales	Experiencia gestionando equipos.
Falta de experiencia gestionando un negocio propio	Carácter emprendedor (premios UCA y Banco Banesto)
Amenazas	Oportunidades
Competencia en el sector	Previsiones de crecimiento del Ecommerce
Poder adquisitivo bajo de la población	Poca competencia cuyo referente sea una atención al cliente óptima y de calidad (ejemplo en EEUU: Zappos).
Desconfianza de los clientes potenciales de una marca desconocida	Crecimiento económico inmediato

4.2 Análisis de la competencia

A la hora de analizar la competencia de Global Network Ecommerce se hace preciso diferenciar entre dos tipos:

Por un lado la **competencia global**, que la constituyen las empresas líderes mundiales del comercio electrónico, las cuales además son *multimarca*, es decir, venden casi todo tipo de productos y servicios; hablamos de **Ebay** (cuyas Cuentas Anuales reflejan unos Ingresos en España de 1.222.885y un beneficio después de impuestos de 61.851euros en el año 2013), de **Amazon** (con unos Ingresos de 17.468.152 y un beneficio de 43.877 euros en el año 2013), pero también de otras empresas que no operan directamente en nuestro país, como es el caso de Zappos, etc.

Al ser tiendas con todo tipo de marcas y tener tanto peso en el conjunto del mercado, siempre que alguien busque algún producto a través de Google, aparecerán estas empresas en los primeros resultados. Esto hace que sea muy difícil competir contra ellas en los buscadores, por lo tanto la estrategia de GNE será de marketing directo online. Nos basaremos en captación de e-mail y fans en las redes sociales para luego crear acciones de e-mail marketing y publicidad en las mismas redes sociales.

Por otro lado la **competencia directa**, que ocupa el mismo nicho de mercado y vende el mismo tipo de productos que GNE, tratándose de tiendas más especializadas que las anteriores. En este caso hablamos de firmas como **Groupalia** (con unos Ingresos de 24.309.513 euros, aunque con pérdidas de 9.404.275euros) **Groupon**, Perfumes Club, Una Boda Original, Fashion Bodas o Novodistribuciones (empresa radicada en la provincia de Cádiz que declara ingresos de 1.940.978 euros y beneficios de 78.708 euros). (SABI INFORM, 2013).

No están disponibles los datos de facturación de varias de las empresas anteriores, pero en el caso de Novodistribuciones hay que destacar la posición de liderazgo en el sector de las celebraciones de esta compañía puertorrealena.

La ventaja competitiva de GNE frente a Novodistribuciones será la creación de diseños frescos y de calidad. Respecto de Fashion Bodas y de Una Boda Original, GNE tendrá una ventaja competitiva basada en el producto, pues en Mi Boda Mola el cliente podrá encontrar todos los productos relacionados con la celebración de una boda, desde invitaciones y recuerdos, hasta photocall o cámaras desechables.

En cuando a las llamadas cuponeras, como Groupalia o Groupon, la ventaja competitiva de GNE será el precio. Los márgenes de estas cuponeras son muy amplios, ya que suelen contar con un

intermediario que hace que los precios tengan que inflarse. En el caso de nuestra sociedad no existirán intermediarios que hagan incrementar el precio por lo que será factible ofrecer un producto a un precio más reducido. Además los márgenes aplicados en el caso de GNE serán menores que los de las cuponeras.

4.3 Análisis de los clientes

El **público objetivo** de GNE son los mismos que para el Ecommerce en general, mujeres de 25 a 50 años.

Según indican los estudios más recientes de la ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información), el comprador online en nuestro país es cada vez más numeroso, más experimentado, compra más productos y está abierto a nuevas formas y propuestas de compra por internet.

El comprador online tiene estudios secundarios o universitarios, es de nivel socioeconómico medio y medio alto, es trabajador en activo a tiempo completo y reside en zonas urbanas de más de 100.000 habitantes.

Siguiendo con el estudio de la ONTSI, se indica que fue el hogar el lugar preferido para realizar las compras, seguido del puesto de trabajo como segundo lugar para la realización de dichas compras.

En cuanto al tipo de dispositivo que suele usar el comprador online, en 2012, 2,1 millones de personas utilizaron un dispositivo móvil o tableta para la realización de sus compras, lo que representa un incremento del 15,1% respecto al año anterior, lo cual supone una cifra nada desdeñable y lleva a determinar la necesidad de contar con una accesibilidad de las páginas web de compra de GNE adecuadas al uso de este tipo de dispositivos cada vez en mayor auge.

5. Plan de Marketing

Según el economista John Graham, la meta básica del marketing es crear clientes, además de influenciar a las demás personas para que crean que tu empresa es la más adecuada a sus intereses. Para hacer crecer este concepto, la misión del marketing es crear un ambiente en el cual el cliente aprecie los beneficios de hacer negocios con una compañía. Para que un plan de marketing sea efectivo debe: 1. Ser claramente diferente del resto de empresas de la competencia, 2. Ser capaz de crear un flujo continuo de clientes de calidad, 3. Mantener la compañía en la mente de los clientes, 4. Dar a la empresa una fortaleza en el mercado en el que compite, 5. Comunicar conocimiento y experiencia propia de la empresa, 6. Dar a la compañía una orientación al largo plazo, 7. Tener una orientación al cliente y 8. Esforzarse al máximo en la retención de los clientes (GRAHAM, 1993)

Tras la lectura anterior, se hace preciso definir los objetivos principales que va a perseguir el Plan de marketing de GNE, las acciones concretas a realizar, cómo se van a medir los resultados obtenidos de los puntos anteriores y si, según este análisis, será necesario o no un cambio de rumbo en la estrategia seguida:

A) Objetivos

- Captación.
- Conversión a compra.
- Fidelización.

- Captación: para lo cual es necesario conseguir una base de datos de e-mail para enviar *newsletters*. Según el académico y emprendedor de Silicon Valley Steve Blank, casi el 50% de las ventas medias de una tienda online se consiguen gracias al envío de *newsletters*, por lo que tener una base de datos de e-mails de clientes potenciales es algo primordial para un Ecommerce. Además de e-mail marketing, las redes sociales son otro canal de ventas importante, por lo que la captación en fans o seguidores también es clave para el negocio.

