



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO: *MYWEBMOTOR*
(PARTE 1)

Documento

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Para la obtención del título de

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Autores

Francisco Javier Martínez López

Directores

María Ángeles Iniesta Bonillo

Almería, 20 de junio de 2012

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	7
Capítulo 1: Proyecto y Objetivos.....	11
1.1.- La idea: <i>myWebMotor</i>	11
1.2.- ¿Por qué?	12
1.3.- Los Promotores: Grupo Almería Formación	13
1.3.1- Introducción y planteamiento: Breve reseña de la empresa promotora.....	13
1.3.2- Líneas de negocio de Grupo Almería Formación, SLL.....	14
1.4.- Misión	16
1.5.- Valores Centrales de <i>myWebMotor</i>	17
1.5.1.- Integridad	17
1.5.2.- Compromiso	18
1.6.- Visión	19
1.7.- Objetivos	21
Capítulo 2: Producto y mercado: Análisis del entorno.....	23
2.- Producto y Mercado: Análisis del Entorno.	23
2.1.- Introducción.	23
2.2.- Análisis demográfico empresarial, económico.	24
2.3.- Análisis de mercado: El uso de Internet en las PYMEs.....	25
Capítulo 3: Competitividad	31
3.1.- La Competencia: Productos sustitutivos.....	31
3.2.- Principales competidores	34
3.3.- Análisis comparativo de la competencia	37

3.4.- Competitividad: Conclusiones del análisis comparativo	38
3.5.- DAFO	39
3.5.1.- Ámbito nacional.....	39
3.5.2.- Ámbito internacional.....	41
Capítulo 4: Plan de Marketing.....	43
4.1.- Política de Producto y Servicio	43
4.2.- Política de Precios	43
4.2.1.- Distribución a través de Grupo Almería Formación	44
4.2.2.- A través de nuestros distribuidores.....	45
4.3.- Política de Servicio y Atención al cliente	45
4.4.- Política de Promociones y descuentos	46
4.5.- Estrategia de comunicación	46
4.6.- Estrategia de penetración en el mercado	47
4.6.1.-Objetivos clave.....	47
4.6.2.- Mercado objetivo.....	47
4.6.3.- Recomendaciones	47
4.6.4.- Valor para el negocio.....	47
4.6.5.- Servicios de Consultoría.....	48
4.7.- Publicidad y Promoción (medios).....	48
4.8.- Plan de Acciones de Marketing.....	49
Capítulo 5: Plan de Ventas.....	53
5.1.- Estrategia de Ventas.....	53
5.2.- Fuerza de Ventas	54
5.2.1.- Estructura.....	54
5.2.2.- Criterios funcionales y operativos.....	54
5.3.- Plan de Ventas Anual	56
5.3.1-Ventas directas	56
5.3.2-Ventas a través de distribuidores	56
5.4.- Estimaciones de Ventas para los próximos tres años.....	56
Capítulo 6: Organización y Recursos Humanos	57
6.1.- Introducción.....	57
6.2.-Unidades de trabajo.....	58
6.2.1.- Área de "Servicios a Empresas"	58
6.2.2.- Área de "Recursos Humanos, Administración y Contabilidad"	58

6.2.3.- Área de Desarrollo de Software:.....	59
6.3.- Puestos de trabajo	59
6.4.- Plan de organización.....	59
6.4.1.- Jefe de equipo.....	60
6.4.2.- Director de sistemas	61
6.4.3.- Programadores.....	62
6.4.4.- Director de recursos humanos, administración y contabilidad.....	62
6.4.5.- Auxiliar administrativo	63
6.4.6.-Comerciales	63
6.5.- Previsión del crecimiento	64
6.6.- Política de recursos humanos	65
6.6.1.- Confianza	66
6.6.2.- Desarrollo personal.....	66
6.6.3.- Liderazgo	66
6.6.4.- Comunicación.....	66
6.6.5.- Retribuciones.....	67
6.6.6.- Formación	68
6.6.7.- Selección	68
6.7.8.- Motivación.....	69
6.7.9.- Socialización y Formación inicial básica.....	69
Capítulo 7: Aspectos legales y societarios.....	73
7.1.- La sociedad y sede social/operativa	73
7.1.1.- Sociedad actual:	73
7.1.2.- Sede social y operativa:.....	73
7.2.- Licencias y derechos.....	74
7.3.- Obligaciones legales.....	74
7.4.- Permisos y limitaciones.	74
Capítulo 8: Establecimiento, lanzamiento e inversiones	75
8.1.- Plan de Establecimiento.....	75
8.1.1.- Definición de fases	75
8.1.2.- Fechas clave	76
8.2.- Plan de Lanzamiento	79
8.3.- Presupuesto de establecimiento	79
8.4.- Presupuesto de inversiones.....	79

Capítulo 9: Resultados Previstos	81
9.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	81
9.2.- Flujos de Caja Operativa.....	82
9.3.- EBITDA a 3 años	82
9.4.- Beneficio Neto a 3 años.....	83
9.5.- Evolución muy favorable de los márgenes	83
9.6.- Cash Flow	84
Capítulo 10: Plan de Financiación.....	85
10.1.- Necesidades Financieras.....	85
10.2.- Plan de Financiación	85
Capítulo 11: Conclusiones	87
11.1.- ¿Qué nos ha aportado este TFM?	87
11.2.- Oportunidad.....	88
11.3.- Riesgo.....	88
11.4.- Puntos fuertes	89
11.5.- Rentabilidad	89
11.6.- Seguridad.....	90
11.7.- ¿Qué pasará si <i>myWebMotor</i> no cumple con nuestras expectativas?	90
11.8.- ¿Qué pasará si <i>myWebMotor</i> triunfa?	90
Capítulo 12: Bibliografía	93
12.1.- Referencias bibliográficas del primer capítulo.....	93
12.2.- Referencias bibliográficas del segundo capítulo.....	93
12.3.- Referencias bibliográficas del tercer capítulo	94
12.4.- Referencias bibliográficas del cuarto capítulo.....	95
12.5.- Referencias bibliográficas del sexto capítulo.....	95
12.6.- Referencias bibliográficas del séptimo capítulo.....	95
12.7.- Referencias bibliográficas del noveno capítulo	95

Resumen Ejecutivo

myWebMotor es un producto software desarrollado por el Departamento de "Desarrollo Software y Diseño Gráfico" de la joven empresa almeriense Grupo Almería Formación, SLL. La citada empresa posee varios departamentos, con sus propias líneas de negocio como: "Servicio a empresas" y "Formación".

myWebMotor nace con la intención de ser el gestor de contenidos más fácil e intuitivo del mundo. Es el primer proyecto de este departamento. Se trata de una gran base de datos que va almacenando la información de los páginas Web de clientes, junto con la plantilla que las mostrará al visitar su Web. El usuario, que consulta cualquiera de estas páginas, lo que en realidad hace es sacar información de nuestra base de datos.

Lo que nos diferencia de la competencia es la versatilidad que se le ofrece al administrador de la Web, dándole más libertad que nuestra competencia directa. La facilidad de uso es otro de nuestro potencial y, por último, pero no menos importante, sino más bien, lo que más, es la atención personalizada que damos, a través de nuestros distribuidores.

Ahora mismo estamos en disposición de competir en precios, ya que somos los que tenemos el precio de mercado más bajo, en la facilidad de uso y la versatilidad.

Nuestra misión es mejorar la rentabilidad de las empresas y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas para ser un buen proveedor de soluciones por Internet. Trabajamos para equipar a cada dueño de negocio con la oportunidad de fortalecer su marca, incrementar el conocimiento de su mercado y mejorar la eficiencia operativa.

Nuestra visión es conseguir que la gran mayoría de PYMES en el mundo usen *myWebMotor* como su herramienta para crear y mantener su Web corporativa. Tener distribuidores en todo el mundo nos facilitará dicha visión futura.

La idea de negocio surge de la experiencia de uno de los socios, haciendo páginas Web para empresas que pronto quedaban obsoletas debido a que en éstas no existía personal cualificado para modificarlas. Con este gestor de contenidos esos problemas ya no existen, debido a que cualquier persona, con conocimientos básico de un procesador de textos, puede ser el administrador de la web.

A corto plazo, tenemos los siguientes objetivos:

- ✚ Seguir mejorando *myWebMotor* para suplir las deficiencias que tiene con respecto a la competencia, a la vez que incorporan herramientas innovadores, que mejore la diferenciación de nuestro producto.

¡myWebMotor está en continua evolución y mejora!

- ✚ Dar soporte a nuestra red de distribuidores, para que se posicionen en el mercado con el mayor éxito y consigan una penetración en el mismo con nuestro gestor de contenidos.
- ✚ Captar la mayor cantidad de distribuidores a nivel mundial. Para ello, es indispensable el montar una infraestructura web que publicite *myWebMotor* y hacer un buen plan de Marketing.

En el medio plazo, tenemos, como principal objetivo, la homologación para ser proveedor oficial de WSI a nivel mundial, como ya lo somos localmente.

Las estrategias irán enfocadas, sobre todo, a las ventas y a la captación de los distribuidores.

El equipo de trabajo inicial que se propone para la puesta en funcionamiento del negocio es el siguiente: en el Departamento Software tendremos un Director de área, un Director de Sistemas y dos Programadores. También contaremos con tres Comerciales, de venta directa, y tres Distribuidores externos.

El responsable de RRHH, Administración y Contabilidad y una Auxiliar Administrativa, cerrarán la plantilla base.

Las inversiones requeridas no es demasiado elevada, ya que el proyecto software nace en una empresa ya constituida y sólo requerirá la compra de material informático relacionado. La principal inversión será la que constituyan las nóminas de los trabajadores del proyecto.

Dicha inversión se acometerá con capital propio al 100 %.

Tras realizar un estudio con los principales indicadores de rentabilidad, como veremos en el capítulo 9, hemos podido comprobar la viabilidad tanto económica como financiera del proyecto. Todo ello corroborado con un estudio de mercado que avala dicha iniciativa, debido a la necesidad candente de este tipo de tecnologías y de que la empresa use Internet como herramienta de su día a día.

Como conclusión, nos hemos fijado en cuáles son los principales descubrimientos que este Plan de Negocio ha desencadenado y serán tenidos en cuenta en el futuro desarrollo del producto.

Podemos destacar:

- ✚ En el análisis comparativo de *myWebMotor*, frente a su competencia directa hemos advertido que la principal de ellas es la atención personalizada, la cercanía y el asesoramiento que podemos ofrecer, gracias a la venta a través de distribuidores.
- ✚ La realización del Análisis DAFO también ha enriquecido nuestra visión general del producto y el mercado.

Como ejemplo, pensábamos que poseíamos diversas fortalezas, como precios más bajos, pero, realmente, nos hemos dado cuenta de que eran ventajas coyunturales, ya que tenemos mayores costes que la competencia.

- ✚ Una vez enfocada nuestra principal ventaja competitiva, pudimos plantear las acciones de marketing al destinatario objetivo: empresas distribuidoras de *myWebMotor*.
- ✚ En lo que respecta a los Recursos Humanos, hemos priorizado la formación de los distribuidores, para que estén en disposición de aportar nuestro valor añadido.

Capítulo 1: Proyecto y Objetivos

1.1.- La idea: *myWebMotor*

Nuestro trabajo va a ser la elaboración de un plan de negocio sobre un producto software, en este caso *myWebMotor*.

myWebMotor nace con la intención de ser, el gestor de contenidos más fácil e intuitivo del mundo. Es el primer proyecto de nuestro Departamento de Software. Una gran base de datos que se va almacenando plantillas de páginas de clientes. El usuario que consulta cualquiera de estas páginas lo que en realidad hace es sacar información de nuestra base de datos.

Desarrollada de forma que cualquier usuario puede ser administrador de su página desde cualquier lugar del mundo con conexión a internet y un ordenador pueda crear su página web. En unos minutos el usuario podrá crear su sitio web de manera sencilla, pudiendo personalizar con texto, imágenes y videos...como puede hacer desde cualquier aplicación Office o de ofimática.

Este producto está destinado a satisfacer la necesidad de cualquier PYME de estar en la red. Actualmente se podría decir que “parece que no existes como empresa si no tienes presencia en la Web”. Como hemos comentado antes este producto está desarrollado con la finalidad de que cualquier usuario de informática con conocimientos generales y no muy avanzados pueda gestionarlo, bastándole conocimientos de cualquier procesador de textos. Fomentando así la inclusión de manera muy fácil de nuevas tecnologías a empresas pequeñas que de otra manera sería inviable, ya que estas no podrían tener un departamento de informática dedicado a esto.

Apoyándose en estas tecnologías y alineándolas con sus objetivos pueden pasar a ser estratégicas para las empresas.

Nuestro planteamiento actual: Elegir un sector del mercado donde dirigirse, en este caso a que tipos de PYMES. Cuáles son nuestros canales de distribución en el extranjero y como dirigir la comercialización local. Que plan de Marketing llevar a cabo. Gestión de recursos humanos.

1.2.- ¿Por qué?

El padre de la idea es Francisco Javier Martínez López, quien estuvo compatibilizando sus estudios de Ingeniería Informática, a principio de los años 2000, con la creación de un importante número de páginas web, tales como:

- ✚ Página Web de la Hermandad del Prendimiento de Almería.
- ✚ Página Web del Centro de Lenguas de la UAL.
- ✚ Página Web de la Agrupación de Hermandades y Cofradías de Almería.

Estos sitios Web, al igual de una enorme cantidad de páginas de empresas, nacidas en los años 90s y 2000s, al amparo de subvenciones de la Delegación de Innovación, de la Junta de Andalucía, quedaban obsoletas casi desde su nacimiento, al no haber una persona formada en la empresa, para poder mantenerla actualizada.

De este modo, dichas Web se convertían en algo estático, difícilmente modificable (o muy caro), por lo que caían en el desuso y la obsolescencia.

Con la llegada de los blogs, muchas de estas empresas y asociaciones, tendieron a crear el suyo propio, por su facilidad de uso y actualización permanente.

En aquellos años, ya existía la figura de gestor de contenidos, de hecho la Universidad de Almería ya estaba instalando el denominado *Turcana*, del que el promotor fue partícipe, en su etapa de becario en el Vicerrectorado de Estudiantes.

Así pues, de toda esta experiencia, surgió la idea de implementar un gestor de contenidos accesible, en precio y facilidad de uso a los, en aquellos días, existentes.

1.3.- Los Promotores: Grupo Almería Formación



1.3.1- Introducción y planteamiento: Breve reseña de la empresa promotora.

La empresa promotora de este Plan de Negocio es la joven sociedad limitada laboral almeriense Grupo Almería Formación.

La actual estructura jerárquica de la misma la podemos observar en la siguiente ilustración:

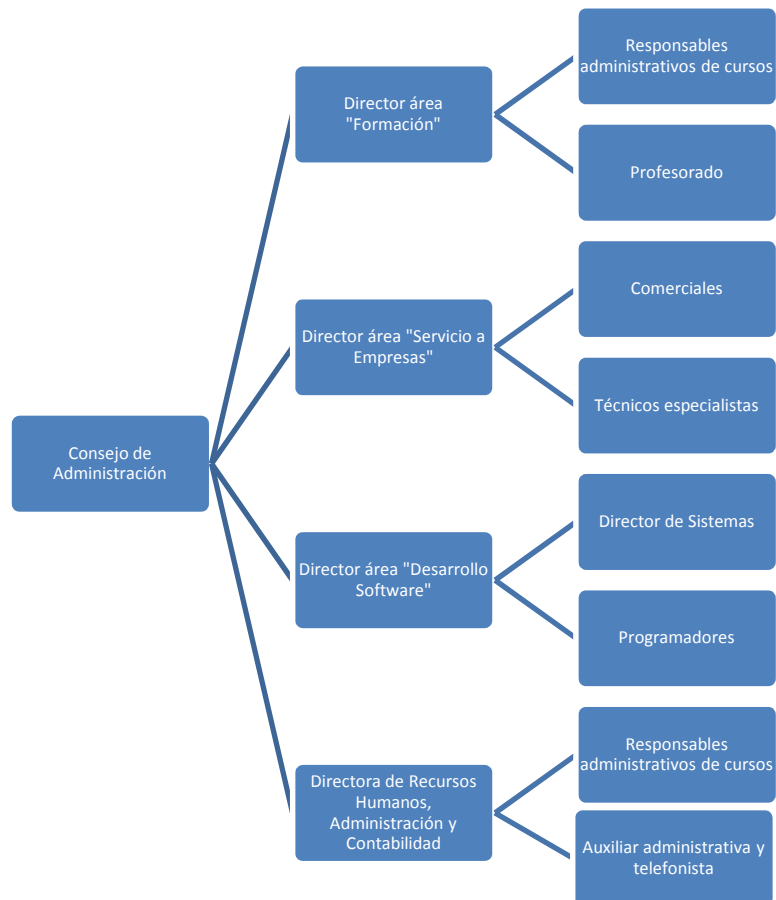


Ilustración 1.- Estructura jerárquica de Grupo Almería Formación, SLL

En dicha estructura, Francisco Javier Martínez, participa en el Consejo de Administración, junto con el resto de co-propietarios mayoritarios; es el director del área de "Desarrollo Software" y también es el responsable del área de "Administración y Contabilidad", donde tiene un apoyo, gracias a la reciente contratación de una auxiliar administrativa.

Por su parte, Amalia Gallegos, participa como responsable en la labor administrativa que conlleva la ejecución de cursos subvencionados y es profesora de un número importante de dichos cursos.