- Conversión a Compra: una vez que poseamos una base de datos de e-mails o seguidores en redes sociales, serán enviadas periódicamente *newsletters* a estos clientes en potencia o serán publicados determinados productos en las redes sociales. El porcentaje de compras sobre el total de la base de datos se llama 'porcentaje de conversión a compra', y es uno de los objetivos más importantes de un Ecommerce.

- Fidelización: es el momento en el que los clientes han comprado ya en la tienda online y se ha definido cuál es la conversión a compra. Ahora el objetivo consistirá en conseguir que nuestros clientes vuelvan a comprar en nuestra tienda, es decir, que se conviertan en clientes recurrentes.

B) Acciones de marketing y publicidad

Para conseguir los objetivos marcados en el plan de marketing se establecerán una serie de acciones de comunicación y publicidad.

- Para captación:
 - Anuncios en redes sociales orientados a conseguir fans e e-mails.
 - Campañas con empresas de envío masivo de *newsletter*. Éstas son empresas que tienen su propia base de datos de e-mails. En este sentido, se ha llegado a un acuerdo con una empresa que posee 6 millones de emails. La pretensión sería enviar con esta empresa una *newsletter* orientada a la captación, donde se ofrezca un descuento remitido directamente al e-mail del cliente. De este modo GNE conseguirá el e-mail de los futuros compradores potenciales que se hayan interesado en la oferta, obteniendo de este modo una base de datos propia.
 - Campañas en Google y otros buscadores.
 - Publicidad offline: carteles en lugares de interés y merchandising.
- Para fidelización:
 - Descuentos especiales.
 - *Newsletter*.
 - *Retargeting* (tipo de publicidad digital que aparece a usuarios que ya han visitado antes nuestra web).
 - Atención postventa.
 - Creación de una identidad corporativa que cree una relación de branding con el cliente.
- Para convertir a compra:
 - *User Experience*: optimizar la web con test A/B para que el proceso de compra sea fácil. Si la compra es fácil ayuda a que sea compulsiva y que un porcentaje de visitantes web finalicen el proceso de compra con una plena satisfacción.

- Combatir el abandono de carrito con acciones de recuperación de carrito abandonado (e-mails recordatorios que avisen a los clientes de que han dejado una compra a medias). El software informático PrestaShop^{*(2)} tiene esta funcionalidad.
- Comunicación vía *newsletter* y redes sociales donde aparezca la web del producto listo para comprar.

**(2)PrestaShop es un software de comercio electrónico de código abierto más seguro y flexible que existe. Desde 2007, la compañía ha revolucionado la industria al proporcionar funcionalidades que atraen compradores y aumentan las ventas en línea (extracto de su página web)*

- Publicidad Digital.

C) Medición de resultados: analítica digital

A diferencia del marketing tradicional, el marketing digital permite medir, gracias a herramientas de analítica digital, todos los resultados de campañas publicitarias así como la interacción de los usuarios con el sitio web de diferentes maneras.

Un ejemplo de esto es la herramienta Google Analytics, con la cual es posible determinar si una campaña ha funcionado o no ha tenido gran impacto, o si los clientes son nuevos o recurrentes. Además las propias herramientas de publicidad digital como Facebook Ads, Google Adwords, o los software de e-mail marketing tienen estadísticas de medición que permiten ver al detalle los resultados de las campañas.

D) Redefinición de la estrategia de marketing según resultados

Gracias a la analítica digital, en base a los resultados obtenidos con las acciones y campañas de marketing, se podrá redefinir la estrategia consiguiendo la optimización de los recursos utilizados.

6. Plan de producción u operaciones

Otro punto vital de un Plan de Empresa es la descripción de aquellos productos o servicios que va a comercializar, además de las claves del negocio con la identificación del valor añadido que aporta GNE y, en último lugar, el Plan de Operaciones, donde se describe la logística en sentido amplio.

6.1. Producto y servicio

GNE, como ya se ha expuesto, se dedica a la venta de diversos artículos a través de tres tiendas web online. A continuación, se va a analizar cada una de las tres tiendas o portales online, explicando de forma detallada el contenido de cada una.

Tiendas online:

- **Perfumes Outlet:** tienda online de perfumería y cosmética de todas las marcas a un precio muy competitivo. Tras hacer un estudio de mercado y valorar el precio al que nos vende nuestro proveedor, se ha decidido establecer un Precio de Venta inferior al precio medio del mercado online actual. Para mantener esta ventaja competitiva se procederá a realizar estudios periódicos de precios.
- **Con Descuento:** tienda online con toda la variedad de productos posibles (electrónica, todo tipo de dispositivos, hogar, perfumería, cosmética, cuidado personal...). La ventaja competitiva de esta tienda es el precio, además del amplio catálogo que se ofertará.
- **Mi Boda Mola:** venta de artículos de boda (regalos para invitados, decoración, celebraciones, *photocall*, etc.). La ventaja competitiva de esta tienda es el amplio catálogo de productos y el diseño de los mismos. Algunos son de diseño propio, como las invitaciones, las chapas, o los *photocall*, y otros se obtendrán a través de los proveedores, pero siempre en la línea del diseño establecido por nuestra marca.

El **precio medio** de los artículos es, según cada tienda:

- 15€ (Con Descuento)
- 45€ (Perfumes Outlet).
- 600€ (Mi Boda Mola)

Con un **margen de beneficio medio** por artículo de:

- 4€ (Con Descuento)
- 10€ (Perfumes Outlet).
- 150€ (Mi Boda Mola)

6.2. Valor añadido

GNE pretende añadir valor al proceso productivo típico de una empresa *startup* centrándose en los siguientes factores:

- **Precio muy competitivo**, de los más bajos del mercado online.

¿Cómo se van a lograr estos precios? Gracias a los acuerdos que se han conseguido con los proveedores, además de haber reducido los márgenes de beneficio al máximo. Todo ello sin devaluar demasiado el producto ni comenzar una guerra de precios, teniendo siempre en cuenta que se tienen que cubrir gastos para obtener los beneficios previstos en el Plan Económico-Financiero (punto 8 del Plan de empresa).