De manera conjunta, coordinan toda la labor comercial, a nivel de publicidad en medios de comunicación, realización de octavillas y cartelería y, también, son los creadores y mantenedores de las redes sociales de la empresa.

1.3.2- Líneas de negocio de Grupo Almería Formación, SLL

Las principales líneas de negocio que Grupo Almería Formación contiene en su portfolio se pueden clasificar en función al departamento en la que están adheridas:

✚ Área de "Servicios a Empresas":

- ✓ **Adaptación a la Ley de Protección de Datos (LOPD):** La ley establece la obligación de todas las empresas y empresarios autónomos de adaptarse a la legislación vigente en materia de protección de datos de carácter personal (con posibilidad de *multas que oscilan desde 900 hasta 600.000 €* para el que no lo cumpla). Al objeto de cumplir con este marco normativo, le ofrecemos nuestros servicios profesionales de adaptación a dicha LOPD.
- ✓ **Auditoría de cuentas:** La auditoría de cuentas es una herramienta de control mediante la cual un profesional externo homologado, para ello, certifica la correcta gestión contable de la empresa. Por ello, se trata de un servicio esencial y, en ocasiones, obligatorio, que certifica el estado de la contabilidad de su empresa.



¿Qué empresas lo necesitan?

Por ley, todas las grandes empresas deben auditar sus cuentas cada año.

Según la normativa vigente, todos los centros de formación que haya recibido una subvención para impartir cursos de FPE

(Delegación de Empleo de la Junta de Andalucía), Escuelas Taller... deben realizar una auditoría interna, para justificar dicha subvención.

Además, es recomendable, en muchas ocasiones, para la mayor tranquilidad de socios y administradores.

✓ **Prevención de Riesgos Laborales (PRL):**

La prevención de Riesgos Laborales en España ha cambiado significativamente en los últimos años, con las reformas introducidas desde la UE. Según estas últimas reformas, se permite, cada vez más, que las empresas gestionen, por sí mismas, la Seguridad y Salud de sus organizaciones, sin necesidad de recurrir a un servicio externo, con los gastos permanentes que ello implica.



Grupo Almería Formación pone a su disposición nuestro servicio de consultoría para realizar, de forma sencilla, el diseño, la elaboración y la implantación de su propio sistema de prevención.

✓ **Calidad para PYMES (Normas ISO):** Cada vez son más las empresas que, por diversos motivos, optan por obtener la *Certificación de su Sistema de Gestión ISO (9001 y 14001)*.

Ventajas ante los clientes:

Aumento de la satisfacción de los clientes.

Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.

Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.



Ventajas para la gestión de la empresa:

Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.

Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.

Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

✓ **Planes de Marketing electrónico:** Disponer de una plataforma de marketing en Internet bien diseñada y orientada a traer visitantes y convertirlos en clientes, es crucial para el futuro de cualquier negocio. No importa el sector ni la actividad a la que se dedique.

En Grupo Almería Formación somos especialistas en proporcionar las soluciones adecuadas para colocar su oferta de productos o servicios frente a



los clientes adecuados en Internet.

✚ Área de “Formación”:

- ✓ **Formación Continua para empresas.**
- ✓ **Cursos dirigidos a desempleados, a través del SAE:** Contamos con unas instalaciones de casi 600 m², destinadas a formación, con más de una veintena de homologaciones para impartir cursos de formación y módulos conducentes a la obtención de Certificados de Profesionalidad. Nuestra mayor apuesta en este campo es el sector sociosanitario, del cual tenemos unas dependencias de unos 140 m² dedicados para el aprendizaje, con aula de prácticas, teórico y un piso piloto.



Ilustración 2.-Cursos dirigidos a trabajadores, a través de: FEANSAL, IFES-UGT, IPF-UGT, CEPES...

✚ Área de “Desarrollo Software y Servicios a Empresas”:

Actualmente hemos finalizado el desarrollo de un *Gestor de Contenidos*, el cual estamos trabajando en su distribución local y nacional, así como su internacionalización a México, Colombia, Ecuador y Brasil a través de diferentes distribuidores.



Ilustración 3.- Logotipo del producto

1.4.- Misión

Nuestra misión es mejorar la rentabilidad de las empresas y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas para ser un buen proveedor de Soluciones por Internet. Trabajamos para equipar a cada

dueño de negocio con la oportunidad de fortalecer su marca, incrementar el conocimiento de su mercado y mejorar la eficiencia operativa.

Para permanecer fieles a nuestro lema "*Nosotros Simplificamos el Internet*" escuchamos cuidadosamente los temas y necesidades de los clientes para encontrar tecnología innovadora y métodos probados que los hagan ser exitosos en línea. Entregando un continuo retorno de su inversión, ayudamos a los dueños de los negocios a hacer dinero mientras duermen.

1.5.- Valores Centrales de *myWebMotor*

En Grupo Almería Formación nos esforzamos por absorber los valores centrales de la compañía como una forma de vida, asegurándonos que van acompañados de objetivos específicos y mediciones del desempeño.

Trabajaremos por el éxito de nuestros clientes, nuestra compañía y por cada uno. Entenderemos y respetaremos el valor, las contribuciones y logros de cada cliente, de cada distribuidor. Apoyaremos el crecimiento personal a través de la formación, el asesoramiento y las nuevas oportunidades. Nunca estaremos satisfechos de lo que somos o de lo que hemos logrado. Consideraremos la integridad, el compromiso y la innovación como los valores centrales de nuestra marca o los estándares de conducta.

1.5.1.- Integridad

Siempre recordaremos que somos una empresa de servicio y muy ligada y comprometida con la formación. Nuestra cultura de servicio está enraizada en la práctica de comportamiento ético, la propagación de confianza y la promoción del trabajo en equipo. Permanecemos abiertos a la rendición de cuentas en todo momento, a todos nuestros distribuidores. Como tal, cada uno de los miembros de nuestra cadena de valor es tomado en la más alta estima como parte de quien somos hoy y de quien nos esforzamos ser mañana.

A través de la honestidad incuestionable, transparencia, justicia y respeto, nos esforzaremos para ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes. Nuestro continuo propósito es ir más allá de simplemente responder a sus necesidades – anticiparse y exceder sus expectativas es lo que consideramos un logro valioso.

Estamos conscientes del poder del Internet y los beneficios para las personas del mundo, pero también estamos siendo precavidos de la amenaza de su mal uso. Trabajamos para que *myWebMotor* y todo lo que le rodea, sea fiel testimonio de la idiosincrasia de nuestra empresa. Nuestra red de distribuidores comparten nuestros valores y no entregan o dan soporte de ninguna solución a individuos/organizaciones involucrados en actividades sociales no saludables tales como

pornografía, abuso sexual infantil, apuestas, alcoholismo, abuso de drogas o sustancias, racismo, discriminación de cualquier tipo, y cualquier otra mala práctica que vaya en contra de la célula social de nuestra comunidad global.

1.5.2.- Compromiso

En Grupo Almería Formación alineamos nuestra estrategia gerencial a un grupo de principios y prácticas consistentes. Haciendo esto, permanecemos comprometidos a:

- ✚ Nuestros Clientes: Hacemos nuestra responsabilidad número uno sea enfocarnos en satisfacer las necesidades empresariales de pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo. Nuestro objetivo para lograr la excelencia en servicio al cliente se alcanza a través de nuestro distintivo *“alcance global y toque local”*. Buscamos estar informados sobre los últimos desarrollos y retos que enfrenta la industria del Internet para formar a nuestros clientes en las formas más rentables para beneficiar el potencial de sus negocios.
- ✚ Nuestro producto se basa en tecnología e innovación: Creemos que la investigación, el desarrollo, la calidad y el desempeño son la llave de nuestro futuro. Hemos ganado y trabajaremos continuamente en retener nuestro liderazgo en esta industria. Nuestra dedicación a la tecnología e innovación es motivada por el deseo de proveer servicios y productos que contribuyan al crecimiento de nuestros clientes.
- ✚ Nuestros Distribuidores: Estamos comprometidos a, continuamente, mejorar las relaciones con los distribuidores, ya que ellos nos aportan la principal ventaja competitiva: la atención personalizada y el asesoramiento. Hacemos esto enfocándonos en áreas clave, definiendo objetivos, comparativos con la competencia y el mantenimiento de estándares para la óptima utilización de los recursos y habilidades de la organización.
- ✚ Nuestros Empleados: La contribución de nuestros empleados para nuestro éxito nos inspira a motivarlos más, personal y profesionalmente, así como ser contribuidores exitosos de un equipo de alto desempeño. Nos esforzamos por fortalecer a nuestros empleados con las habilidades que necesitan para operar exitosamente y el entrenamiento que necesitan para desarrollarse como individuos. Hacemos esto a través de formación continua.
- ✚ La Comunidad: Ya que estamos internacionalizando nuestro producto y, por tanto, tenemos presencia cada vez en más países, queremos mantener nuestro objetivo de ser consistentemente percibidos como un buen ciudadano global; nos esforzamos por, continuamente aprender sobre el respeto a la cultura local,

costumbres y mejores prácticas en todas las regiones donde opera *myWebMotor*. Compartimos con la responsabilidad de proveer al mundo con nuestro producto.

1.6.- Visión

!Convertir *myWebMotor* en el gestor de contenidos más vendido a nivel mundial;

Conseguir que la gran mayoría de PYMES en el mundo usen *myWebMotor* como su herramienta para crear y mantener su Web corporativa. Tener distribuidores en todo el mundo¹.

Para ello, queremos seguir un modelo similar a la empresa canadiense WSI, que surgió a través de una serie de servicios de consultoría en Internet innovadores, apostando por un servicio cercano y comprometido con el cliente.

Para ello, siguió un modelo de expansión internacional de franquicias (nosotros lo estamos haciendo bajo acuerdo con distribuidores, a diferencia suya) y actualmente, tienen presencia en 80 países de todo el mundo.

¹ Actualmente tenemos presencia en México, Canadá, Ecuador, Colombia y España.

WSI International: ☎ 1 905 678 7588 | U.S. & Canada: ☎ 1 888 678 7588 | U.K.: 0808 234 6105
Home | Accessible Version | Contact Us | Spanish

FRANCHISE OPPORTUNITY ABOUT WSI WSI SYSTEMS CLIENT PORTFOLIO BREAKING NEWS

Business success and ongoing profitability is just a click away.

Franchise Opportunity
Discover the freedom of owning a business in the exciting industry of Internet Marketing. Learn how you can become a Certified WSI Professional and be a part of this great business opportunity.

Locate a Consultant
Your COMPETITOR has an online business plan. Do you? Contact your local WSI Internet Franchise Consultant today and find out exactly what your website needs in order to profit from the Internet.

Consultant Login
If you are a Certified WSI Professional, you can login to your Oracle portal and manage your day-to-day operations. Be sure to watch the WSI Calendar for the latest training events in your region.

Get WSI Powered
If you are already a WSI client, you can login to your WSI Powered system and review the latest industry news, online marketing trends, regional workshops and your site reports.

Master WSI Internet Franchise Opportunity Available Now
Click Here For More Information
International: ☎ 1 905 678 7588 | U.S. & Canada: ☎ 1 888 678 7588 | U.K.: 0808 234 6105

Ilustración 4.- WSI uno de nuestros distribuidores

De hecho, queremos apostar por alianzas de distribución con este tipo de empresas, totalmente consolidadas en el sector.

Concretamente, ya estamos trabajando para conseguir la homologación que nos permita ser proveedor oficial de WSI.

Además, pretendemos que, a través de *myWebMotor*, se comercialicen una serie de productos paralelos, a imagen y semejanza de la *App Store* de *iPhone*.

De esta forma, queremos formar alianzas estratégicas con otras empresas del sector, para que ellos puedan distribuir sus productos a través de la zona privada de las Webs de nuestros clientes, lo cual provocará un incremento en sus ventas y, del mismo modo, un interés mayor de esos clientes en ser distribuidores nuestros y vender *myWebMotor*.

1.7.- Objetivos

A corto plazo, tenemos los siguientes objetivos:

- ✚ Seguir mejorando *myWebMotor* para suplir las deficiencias que tiene con respecto a la competencia, a la vez que incorporan herramientas innovadores, que mejores la diferenciación de nuestro producto.

¡myWebMotor está en continua evolución y mejora!

- ✚ Dar soporte a nuestra red de distribuidores para que se posicionen en el mercado con el mayor éxito y consigan una penetración en el mismo con nuestro gestor de contenidos.
- ✚ Captar la mayor cantidad de distribuidores a nivel mundial, para ello es indispensable el montar una infraestructura web que publicite *myWebMotor* y hacer un buen plan de Marketing.

En el medio plazo, tenemos, como principal objetivo, la homologación para ser proveedor oficial de *WSI* a nivel mundial, como ya lo somos localmente.

Capítulo 2: Producto y mercado: Análisis del entorno

2.- Producto y Mercado: Análisis del Entorno.

2.1.- Introducción.

Sobre este primer campo de estudio, debemos comentar varios aspectos que han condicionado el enfoque del mismo. Estos aspectos son los siguientes:

- ✚ *myWebMotor* está pensado para un público objetivo concreto, esto es, pequeñas y medianas empresas, asociaciones de pequeño tamaño de todo tipo... que no tienen posibilidad de tener un departamento de informática, que pueda mantener su Web corporativa, (sino que este trabajo recaiga en algún empleado o dueño de la empresa, con escasa formación y tiempo para ello).

Por tanto, todos los estudios demográficos empresarial, económicos... irán encaminados hacia este sector.

- ✚ La distribución de *myWebMotor* no va estar dirigida a la venta local, sino que vamos a trabajar para extender nuestra infraestructura de venta, en un corto plazo, al plano nacional e, inmediatamente después, al ámbito internacional.

En el campo internacional, vamos a internacionalizar el producto en las zonas de mayor crecimiento económico y tecnológico de los últimos años: América.

2.2.- Análisis demográfico empresarial, económico.

2.2.1.- Ámbito nacional.

Según el documento titulado “Retrato de las PYME 2012”, difundido por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, hay en España 3.246.986 empresas, de las cuales 3.243.185 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

En la tabla 1 puede apreciarse que el porcentaje de PYME entre 0 y 49 trabajadores (posibles clientes del producto) frente al total de empresas es muy significativo en España (99,24 %).

	Micro Sin asalariadas	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	TOTAL
ESPAÑA	1.793.878	1.297.971	130.448	20.888	3.243.185	3.801	3.246.986
%	55,2	40,0	4,0	0,6	99,9	0,1	100

Tabla 1.-Ámbito nacional

2.2.2.- Ámbito internacional: América del sur, central y del norte.

24

El motivo principal por el cual hemos enfocado nuestra primera fase de internacionalización en los países latinoamericanos y de Norteamérica ha sido el importante estado de crecimiento del PIB que están viviendo, según los datos consultados en la página Web del Banco Mundial.

Por ejemplo, Paraguay es el segundo país en cuanto a mayor porcentaje de crecimiento, con un 15 %, Argentina el octavo, con 9,3 % y Brasil el 32º, con un 7,5 % (por lo mencionar la fuerte inyección económica y de desarrollo que le está reportando la futura organización del Mundial de Fútbol y Juegos Olímpicos, en breves años.

De hecho, muchos estudios y medios de comunicación se han hecho eco de este importante desarrollo en el PIB, como en un reciente artículo de la agencia Efe, titulado “*El PIB de Latinoamérica y el Caribe crecerá en 2012 entre un 3,3 y un 4,2 %*”, el cual también destaca especialmente el crecimiento de México y América Central.

La empresa española no está desinformada de este hecho y cada vez aumenta el número de empresas nacionales que tienden a la internacionalización en este continente.

En cuanto al mercado objetivo, esto es, el número de pequeñas empresas, medianas y microempresas, también apoya esta apuesta por la internacionalización de *myWebMotor* en América.

	Microempresas	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	Grandes	TOTAL
MÉXICO	4.800.000	221.194	15.432	10.288	5.046.914
%	95,2	4,3	0,3	0,2	100

Tabla 2.- Ámbito internacional

En la tabla 2 podemos ver otro ejemplo del importante número de este tipo de empresas en México, aunque podríamos haber presentado los datos de otros muchos países americanos, como Brasil, con sus 6.144.500 de empresas.

2.2.2.1.- ¿Está relacionado el crecimiento demográfico de las PYMES con el crecimiento económico?

Según la información que hemos trabajado, estos dos items están estrechamente relacionados, como veremos en estos pequeños ejemplos, que muestran dicha relación:

- ✚ Tanta es la importancia de este tipo de empresas para el mercado argentino que la propia presidenta Cristina Fernández de Kirchner reconoció su importancia en la economía: *“La cantidad de pymes en 2010 aumentó hasta llegar a 690, con 5.900.000 puestos de trabajo y ventas por 715.000 millones”*, expresó.

Fernández de Kirchner también informó que esto significa un aumento del 155% en ventas, del 82% en mano de obra y el 23% en cantidad de empresas respecto a 2003.

- ✚ En Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) identificó que el universo de pequeñas empresas llega a 83.347 firmas formales, con 1.208.767 de ocupados, lo que equivale al 38% del total del empleo nacional. Por tamaño, de las 83.347 empresas formales existentes al 2010, el 86% son pequeñas y el 14% son medianas.
- ✚ En Colombia, las PYMEs generan cerca del 40% del PBI total, y sostienen más del 70% del empleo en la economía
- ✚ En México, según estudios estadísticos de la CEPAL, las PYMEs emplean al 78% de la población económicamente activa, y que aportan el 68% del PBI.