¿Cómo se pretende llevar el control del precio medio del mercado para mantener siempre un precio bajo y competitivo?: Efectuando búsquedas semanales y llevando un control exhaustivo de la competencia.

- **Atención al cliente óptima** basada en la cultura de Zappos, un referente en el mundo del Ecommerce en Estados Unidos. La compañía Zappos es una de las líderes del sector Ecommerce en los Estados Unidos desde 2001, y ha logrado posicionarse en el mercado con unas ganancias multimillonarias haciendo de la atención al cliente un valor rentable, que consiga fidelizar al cliente y hacer que sus compras sean recurrentes.

6.3. Plan de producción y operaciones: medios técnicos, humanos y materiales

Un plan de Dirección de Operaciones en una empresa tiene el fin de organizar los procesos de producción del conjunto de todas las unidades productivas de una compañía y pretende la utilización eficiente, la dirección y el aprovechamiento de los medios técnicos, humanos y materiales disponibles.

6.3.1) Estrategia logística, de almacenaje y distribución, que está dividida en dos fases.

- Fase I: *Dropshipping**(3)

**⁽³⁾Dropshipping: Es un tipo de venta al por menor donde el minorista no guarda los bienes en su inventario, sino que pasa el pedido del cliente y los detalles de envío al mayorista, quien envía las mercancías directamente al cliente. El minorista obtiene su beneficio en la diferencia entre el precio mayorista y el precio minorista.*

El almacenaje de stock y el envío de pedidos serán realizados directamente por el proveedor mayorista. De este modo no se hace necesaria la realización de una compra de stock inicial, ya que el proveedor pone a la disposición de GNE todo su catálogo y va suministrando artículos a medida que se consiguen ventas en la tienda online.

Una vez se ha efectuado una venta en nuestro sitio web a través del software de Ecommerce *PrestaShop*, el cual está sincronizado con el sistema informático del proveedor, el proveedor recibe un aviso y es él quien directamente realiza el envío pero con nuestro *packaging*, logo e imagen corporativa.

Gracias a este acuerdo de *dropshipping* no será necesaria la realización de una inversión inicial en stock, ni disponer de un almacén ni de un servicio de logística y envíos propio.

- Fase II: Almacenaje y distribución propia

Una vez se hayan obtenido beneficios, la compañía estará en disposición de realizar una inversión en la compra de stock propio. Esto nos dará un mayor margen de beneficios, ya que al encargarnos desde GNE de la distribución y almacenaje, el coste de los productos se verá reducido, por lo que se aumentará el margen de beneficios.

Aunque el almacenaje y envío propio también tienen un coste, éste será mucho menor que si se subcontratara este servicio con el proveedor. Este ahorro en logística sumado a un menor coste en la compra de stock nos hará aumentar el margen de beneficio por cada unidad.

En esta segunda fase será imprescindible la firma de acuerdos de colaboración con empresas de mensajería como MRW, SEUR o Nacex para la realización del envío de cada uno de los pedidos. Estos acuerdos con las empresas de mensajería nos valdrán para ofrecer un precio más ventajoso y, además, tener la posibilidad de sincronizar nuestro sistema de *Prestashop* con el sistema informático de las empresas de mensajería. En este momento el principio de acuerdo más avanzado es con la empresa SEUR, la cual posee el servicio de mensajería privada que más se acerca a nuestras pretensiones.

Gracias a esta sincronización informática, a la realización de un pedido en la página web de GNE, la empresa de mensajería tendrá la orden en su sistema informático y vendrá automáticamente a por el pedido a nuestro almacén. Normalmente, en la mayoría de los acuerdos de colaboración que se firman, la empresa de mensajería viene una vez al día con un listado de pedidos ya impreso, se lleva la mercancía y la reparte.

6.3.2) Oficinas

Nuestra intención es solicitar una de las oficinas del Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) de Puerto Real.

El CADE ofrece la posibilidad de usar una oficina con todas los servicios necesarios a coste 0 durante un primer período de iniciación de la actividad empresarial.

La **localización estratégica de Puerto Real** hace que sea de fácil acceso desde la mayoría de los pueblos de la Bahía de Cádiz y de otras partes de la provincia. Además, las oficinas del CADE están muy cerca de la salida de la autopista, y disponen de fácil aparcamiento.

6.3.3) Sostenibilidad y Medio Ambiente

También es de especial relevancia la realización de propuestas y acciones para conciliar el presente proyecto empresarial con el respeto al Medio Ambiente. Por ello contamos con las siguientes acciones a llevar a cabo:

- Utilización de productos reciclables en vez de productos no reciclables. Se comprarán cajas recicladas, se usará papelería reciclada, y además se reciclarán todos los consumibles empleados en el proceso.
- Establecimiento de una conciencia de ahorro energético en el lugar de trabajo: apagado nocturno de todos los dispositivos y uso de regletas para evitar el consumo en *standby*.
- Movilidad del personal de la empresa hasta el punto de trabajo: se promoverá el transporte público y el transporte en bicicleta con medidas como aparcamientos específicos para bicicletas y descuentos e incentivos para el transporte público.

6.3.4) Medios humanos

La previsión de crecimiento del equipo para los dos primeros años de actividad es la siguiente:

- Año 1:

Los cuatro socios fundadores realizarán labores de:

Mario García González: Diseñador Gráfico y *Marketing Assistant*, encargándose de diseñar las webs, la imagen corporativa, ocupándose también de retocar la fotografía de los productos, y los diseños de los productos en la tienda Mi boda Mola. Además dará soporte al Marketing Manager.

Ana de la Vega Perulero: *Marketing Manager*, se encargará del social media, de la publicidad digital, del diseño gráfico, de la estrategia de comunicación, de la captación de nuevos clientes, del posicionamiento en buscadores y de los contenidos web.

José María Córdoba Girón: Administrador, se encargará de la gestión fiscal de la empresa y de la liquidación del IVA e IRPF, de las nóminas, los contratos, las facturas, las ventas y los pagos a la Seguridad Social. También será el responsable de la llevanza contable de la sociedad.

Miguel Sánchez García: *Store and Product Manager*, su ocupación será la de mantener al día la tienda online, manejando el stock, los pedidos y ordenando los escaparates. También se encargará de elegir qué productos van a ser vendidos y cuándo. Además, llevará a cabo la labor comercial con los proveedores y, como es quien gestiona el producto, se encargará también de la atención al cliente.

Añadido a lo anterior, será necesario contar con la contratación de servicios informáticos de manera puntual para el óptimo desarrollo de las operaciones comerciales.

- Año 2:

Debido a la estimación de crecimiento y la posible entrada en países extranjeros durante el segundo año, GNE contratará a personas que den soporte en diferentes áreas. Entre ellos se encuentran:

- 1 Informático a jornada completa.
- 1 Diseñador Gráfico más.
- 1 *Store Manager* más
- 1 *Marketing Assistant*.

7. Plan de Organización

Este Plan constituye la forma en que GNE pretende organizarse tanto de forma interna como de cara al exterior. La manera en que va a estructurarse la compañía depende de los **objetivos estratégicos** propuestos en el presente apartado. En este sentido, GNE tiene cuatro tipos de objetivos estratégicos: los financieros, los de clientes, los de procesos y los de equipo, los cuales se explican a continuación

7.1. Objetivos financieros:

Nuestro principal objetivo financiero para el primer año es obtener 556.290€ de ingresos. Para el segundo año esperamos haber crecido un 5% con respecto al primer año (para justificar estos ingresos ver punto 8). Para realizar un seguimiento de este objetivo se usarán indicadores de ventas, de crecimiento y beneficios.

Para conseguir esta meta, se han firmado contratos con proveedores muy competitivos en calidad y precio. Además, para ampliar el negocio y multiplicar así las ganancias, se establece la internacionalización de GNE, abriendo tiendas online en varios países de Europa en el segundo año de actividad.

La internacionalización de la sociedad será posible gracias a los acuerdos que se llevarán a término con los *partners* proveedores y con empresas de mensajerías. Gracias a estos acuerdos se tendrá desde el primer momento la posibilidad de vender en Europa, pero por razones estratégicas y de inversión inicial, en una primera fase se va a vender solo en España, esperando que en menos de un año GNE pueda tener la capacidad de vender en casi toda Europa.

La previsión de internacionalización ha sido realizada a tres años vista:

- Año 1: España
- Año 2: España, Portugal y Francia.
- Año 3: España, Portugal, Francia, Alemania e Italia.

7.2. Objetivos para con los clientes:

Se han establecido dos grandes objetivos que se explican a continuación:

- Satisfacción de los clientes.
- Fidelización de los clientes.

El objetivo para con los clientes se basa en la **satisfacción** total de los mismos durante y después del proceso de venta. Para conseguir este objetivo vamos a tener un contenido claro en las páginas web, para que los clientes tengan claro en todo momento qué están comprando. Además GNE dispondrá de un servicio de atención al cliente óptimo, donde la satisfacción del cliente sea nuestra principal prioridad.

Para que este objetivo sea posible vamos a usar *Zendesk*, un software que sirve para gestionar la atención al cliente mediante el seguimiento de incidencias. Por otro lado, para medir la satisfacción total de los clientes se utilizarán encuestas periódicas así como los comentarios derivados de las incidencias.

El otro objetivo importante es la **fidelización** de clientes, es decir, lograr que nuestros clientes, fruto de la satisfacción mencionada anteriormente, se conviertan en clientes recurrentes.

La estrategia de atención al cliente será clave como instrumento fidelizador, ya que un cliente satisfecho con el servicio y el trato seguramente será un cliente recurrente.

Existen dos maneras de medir esta fidelidad:

1. Con la herramienta Google Analytics, donde gracias al rastreo de cookies podremos saber si los visitantes a la web son nuevos o recurrentes.
2. Con la base de datos de e-mails suscriptores a nuestra newsletter. Si un cliente se suscribe a nuestra newsletter significa que quiere comprar periódicamente en nuestra tienda online.

7.3. Objetivos de procesos:

El principal propósito, que engloba a los objetivos que se presentan a continuación, será optimizar los procesos internos para así hacer más y mejor en el menor tiempo posible, lo cual aumentará la calidad del servicio así como las ventas y los beneficios.

a) Nuestros objetivos en procesos internos son:

- Envío y llegada de pedidos correctamente.
- Gestión postventa satisfactoria para el cliente.
- Resolución total de las incidencias.
- Aumento del catálogo de productos.
- Contenido web claro y preciso sobre qué es cada producto (cosa muy importante en el Ecommerce pues el cliente no puede palpar el producto, sino que solo sabe de él lo que ve y lee en la web).
- Página web clara, fácil y accesible. Es importante que los clientes encuentren fácilmente lo que buscan en la web.

b) Seguimiento y optimización de procesos

Para realizar un seguimiento de la productividad y la optimización de procesos se usarán técnicas de medición de productividad con fichas creadas por el equipo de GNE en hojas de cálculo y con softwares de proyectos y tareas pendientes como Wunderlist*(4)

**(4)Wunderlist es un software que hace más sencillo gestionar todos los proyectos de su equipo mediante una comunicación centralizada y con opciones de colaboración ilimitada (extracto de su página web)*

Para conseguir todos estos objetivos que se han descrito anteriormente, se procederá a medir la calidad de todos los procesos para tratar de optimizarlos al máximo. Y, además, se coordinarán cada una de las áreas de manera que exista una retroalimentación de unas a otras.

En el momento en que sea necesario el incremento del número de trabajadores del equipo se verán aumentadas las vías de comunicación entre todo el organigrama empresarial, pues una buena forma de organizar el trabajo es escuchando a los propios trabajadores, ya que nadie mejor que ellos para proponer qué necesidades tienen al respecto.

7.4. Objetivos para el equipo

En este caso se establecen 4 grandes objetivos explicados a continuación:

- Estabilidad (poca rotación).
- Productividad.
- Satisfacción laboral.
- Conciliación con la vida familiar.