2.3.- Análisis de mercado: El uso de Internet en las PYMEs

Después de los años de bonanza económica que hemos vivido, en los que la apertura de las PYMEs al mundo de Internet se ha hecho por imitación de empresas competidoras y, ciertamente, de forma desestructurada y falta de un "plan de explotación y uso" de los

múltiples beneficios de llevar su empresa a la *Red de redes*, la tendencia generalizada del uso de Internet en las PYMES ha cambiado radicalmente.

Y es que, en este contexto de crisis mundial, a las PYMES no les queda más remedio que adaptarse o pasarlo muy mal. Y, para ello, una de las mejores cosas es **reinventarse, adaptarse a los procesos de cambio y agudizar el ingenio**, para hacer llegar sus productos o servicios de una manera más rápida, económica y flexible, en un mercado revuelto. Y aquí es donde entra en juego Internet, ampliando los canales de venta y las vías para llegar a los clientes.

¿Qué ofrece Internet a las PYMES y los autónomos?

- ✓ **Nuevas vías de clientes e ingresos:** Cada vez son más las PYMES que ponen tiendas virtuales para intentar sanear sus estados financieros.
- ✓ **Igualdad:** Posibilidad de **competir con las grandes empresas de tú a tú**. En la Red, todos somos iguales y la competencia está a un solo clic de distancia, así que el mejor es el que se lleva el premio.
- ✓ **Disponibilidad absoluta:** Abierto todos los días del año, las 24 horas.
- ✓ **Agilidad:** La oferta de productos y servicios se puede cambiar en minutos, desde cualquier lugar.
- ✓ **Cercanía:** Posibilidad de comunicar los mensajes a los clientes de una forma rápida y directa, por ejemplo, mandando newsletters con las últimas promociones.

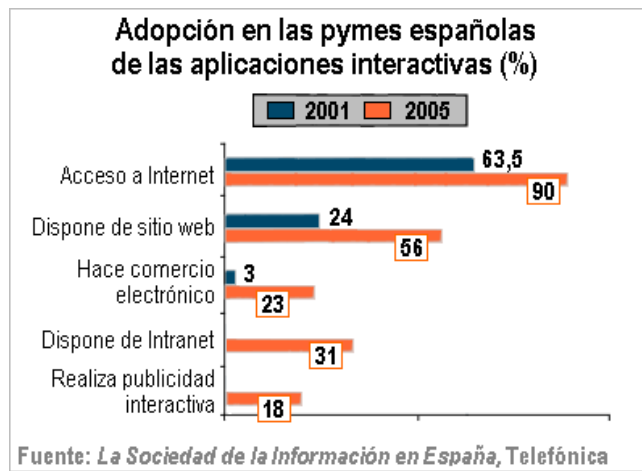


Gráfico 1.-Adopción en las pymes españolas de las aplicaciones interactivas

Invertir en Internet se ha convertido, desde hace años, en inversión con futuro. Si atendemos a las cifras del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 22 millones de españoles han usado Internet en alguna ocasión. Además, a finales de 2007, la cifra de negocio del comercio electrónico en nuestro país llegó a 4.250 millones.

Y esto, ¿Es mucho o poco...? Lo importante es la tendencia.

La adaptación de las PYMES españolas a Internet continúa experimentando una trayectoria creciente. Según el informe *La*

Sociedad de la Información en España, presentado hace unos años por Telefónica, el 64,5% de las PYMES españolas ya cuenta con acceso a Internet, mientras que un 24% tiene su propio sitio web y un 3% realiza comercio electrónico. Se prevé que estas cifras se incrementen notablemente en los próximos años, tal y como se observa en el gráfico de la parte derecha.

Dicha evolución está siendo tan significativa que está ocasionando, por ejemplo, un auge del comercio electrónico, un negocio hasta hace poco reservado a los grandes grupos distribuidores nacionales e internacionales. En el “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2011” se aportan interesantes datos sobre la evolución del comercio electrónico en España durante 2010. La cifra estimada del volumen total del sector es de 9.114 millones de euros, lo que supone un incremento del 17,4 % respecto a 2009. Este incremento es la resultante de la evolución de tres variables principales:

- ✚ Número de internautas.
- ✚ Proporción de internautas que realizan compras online.
- ✚ Gasto medio por comprador.

La proporción de internautas que realizan compras online en 2010 registra un ligero aumento respecto a 2009; los compradores a través de Internet han pasado de un 41,5 % en 2009 al actual 43,1 % (del total de internautas). El número absoluto de internautas se ha visto incrementado en un 5,8 % pasado de 10,4 a 11 millones de individuos que compran en la Red.

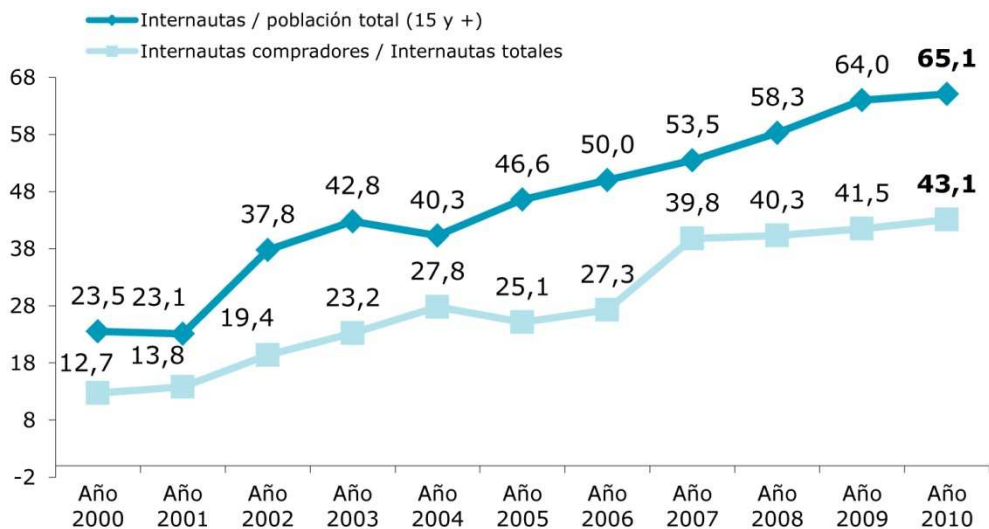


Gráfico 2.- Proporción de internautas y comparadores online.

Para concluir la justificación de la importancia, cada vez mayor de Internet en la sociedad española, en particular

Y es que la PYME y la informática son partes indisolublemente unidas, como podemos ver en el siguiente gráfico, que ilustra el uso de aplicaciones informáticas e Internet en la PYME española.



Gráfico 3.- Uso de aplicaciones informáticas en la PYME

No obstante, el mayor escollo que existe en la actualidad es la falta de cualificación, tiempo y herramientas software para tener actualizadas las páginas Web corporativas. Por ejemplo, desde hace años se han subvencionado cientos de páginas Web a PYMES y MICROPYMES. No obstante, la realidad es que muchas de estas Webs han caído en el olvido.

¿La razón? Muy sencilla. El problema de esas Webs radicaba en que ni los propietarios ni los empleados de estas empresas podían actualizar sus contenidos, convirtiendo dichas Webs en elementos estáticos, desanimados y, por lo tanto, inútiles para su trabajo.

Nuestra propuesta, con *myWebMotor*, consiste en una nueva vuelta de tuerca a este anticuado sistema.

Mediante el uso de nuestro gestor de contenidos, cualquier miembro de la empresa, por supuesto autorizado, desde cualquier lugar del mundo, sin ningún software específico, ni conocimientos de creación Web, podrá modificar la Web, como si estuviera escribiendo un simple documento de Word.

¡Y es que estamos ante el gestor de contenidos más fácil e intuitivo del mundo!

Todo lo anteriormente descrito, puede extrapolarse al resto del mundo, y concretamente a nuestra zona de internacionalización principal: Latinoamérica. ComScore, una empresa de análisis de la red, indicó que en el mundo había más de 1.300 millones de internautas en diciembre de 2010, lo que representa un aumento de 8% respecto al año anterior. América Latina fue la segunda región del mundo que más creció, con un incremento de 15%.

112,7 millones de personas de 15 años de edad o superior, accedieron a Internet desde su Hogar o Trabajo en América Latina, durante enero de 2011, representando un aumento de 15% de visitantes en relación al año anterior, mostrando así el fuerte

crecimiento de los números de consumidores obteniendo acceso a internet. Brasil, el mercado online más grande en la región, creció 20% en el último año, llegando a 40,5 millones de usuarios, mientras que la población online de México aumentó a 18,1 millones, equivalentes a 21%. Venezuela, que representa un mercado online relativamente pequeño de 2.9 millones, logró el ritmo de crecimiento más rápido en el último año con 27%.