La meta de la organización en cuanto al equipo de trabajo es claro. En primer lugar hay que hablar de la **estabilidad** laboral como un valor fundamental de la compañía, pues ésta supone un compromiso y una identificación mayor con la misma. Además, supone un aspecto clave para conseguir dos de los cuatro objetivos marcados en este apartado: un equipo más productivo y más satisfecho.

Y como la **satisfacción** es otro objetivo clave, para que un equipo esté feliz en su trabajo tiene que poder **conciliar** vida familiar con la vida laboral. Para ello GNE propone horarios de 08:00h a 15:00h o de 15:00h a 22:00h, dependiendo las necesidades de la empresa.

Por otra parte, para aumentar la **productividad**, la formación continua en un ámbito como internet se hace imprescindible, ya que es un sector en continuo cambio. Hay que entender la formación continua de los trabajadores como un premio también para la empresa, no solo para el trabajador, ya que todo lo aprendido en esta formación será aplicado por el trabajador en la propia compañía, lo cual aporta un valor añadido al trabajo realizado.

Solo un equipo capaz de comprender todos los procesos internos de un Ecommerce será capaz de poder asumir diferentes tareas, lo que dará lugar también a la imposibilidad de caer en la descoordinación entre los distintos trabajos encomendados a cada unidad empresarial.

Si se ven cumplidos todos estos requisitos, el objetivo de un equipo con poca rotación se dará por sí solo. La poca rotación de un equipo aporta un valor incalculable, ya que cuanto más tiempo lleve un equipo trabajando junto en una misma empresa mejor comprenderá el producto, la forma de actuar con los *stakeholders* y, en general, el entorno que rodea a la compañía.

En otro orden de cosas, al realizar el proceso de selección para el crecimiento estimado del equipo durante el segundo año de vida del proyecto será tomada en cuenta la perspectiva de

género y discapacidad, pretendiendo con ello una verdadera apertura de GNE a la realidad social actual.

Es decir, se formará un equipo teniendo en cuenta el concepto de paridad, y con ello se facilitará la inserción laboral de mujeres, conciliando la vida familiar y laboral con horarios, facilidades para la maternidad, etc.

Para contratar empleados con alguna discapacidad y ayudar así a la inserción laboral de este colectivo contactaremos con asociaciones u organismos públicos que nos faciliten el contacto con personas discapacitadas cualificadas para ocupar los puestos que precisemos.

8. Plan Económico Financiero

El Plan Económico Financiero de una empresa tiene la obligación de recoger toda la información de tipo económico y financiero, demostrando así la viabilidad económica del proyecto que se presenta.

Es, además, vital para poder pedir financiación a las diversas entidades que establecen líneas de crédito a los proyectos de emprendedores, sobre todo los presentados por parte de egresados universitarios, cuyas universidades de estudio también demandan de este Plan para prestar su ayuda y asesoramiento a las denominadas *spin-off*.

En este plan que se presenta, están incluidas las previsiones de los ingresos y los gastos de la empresa para los dos primeros años de vida de la misma. No parece conveniente hacerlo a más largo plazo dada la gran imprevisión sobre la evolución que la compañía podría experimentar en el periodo aquí de 5 años o más.

Por ello se debe recalcar que las cifras de ingresos contenidas en el plan son solo **estimaciones** y que según sean mayores o menores los ingresos reales determinarán éstos unos mayores o menores costes variables en la empresa, traducidos en la adquisición o no de más productos para que puedan ser vendidos en el mercado.

PLAN DE INVERSIONES INICIALES (1)	
CONCEPTO	COSTE
BIENES DE EQUIPO	
2x iMac	2.658,00 €
2x Portátil Acer 15,6" E1-572 Intel Core i7 4500U	1.098,00 €
2x móvil moto g	587,00 €
Impresora	250,00 €
Teléfono fijo	25,00 €
IMAGEN CORPORATIVA	
Marcas registro x3	450,00 €
GASTOS DE CONSTITUCION	150,00 €
PÁGINAS WEB, DOMINIOS CORREO ELECTRÓNICO	
PrestaShop x3	2.519,64 €
Dominios x3	60,00 €
Gmail corporativo	400,00 €
MATERIAL OFICINA	

Material papelería y oficina	300,00 €
BANCO / TESORERÍA	950,00 €
TOTAL	9.447,64 €

PLAN DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE
Recursos propios	4.000,00 €
Financiación ajena	5.447,64 €
TOTAL	9.447,64 €

INGRESOS	AÑO N+1	AÑOS N+2
Con Descuento	162.135,00 €	170.241,75 €
Perfumes Outlet	304.155,00 €	319.362,75 €
Mi boda Mola	90.000,00 €	94.500,00 €
TOTAL	556.290,00 €	584.104,50 €

GASTOS FIJOS	AÑO N+1	AÑOS N+2
Retribución propia	50.000,00 €	52.500,00 €
Suministros	2.040,00 €	2.101,20 €
Publicidad	21.600,00 €	21.601,04 €
Cuota autónomos	12.000,00 €	12.000,00 €
GASTOS VARIABLES	AÑO N+1	AÑOS N+2
Con Descuento	118.899,00 €	124.843,95 €
Perfumes Outlet	236.565,00 €	248.393,25 €
Mi boda Mola	67.500,00 €	70.875,00 €
TOTAL	508.604,00 €	532.314,44 €

INGRESOS - GASTOS =	47.686,00 €	51.790,06 €
----------------------------	--------------------	--------------------

a) Justificación de gastos necesarios e imprescindibles para empezar la actividad

a.1) ¿Por qué es tan importante PrestaShop para nuestra actividad?

PrestaShop es un software de comercio electrónico que dispone de pasarelas de pago, escaparate online, y todo lo necesario para crear y gestionar una tienda online. Es, por todo ello, un recurso necesario e imprescindible sin el cual no se podría comenzar la actividad.

a.2) Gastos en material informático y electrónico

Debido a que la actividad empresarial es online son necesarios ordenadores, teléfonos móviles con conexión a internet, impresoras y teléfonos fijos.

a.3) Dominios, servidores de internet, y correo electrónico

Para crear la página web de la tienda online son imprescindibles los dominios, los servidores web y un servidor para cuentas de e-mail corporativo.

a.4) Suministros

Se incluyen en este apartado los gastos de líneas telefónicas y de acceso a internet, algo necesario e imprescindible para el comienzo de la actividad.

a.5) Gastos de publicidad.