Crecimiento del Mercado de América Latina por Total de Visitantes Únicos Enero 2011 vs. Enero 2010 Total Audiencia Internet América Latina**, Edad 15+ - Hogar y Trabajo Fuente: comScore Media Metrix			
	Total Internet (000)		
	Ene-2010	Ene-2011	% Cambio
América Latina	98.139	112.659	15
Brasil	33.789	40.528	20
México	15.005	18.109	21
Argentina	12.626	12.850	2
Colombia	10.007	12.416	24
Chile	6.792	7.304	8
Venezuela	2.295	2.910	27
Puerto Rico	1.132	1.228	8

Tabla 3.1- Crecimiento del Mercado de América Latina, Total de Audiencia Internet en América Latina.

**No incluye visitas desde computadores públicos tales como cafés Internet o acceso desde teléfonos móviles o PDAs*

Capítulo 3: Competitividad

3.1.- La Competencia: Productos sustitutivos

En el mercado, nos podemos encontrar diferentes alternativas para tener una web.

Nuestros competidores directos son las empresas que, como nosotros, venden página a través de su gestor de contenidos, el cual puede modificar un usuario, sin muchos conocimientos, ni software específico, desde cualquier lugar del mundo, creando una dependencia mediante una cuota anual destinada al mantenimiento y actualización del servicio. Esta competencia la abordaremos en el siguiente punto.

Por otro lado, existe otra competencia directa que son los productos alternativos, en algunos casos de pago y, en otros, gratuitos.

La primera es tener una web a medida, diseñada por empresas especializadas, lo que te condiciona a depender de ella, ya que cualquier cambio en la web tiene que pasar por sus manos, debido a que tiene que ser un programador el que lo realice. Como por ejemplo:

http://www.aldaga.com/web_corporativa.asp

La oferta de la que parte esta empresa para una Web corporativa consiste en: tener presencia en la red, dar a conocer su empresa o negocio desde 150 €, según la complejidad de diseño y contenido que precise tener en su web:

- Diseño en HTML
- Página inicio con información sobre la empresa o negocio
- Página de localización mediante Google Maps
- Información sobre los servicios que se prestan
- Galería de imágenes
- Formularios de contacto

- Buzón de entrada de contactos
- Contador de visitas

Ofrecen servicio de posicionamiento mensual, cobrando una cuota.

Como cualquier otra empresa de diseño web a medida, hacen un producto que venden y, posteriormente, cualquier actualización o modificación, será abonada aparte.

Por otro lado, también tenemos en el mercado las web que se venden como gratuitas, pero al final son de pago.

En las que el dominio es el de la empresa bajo la que hacemos. Se realiza muy fácil, Ofertándote un dominio con tu nombre por unos euros... Dejándote hasta una capacidad límite el uso gratuito. Pero, todo esto, tiene un periodo de prueba gratuito.



Ilustración 5.- Página web “miweb.es”

También disponen de la opción de crearse una página en Facebook, que es totalmente gratuita y fácil de manejar. En esta página se puede hacer Marketing a través de muchas herramientas de *Community Manager*. Del mismo modo, podemos saber bastantes datos estadísticos y tener toda la información y anuncios de nuestro negocio actualizados online.

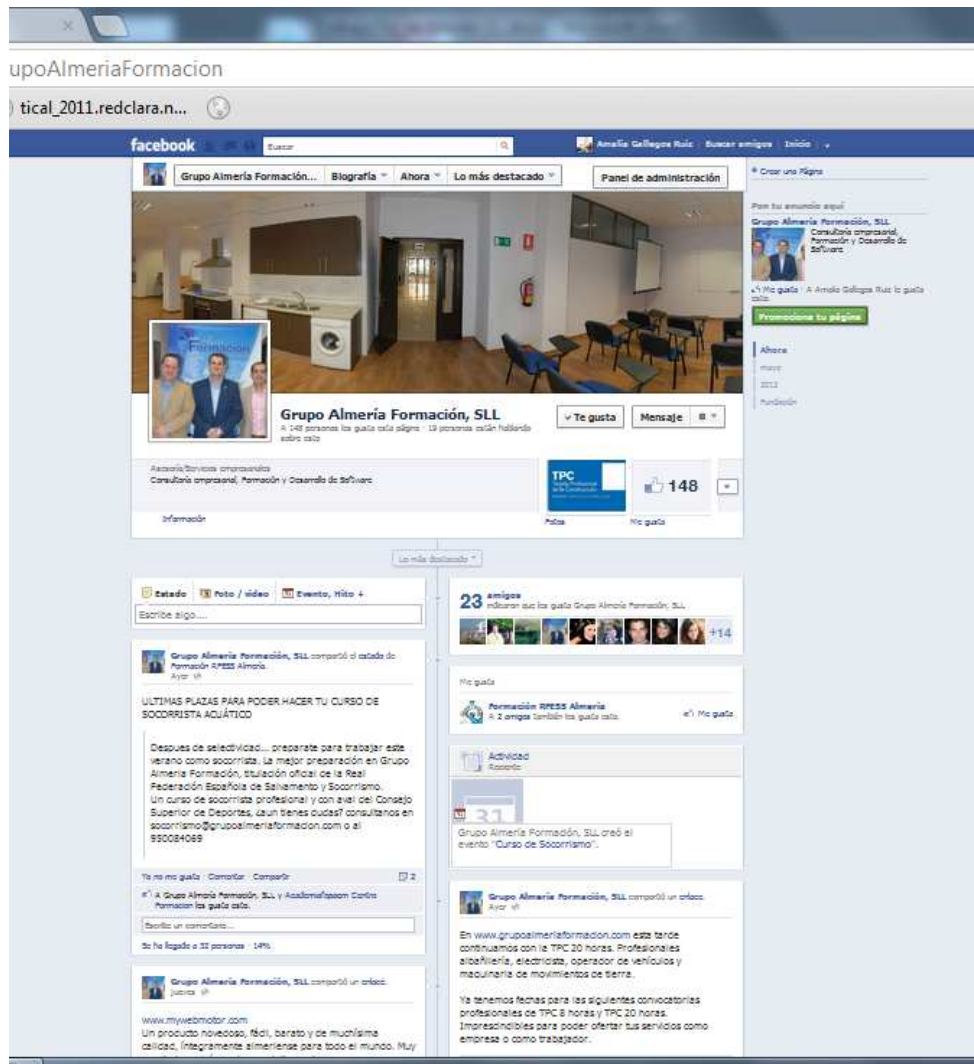


Ilustración 6.- Página web de Grupo Almería Formación

En Google, disponemos de dos herramientas alternativas dentro de la web 2.0 gratuitas, para que los usuarios puedan utilizar para situar su negocio en la Web.

Una son los blogs, los cuales son una alternativa de fácil utilización para poner el negocio en la web, hay muchos distribuidores gratuitos que dan ese servicio con su dominio, como blogspot.com, que pertenece a Google.

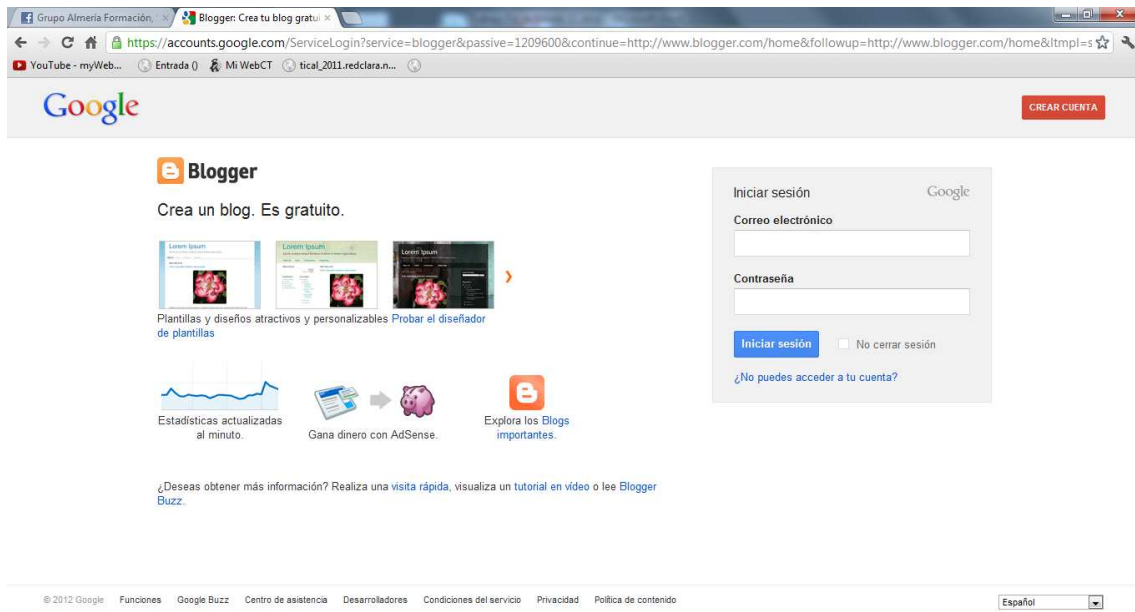


Ilustración 7.- Página web de Google-Blogger

Dentro de Google, también está la opción de hacerse una web en su *portal Sites*, totalmente gratuita:

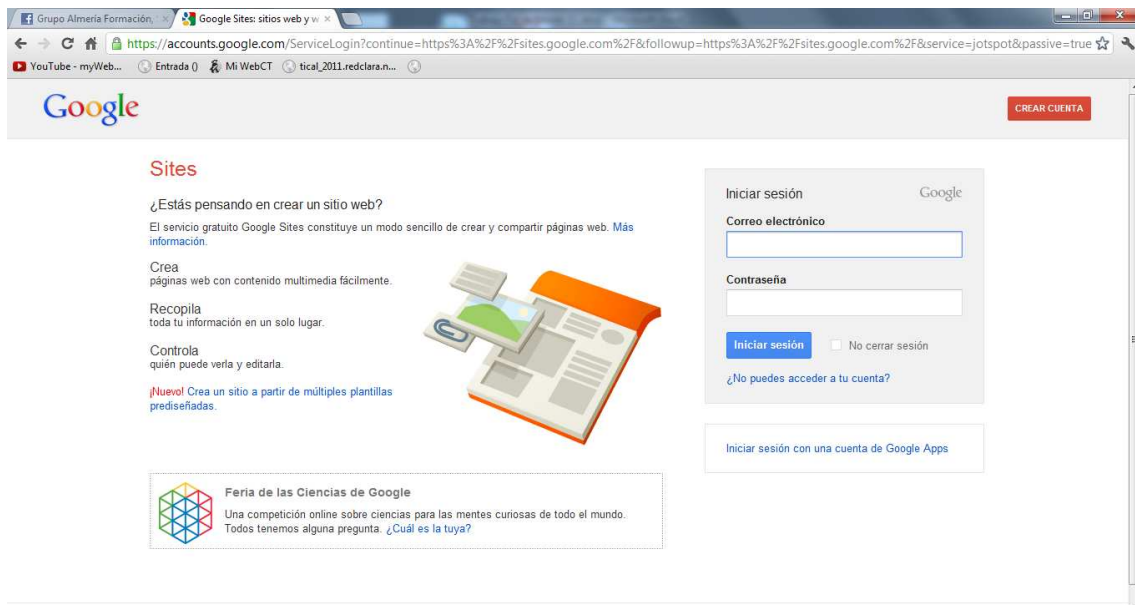


Ilustración 8.- Página web de Google-Sites

3.2.- Principales competidores

Este apartado está dedicado a nuestros principales competidores.

Las similitudes que tienen con nosotros es que todos trabajan bajo un Gestor de Contenidos y alojan las páginas en este gestor, a modo de bases de datos. Ofrecen todo lo necesario para la puesta en marcha de

la página en sencillos pasos, para la elección de plantilla y elaboración de la web, para usuarios no expertos y en las condiciones necesarias para que no se necesite ningún software específico y se puede actualizar la web desde cualquier ordenador del mundo.

Competidores:



1&1 my web

Este producto dentro de la empresa 1&1 se define como:

- Rápido: en tres pasos sencillos puedes crear la web de tu negocio
 - Personaliza: tu web tu mismo, directamente online, en cualquier momento y desde cualquier lugar
 - Todo incluido: incluye todo lo que necesitas para crear una página web en internet.
-



Gestordecontenidos.com

El GestorDeContenidos.com es una aplicación que te permite realizar el mantenimiento de tu web para que su valor perdure en el tiempo y se convierta así en una herramienta útil para tu empresa:

- Mantén
 - Crea
 - Propaga
-



webnode

Cualquier persona puede:

- Crear
 - Diseñar
 - Desarrollar
 - Realizar páginas y aplicaciones web de principio a fin.
-



Arsys

Este producto dentro de la empresa Arsys se define como:

- Sencillo: en tres pasos sencillos puedes crear la web de tu negocio
 - Intuitivo
 - Rápido
-

3.3.- Análisis comparativo de la competencia

	myWebmotor	1&1 my web	Gestordecontenidos	Webnode	arsys
Precio	199 €/año	236,88 €/año	90 €/año	199,80 €/año	
Demo o prueba gratuita	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Configuración del idioma en la misma página	Sí			No	
Tarifa según paquete	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Posibilidad de adaptar un dominio de otro distribuidor	Sí		Sí		Sí
Servicios adicionales	Sí	No	Sí	No	Sí
RRSS o e-mail	No	No	Sí	No	Sí
Más productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Blog	Sí	No	Sí	No	
Usuarios	Infinitos	1	1	1	1
Espacio de disco	Ilimitado		250 MB	400 MB	
Número de páginas	Ilimitado		20		
Número de cuentas de correo electrónico	Ilimitado			100	
Revista digital	Sí	No	No	No	No
Cambio de plantilla manteniendo los contenidos	Sí				
Foros	Sí				
Facilidad de uso	9,04	7,47	8,12	8,87	5,47
Asesoramiento personal	Sí	No	No	No	No

Tabla 4.- Análisis comparativo de la competencia

3.4.- Competitividad: Conclusiones del análisis comparativo

Tras analizar la competencia observamos que:

- ✚ Aunque contamos con un precio más competitivo, nuestro margen de beneficio es menor, puesto que ellos tienen menos costes. Por esto, entendemos que no es una ventaja competitiva duradera.
- ✚ La funcionalidad que tiene nuestro producto es similar a la de otros productos, lo cual no supone una ventaja o desventaja, ya que es fácil la copia.

Por tanto, las principales ventajas competitivas son:

- ✚ Facilidad de uso: Nuestra herramienta es más sencilla que el resto.
- ✚ Versatilidad: Nuestra herramienta deja más libertad al administrador de la página.
- ✚ Nuestra mayor ventaja con respecto a nuestra competencia más directa es la atención personalizada y asesoramiento.

Esto es una realidad gracias al modelo de ventas a través de distribuidores. Distribuidores bien formados y alineados con el producto y empresa promotora.

3.5.- DAFO

3.5.1.- *Ámbito nacional.*

<p>DEBILIDADES</p> <p>Pocos recursos económicos</p> <p>Escasez de personal.</p> <p>Falta de tamaño empresarial.</p> <p>Pocos recursos económicos para marketing.</p> <p>Facilidad de copiar</p> <p>Costes más caros</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Fuerte competencia con <i>land1</i>.</p> <p>Situación económica nacional.</p> <p>Menor coste en la competencia</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Excelente formación del personal que trabaja <i>myWebMotor</i>.</p> <p>Calidad del producto.</p> <p>Muchas empresas se han mostrado interesadas en ser distribuidores.</p> <p>Facilidad de uso</p> <p>Versatilidad</p> <p>Atención personalizada</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Cambio en la estructura económica de la empresa por otra con menor incertidumbre.</p> <p>Desarrollo de la empresa.</p>

Tabla 5.-DAFO nacional

Debilidades:

- ✚ Pocos recursos económicos
- ✚ Escasez de personal: Debido a que tenemos pocos recursos económicos no tenemos la plantilla que quizás nos gustaría tener.
- ✚ Falta de tamaño empresarial: No podemos hacer una comercialización directa ya que nuestra empresa no es de gran tamaño, por eso la internacionalización y la distribución al resto de España se hace a través de distribuidores.
- ✚ Pocos recursos económicos para Marketing: No disponemos de recursos económicos suficientes para poder hacer una campaña de marketing en medios como lo hacen alguna de nuestra competencia.
- ✚ Fácil de copiar: cualquier mejora o prestación la competencia pronto puede incorporarla a su producto.

- ✚ Costes más altos: Aunque tenemos el precio más bajo, también tenemos mayores costes, por lo que en un futuro puede ser una amenaza.

Fortalezas:

- ✚ Excelente formación del personal que trabaja *myWebMotor*: programadores cualificados profesionalmente para desarrollar el producto y formación continua, por parte de la empresa, hacia sus empleados.
- ✚ Calidad del producto: Nuestro producto pasa por unos procesos de revisión para asegurar la calidad antes de ser comercializado e intentar solventar cualquier error que pudiese surgirle al cliente.
- ✚ Atención personalizada: garantizamos frente a nuestros competidores una atención personalizada, localmente por Grupo Almería Formación y otros distribuidores y nacionalmente e internacionalmente por nuestra cadena de distribuidores.
- ✚ Alianzas con otras empresas: que pueden ocasionar más producto software a la venta.
- ✚ PVP más económico: precio más competitivo que el resto de competencia.
- ✚ Facilidad de uso: nivel básico de ofimática y usuario en Windows para poder gestionar el producto.
- ✚ Muchas empresas se han mostrado interesadas en ser distribuidores: nuestro producto ha resultado atractivo para empresas destinadas también a software para involucrarlo en su cartera de productos.
- ✚ Facilidad de uso: nuestro producto es de más fácil utilización que los de mercado.
- ✚ Versatilidad: en nuestra herramienta el administrador posee mayor libertad.
- ✚ Atención personalizada: nuestros distribuidores formados y alineados con el producto y empresa dan una atención y asesoramiento personalizado.