En este apartado se comprenden los gastos de anuncios en redes sociales y buscadores (Google, Facebook, Twitter). La publicidad es clave para llevar a cabo la estrategia de comunicación y conseguir el crecimiento previsto del 5% anual.

b) Explicación del plan económico financiero

1. El plan de inversiones inicial está basado en los precios actuales de mercado de los productos y servicios requeridos.
2. Respecto a la financiación propia y la ajena, decir que la primera es la aportada por los cuatros socios constituyentes (a razón de 1.000 euros por cada uno) y la segunda es la aportada por el programa Innovactiva 6000 de la Fundación Andalucía Emprende, la cual debe estar destinada únicamente a la financiación de Activo No Corriente.
3. Ingresos: los ingresos por ventas están calculados de la siguiente forma:
 - a. En base a tasas de conversión de mails en ventas (1,5% sobre mail enviado)^{(5)*} se estima que, en cifras, las ventas serán de:
 - i. 10.800 (Con Descuento)
 - ii. 6.750 (Perfumes Outlet).
 - b. Para la tienda Mi Boda Mola se prevé, mediante la vía de la publicidad y con acuerdos con otras empresas, lograr alrededor de 150 clientes.
 - c. El precio medio de un producto/pedido es de:
 - i. 15€ (Con Descuento)
 - ii. 45€ (Perfumes Outlet).
 - iii. 600€ (Mi Boda Mola)

^{*(5)} Las tasas de conversión en Ecommerce se basan en porcentajes sobre el número de visitas y el número de e-mails de la base de datos de suscriptores. Nuestras estimaciones se basan en estudios de mercado de captación de e-mails. Debido a nuestra experiencia en el sector y calculando la inversión en publicidad estimamos conseguir el número de e-mails necesario para alcanzar estos números: 150.000 suscriptores a nuestra newsletter.

Estas conversiones consisten en calcular un porcentaje estadístico, sobre una media de conversión de vista a compra y un ratio de apertura de las newsletters. De esta manera si enviamos una newsletter a 100 personas, solo una media de 14% abrirá esta newsletter y de ese 14% que visitará nuestra web, solo el 1% realizará una compra. Esto es una tasa de conversión de apertura del 14% y de conversión a compra de un 1%.

Estas estimaciones estadísticas se manejan siempre en cualquier Ecommerce y suelen cumplirse de manera estadística.

4. Gastos:

a. Fijos:

- i. Retribución propia: se calcula que cada uno de los cuatro socios promotores tendrán un sueldo bruto de 1.041€ mensuales, en 12 pagas.
- ii. Suministros: están incluidos los gastos anuales en electricidad, agua, líneas de teléfono e Internet
- iii. Publicidad: el grueso de la publicidad está compuesto por las campañas de mailing. Una tarifa plana de envíos cuesta 1.800 euros mensuales.
- iv. Cuota de autónomos: asciende a 250 euros mensuales por promotor.

b. Variables: los gastos variables son los repercutibles directamente a cada una de las ventas. El coste medio de un producto/pedido es de:

- i. 11€ (Con Descuento)
- ii. 35€ (Perfumes Outlet).
- iii. 450€ (Mi Boda Mola)

Por último es importante analizar de forma esquematizada la totalidad del modelo de negocio propuesto en el Plan de Empresa.

9. Análisis del Modelo de Negocio: CANVAS

El modelo Canvas es la mejor manera de describir un modelo de negocio, pues permite dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (OSTERWALDER, A. 2011).

En el ejemplo gráfico se representan dos de las tres tiendas (Con Descuento, Perfumes Outlet), pues son éstas las que tienen unas características similares, teniendo la otra (Mi Boda Mola) un público objetivo diferente, así como un sistema de distribución también particular.

Con Descuento y Perfumes Outlet

Socios Colaboradores	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
- Proveedores. - Cuponeras. - Empresa mensajería. - Empresa de E-mail Marketing.	Venta Online: - Control del precio más barato.	- Precio. - Atención a cliente espectacular. - Efecto Wow: impactar al cliente con cosas diferentes. - Ofertas a la carta.	Fidelización: Atención al cliente espectacular.	Mujer
	Recursos clave - Página web. - Proveedores. - Recursos Económicos. - Recursos Humanos.		Canales - Neswletter. - Redes Sociales. - Publicidad Digital. - Posicionamiento Orgánico en buscadores.	No tradicional
	Costes - Software e-commerce. - Software Newsletter. - Gastos Autónomos		Fuentes de ingreso - Beneficios obtenidos de la venta online de artículos.	Compradora online
				Distribución Fase I: Dropshipping FaseII: almacenaje stock y distribución propia

1º Incluye una **Propuesta de valor**. Supone preguntarse qué propone GNE que es valorado por el cliente. Y nuestra compañía ofrece un precio competitivo, una gran atención al cliente, buscando impactar al consumidor, adaptándose a él con las ofertas que mejor le convengan y un gran catálogo de productos.

2º Además incorpora la **Fuente de ingresos**, la cual nos dice de dónde proceden los mismos y el número que se prevé obtener. En nuestro caso, la totalidad de los ingresos vendrán de la venta de productos online, ya sea por la venta directa en las webs o mediante las cuponeras con las que hay suscritos acuerdos comerciales.

3º También son importantes los **Recursos clave**, es decir, lo que es necesario que adquiramos para llevar a cabo el negocio. Sólo deben incluirse los más básicos e importantes del negocio, como son las páginas web, los proveedores, el capital social y los demás recursos de financiación ajena, además de los recursos humanos. Además estos recursos clave vienen determinados por las **Actividades clave** a realizar, que no es otra que la venta online de bienes con el posterior seguimiento del proceso.

4º Respecto de los *partners* o **Socios colaboradores**, incluimos los proveedores que poseemos, que pueden ser una de las grandes claves del éxito de nuestro negocio. También se posicionan aquí las empresas de mensajería y email marketing y las cuponeras (como Groupalia, Groupon o LetsBonus)

5º Con la estructura de **Costes** se ha indicado en el Plan de Empresa la cuantía de éstos, además de su origen. Y la cuantía principal va a venir de pagar el software de Ecommerce, el de newsletter y los gastos de autónomo.

6º Respecto a la **relación con el cliente** y a los **segmentos de clientes** a los que se dirige el negocio, se ha llevado a cabo un estudio de mercado el cual determina que el público objetivo de GNE lo constituyen las mujeres de entre 25 y 55 años, mientras que la estrategia de relación con este público objetivo será aquella que se posiciona junto a la óptica del cliente y no la que solo tiene en cuenta el punto de vista del producto.

7º En lo que se refiere a la **Distribución**, se ha ofrecido un estudio de la logística del dropshipping en una primera fase y del almacenaje propio en una fase posterior, cuya implantación definitiva dependerá de la buena marcha de la sociedad.

8º Los **Canales** son aquellas herramientas mediante las que GNE se va a comunicar con el cliente, ejerciendo acciones de marketing y publicidad. Adquieren importancia en este punto el envío de newsletters y las Redes Sociales.

5.-CONCLUSIONES

De la realización de este Trabajo Fin de Máster se infieren varias conclusiones. Una de ellas es que un Plan de Empresa es la mejor manera de presentar una idea de negocio, quedando de manifiesto que la realización de este tipo de documentos aporta información de interés y proporciona un análisis exhaustivo de la idea de negocio.

Por ello se ha querido presentar este Trabajo Fin de Máster con su correspondiente Plan de Empresa para realizar un análisis amplio y exhaustivo de todos los pormenores que conciernen a la puesta en marcha de la actividad empresarial. Cabe destacar que este TFM versa sobre una idea de negocio real, y habla de un proyecto que se está ejecutando en la actualidad.

El TFM comienza con una 'Introducción' que deja entre ver los objetivos que se quieren conseguir con la realización de dicho trabajo. Tras esta 'Introducción' se sigue con la 'Revisión de la Literatura Previa', la cual no se ha centrado solo en el Plan de Empresa, sino que ha ido más allá con la proposición del estudio de un sector relativamente nuevo pero que se encuentra en pleno auge como es el comercio electrónico. En este sentido, se ha tratado la situación real del sector de Ecommerce en nuestro país y en Europa, así como las perspectivas de crecimiento a corto y medio plazo.

Después de esta 'Introducción' y de la 'Literatura Previa', se ha explicado minuciosamente el Plan de Empresa, el cual se expone para analizar todos los puntos de vista del proyecto empresarial, destacando la relación entre el producto y el cliente en la cual vamos a intervenir para posicionarnos como una marca potente y fiable.

En otro orden de cosas, debo afirmar que las aportaciones recibidas en este Máster y de las prácticas realizadas durante el mismo me han hecho encarar con claridad y determinación el reto de la constitución de un negocio que, como el que se presenta, posee un innegable carácter innovador.

Por ejemplo desde el punto de vista de los Recursos Humanos, se pretende aplicar las lecciones aprendidas en cuanto a los métodos de distribución de los recursos materiales y humanos, su jerarquización y la importancia de la distribución de las tareas de la forma más adecuada posible. Así como lo importante que es poseer una estrategia clara de recursos humanos englobada dentro de la estrategia global de la empresa pero con cierta autonomía. Además, he

querido hacer hincapié en el análisis de los puestos de trabajo, indicando tareas y responsabilidades asignadas a cada específico puesto de trabajo.

En el caso de la Dirección Estratégica, he querido plasmarlo en el análisis DAFO del sector del comercio electrónico y en el Reloj Estratégico de Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001), donde se presentan las principales estrategias de mercado existentes, teniendo como meta final la consecución de aquella donde se combina un precio bajo y una diferenciación percibida en el cliente. Además creo sumamente importante la propugnación de unos firmes valores empresariales, cuyo significado sea estudiado y respetado por todo los *stackeholders*.

Desde el punto de vista de Contabilidad y Finanzas, toma importancia el Plan Económico y Financiero y el consiguiente análisis numérico de las cifras de ingresos y gastos previstos para la sociedad en los dos primeros años de vida, tan cruciales para determinar la viabilidad real de un proyecto empresarial. Para esto es necesario estar al día de las modificaciones del Plan General de Contabilidad y del resto de la normativa contable consolidada.

Por último, respecto a la importancia del Marketing, se ha querido plasmar de forma autónoma en el punto 5 del Plan de Empresa, con el denominado Plan de Marketing donde se plantean los tres objetivos principales del mismo: la captación, la conversión a compra de esos clientes y cómo conseguir la fidelización de esos clientes. Para ello serán trascendentales las acciones de marketing previstas ya sea en formas de newsletter o de publicidad digital online. Además se podrán medir los resultados obtenidos según los recursos invertidos y tras ello si es necesaria o conveniente una redefinición de la estrategia de marketing aplicada.

6.-BIBLIOGRAFÍA

- ABI Inform, 2014.
- Alexander Osterwalder (2012). *Generación de Modelos de Negocio*. New Jersey: Ediciones Deusto (Grupo Planeta)
- Bernardi, L. (2009). Manual de Plano de Negócio: fundamentos, processos e estruturação. 1ª Edição - 4 reimpressão. São Paulo: Atlas
- Confederación de Empresarios de Andalucía (2014). *Guía para elaborar un plan de empresa*. Sevilla: CEA.
- David Faulkner y Cliff Bowman. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall Series
- Díaz, H. D. León; GUILD P (2003) Using repertory grid to identify intangibles in business plans. *Venture capital*, v. 5, n. 2, p. 135-160
- eMagazine - eCommerce. (2014). *El ecommerce crece a alta velocidad en España, pero aún le falta para alcanzar a Europa*, de Rakuten Sitio web: <http://www.the-emagazine.com/>
- Forrester. (2013). *Forecast: European Online Retail Sales By Country, 2012 to 2017*. 2013, de El Blog Salmón Sitio web: <http://www.elblogsalmon.com>
- González Figueroa, Ernesto Geovani; Hernández Cantú, Flor Isela et al. (2013). *Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el estado de Durango*. *Revista International Administración & Finanzas*, v. 6 (3), 29-44.
- Graham, J. R. (Feb 15, 1993). What a company should expect from its marketing plan. *Marketing News*, 27, 7
- Guerrero, R. y Rivas, L. (2005). Comercio electrónico en México: propuesta de un modelo conceptual aplicado a las PyMes. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, vol. XV (1): 79-116
- Hsieh, Tony. (2013). *Delivering Happiness. ¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?*; Barcelona: Bresca Editorial, S.L. / Profit Editorial

- Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago; Primer, Segundo y Tercer Trimestre de 2013 (CNMC).
- Instituto Nacional de Estadística (INE. 2013, 2014)
- Kraus, S; Schwarz, E. (2007) *The role of pre-start-up planning in new small business*. International Journal of Management and Enterprise Development, v.4 n.1,p.1-17.
- Morales, Luis Enrique Ibarra; Medina, Emma Vanessa Casas; Valdez, Erika Olivas; Galindo, Belén Espinoza. Global Conference on Business & Finance Proceedings 9.2: 305-316. Hilo: Institute for Business & Finance Research (2014)
- Osterwalder, Alexander. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Porter, M. E. (2001) *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March 2001
- Rojas, V.M. (2000). La regulación del comercio electrónico en México. Jurídica. Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana (30): 385-409.
- SABI Base de Datos, 2014
- Schultz, John F. *Management Review* 86.10 (Nov 1997): 22-24

7.-ANEXO I

Ana de la Vega

Analista Digital Ecommerce en Inditex

Emprendedora Yuzz

delavegaperulero@gmail.com

Experiencia

Profesora del Máster Marketing Digital at Universidad de Cádiz

abril de 2014 - Actualidad (6 meses) - Ecommerce y Analítica Digital.

Analista Digital Ecommerce at Inditex

Universidad de Cádiz

marzo de 2014 - agosto de 2014 (6 meses)

Marketing Manager at Click Idea Ecommerce

octubre de 2013 - marzo de 2014 (6 meses)

Marketing Manager at Digitalment-e

julio de 2013 - marzo de 2014 (9 meses)

Social Media & Content Manager at ChicPlace

febrero de 2013 - julio de 2013 (6 meses) Marketing Digital:

Marketing Digital at Groupalia

septiembre de 2011 - febrero de 2013 (1 año 6 meses)

Asistente de Marketing at EF Education First

noviembre de 2010 - febrero de 2011 (4 meses)

Cursos independientes

Corrección y redacción creativa, Calamo&Cran Branding: Gestión de la marca Community Manager. SEO Posicionamiento en Buscadores

Dashboar Microsoft Excel

Alumna colaboradora del área de Lingüística de la UCA

Universidad de Cádiz septiembre de 2008

Creación Planes de estudio de Grado de la UCA

UCA, septiembre de 2010

Primer Premio al mejor proyecto de empresa concurso atrÉBT!

Universidad de Cádiz febrero de 2014

atrÉBT! es la convocatoria de ideas y proyectos de empresas que lanza el Vicerrectorado de Investigación y Transferencia y la Dirección General de Universidad y Empresa, a través de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, OTRI.

Aptitudes y conocimientos

Idiomas

Francés / Inglés

Educación

ESADE

Dirección Marketing Digital, 2012

Universitat Pompeu Fabra

Máster Lingüística, 2011 - 2012

Universidad de Cádiz

Licenciatura en Lingüística, Lenguaje, 2004 - 2010 Actividades y grupos: Alumna colaboradora Departamento Lingüística, miembro de la comisión para la elaboración de los nuevos planes de estudio para la Universidad de Cádiz.

Université Paris IV - Sorbonne

Lettres classiques, 2006 - 2007

Miguel Sánchez García

Analista Bancario en Grupo BBVA

Experiencia

Analista Bancario at BBVA

noviembre de 2010 - Actualidad (3 años 11 meses)

Idiomas

Inglés

Educación

Heriot-Watt University

Universidad de Cádiz

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, 2003 - 2009

Actividades y grupos: Alumno colaborador en el Departamento de Economía de Empresa

Mario García

Marketing manager y creativo publicitario en Castro Exclusive Residences

Emprendedor Yuzz

Experiencia

Marketing manager y diseñador gráfico at castro Exclusive Residences

octubre de 2013 - Actualidad (1 año) Marketing manager y diseñador gráfico

Redactor creativo / copywriter / Content Analyst at Groupalia

enero de 2012 - septiembre de 2012 (9 meses)

Freelance: Redactor creativo / copywriter at Groupalia

diciembre de 2011 - enero de 2012 (2 meses) Redacción creativa en el departamento de producción de Groupalia España.

Educación

Universidad Nacional de Educación a Distancia - U.N.E.D.

Historia del arte, Artes, 2011 - 2013

Art University

B.S, Creatividad publicitaria, 2010 - 2011 Actividades y grupos: Zink Project, The college of everything

Universidad de Sevilla

Licenciado, Bellas Artes, 2006 - 2011

Universitat de Barcelona

Bellas artes, Diseño, 2009 - 2010

Università degli Studi di Palermo

Belle Arti, Graphic Design, 2008 - 2009

Universidad de Salamanca

Historia del arte, 2005 - 2007

Universidad de Salamanca

Bellas artes, Diseño, 2004 - 2006

José María Córdoba Girón

Profesional del Derecho y MBA en Dirección de Empresas

Experiencia

Asesor Legal Fincas Blanco

Febrero a julio de 2013 (6 meses)

Procurador ayudante de los Tribunales

Marzo a julio de 2013 (5 meses)

Idiomas

Español (nativo) / Inglés (B2)

Educación

Universidad de Cádiz / Universidad de Barcelona

Licenciado en Derecho 2008-2013 y MBA en Dirección de empresas 2013-2014