Amenazas:

- ✚ Fuerte competencia con land1: ahora mismo es el competidor más fuerte nacionalmente.
- ✚ Situación económica nacional: pese a que el producto tiene un PVP muy bajo, en la coyuntura económica que nos encontramos no es fácil la comercialización ya que las pequeñas empresas que son nuestro sector su máxima preocupación que tienen hoy es persistir en el tiempo, no invertir en Ti, necesaria para ya no diferenciarse si no adaptarse a los tiempos.
- ✚ Costes más bajos en empresa de la competencia: debido a que hay otras empresas que comercializan con hosting, alojamiento

web... tienen un menor coste en la elaboración del producto, por lo que pueden llegar a ser peligrosamente competitivas.

- ✚ Menores costes en la competencia: pese a que somos más económicos, la competencia podría bajar los precios más que nosotros con menos repercusión.

Oportunidades:

- ✚ Cambio en la estructura económica de la empresa por otra con menor incertidumbre. Cuando la situación económica vuelve a alzarse.
- ✚ Desarrollo de la empresa.

3.5.2.- *Ámbito internacional.*

Para realizar este estudio, debido al escaso conocimiento en procesos de internacionalización que tenemos, nos hemos basado en un estudio, realizado por el Instituto Universitario de Análisis Económico y Social SERVILAB.

Dicho estudio utiliza entrevistas personales presenciales y telefónicas a un conjunto de empresas de consultoría e ingeniería informática españolas, para analizar la evolución y características del proceso de internacionalización.

Observando los resultados de su estudio, llegamos a la conclusión de que compartimos las conclusiones fundamentales en el mismo y, tomando como ejemplo su experiencia, podemos realizar el siguiente análisis DAFO:

<p>DEBILIDADES</p> <p>Escasez de personal</p> <p>Problemas culturales o idiomáticos</p> <p>Falta de tamaño empresarial</p> <p>Falta de experiencia internacional</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Entrada de multinacionales</p> <p>Necesidad de asociaciones temporales</p> <p>Competencia nacional e internacional</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Excelente formación del personal que trabaja <i>myWebMotor</i></p> <p>Calidad del producto</p> <p>Especialización</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Expansión y crecimiento empresarial</p> <p>Ventaja idiomática y cultural en Latinoamérica</p> <p>Es un producto software</p>

Tabla 6.-DAFO internacional

Debilidades:

- ✚ Escasez de personal: Como ya hemos comentado antes por motivos económicos no tenemos una plantilla muy grande.
- ✚ Problemas culturales o idiomáticos: Cuando se internacionaliza se debe tener en cuenta la barrera del idioma si la hay y estudiar costumbre y culturas de otros países para intentar adaptar la empresa.
- ✚ Falta de tamaño empresarial: no tenemos un tamaño empresarial lo suficientemente grande y desarrollado para poder hacer una red propia de distribuidor, por tanto tendremos que apoyarnos en la red de distribuidoras externa.
- ✚ Falta de experiencia internacional. En los demás productos y servicios jamás se han internacionalizado, por tanto no tenemos experiencia.

Fortalezas:

- ✚ Excelente formación del personal que trabaja MyWebmotor: programadores cualificados profesionalmente para desarrollar el producto y continuamente se realiza formación continua en la empresa.
- ✚ Calidad del producto. Nuestro producto pasa por unos procesos de revisión para asegurar la calidad antes de ser comercializada e intentar solventar cualquier error que pudiese surgirle al cliente.
- ✚ Especialización: Trabajamos centrados únicamente en este producto software, para su mantenimiento, actualización y mejora incorporándole nuevas utilidades software.

Amenazas:

- ✚ Entrada de multinacionales que puedan ser más competitivas en marca y precio.
- ✚ Necesidad de Asociaciones temporales las cuales pueden luego desarrollar nuestros productos y prescindir de nosotros, eliminando intermediarios.
- ✚ Competencia nacional e internacional

Oportunidades:

- ✚ Expansión y crecimiento empresarial: conseguir una ampliación en la empresa debido al crecimiento exitoso del producto.
- ✚ Ventaja idiomática y cultural en Latinoamérica: más fácil el acceso debido al idioma y costumbres latinas.
- ✚ Es un producto software el cual tiene más facilidad de introducir en países y necesita menos infraestructura.

Capítulo 4: Plan de Marketing.

4.1.- Política de Producto y Servicio

Nuestro producto incluye los siguientes aspectos:

- ✚ Creación de la web corporativa de la empresa, con la herramienta *myWebMotor*. En breve espacio de tiempo la empresa poseerá un sitio web oficial.
- ✚ Asesoramiento técnico continuo a la hora de creación y actualización de la misma.
- ✚ Formación, para que la persona encargada del mantenimiento del sitio Web esté totalmente familiarizada con el mismo.
- ✚ Hosting y dominio de su nuevo sitio Web.

Para la elaboración del Plan de Marketing nos hemos guiado de un presupuesto de marketing que nos han ofrecido una empresa distribuidora nuestra. Puede ser consultado en el anexo VI.

4.2.- Política de Precios

El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso, deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de caro o barato que les da. Sin

embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas «áreas de beneficios».

Áreas internas	Áreas externas
<ul style="list-style-type: none">• Costes.• Cantidad.• Precios.• Beneficios fijados.• Medios de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Mercados.• Tipos de clientes.• Zonas geográficas.• Canales de distribución.• Promoción.

Tabla 7.-Áreas internas y áreas externas

Por tanto, una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinada con las áreas de beneficio indicadas. Para una más fácil comprensión indicaremos que estas áreas quedan dentro de un contexto de fuerzas resumidas en:

- ✚ Objetivos de la empresa.
- ✚ Costes.
- ✚ Elasticidad de la demanda.
- ✚ Valor del producto ante los clientes.
- ✚ La competencia.

4.2.1.- Distribución a través de Grupo Almería Formación

La elección de nuestro precio ha sido en base a todo lo comentado anteriormente, hemos optado por un precio fijo, algo inferior al de nuestra competencia, de forma que nos diferencien, junto con la atención al cliente, para poder así penetrar más fácilmente en el mercado.

Nuestro producto tiene un PVP recomendado de 199 € + IVA anual. Una cuota fija que paga el cliente y con el que se le da los siguientes servicios:

- ✓ Dominio de su página web

- ✓ Hosting de su página web
- ✓ Servicio postventa
- ✓ Galería de plantillas disponibles para la elección de la web.
- ✓ Formación de la utilización de la herramienta

Esta cuota permanecerá constante anualmente dando servicio de:

- ✓ Mantenimiento
- ✓ Pago de hosting, dominio
- ✓ Acceso a todas las actualizaciones web.

4.2.2.- A través de nuestros distribuidores

El PVD que pagan ellos al comprar el producto es de 99€ + IVA.

Con el objetivo de que su beneficio sea alto, nosotros le recomendamos que vendan con un PVP de 199 € + IVA anual. Los servicios que los distribuidores tienen con la compra son:

- ✓ Dominio de la página web
- ✓ Hosting de la página web
- ✓ Servicio postventa
- ✓ Galería de plantillas para elección.

Esta cuota permanecerá constante anualmente dando servicio de:

- ✓ Mantenimiento
- ✓ Pago de hosting, dominio
- ✓ Acceso a todas las actualizaciones web.

En el caso de que un distribuidor haga una plantilla personificada, distinta a las ofertadas en la galería para un cliente, es libre de marcar un precio de venta para ese diseño, todo el beneficio económico recae sobre el distribuidor, llevándonos nosotros un nuevo diseño a nuestra galería de plantillas.

4.3.- Política de Servicio y Atención al cliente

El compromiso y la política de atención al cliente de Grupo Almería Formación se basan en la atención personalizada al usuario final, bien a través de nosotros mismos o por parte de nuestros distribuidores. Por eso hacemos hincapié en el papel tan importante que juega la formación continua en la empresa y a nuestros distribuidores, asegurándonos que puedan dar un servicio como si fuésemos nosotros mismos.

Lo primero para desarrollar una excelente estrategia en atención al cliente es involucrarse totalmente en el nuevo proceso de desarrollo del servicio de atención, asegurándose de que será fácil ofrecerlo al mercado. La clave es conectar con los clientes, y para ello hay que comprender las necesidades de cada uno de ellos, manteniendo un diálogo constante para entender sus problemas y así lograr un servicio más eficaz.

El segundo paso es asegurarse de que contamos con el mejor soporte, para poder así alcanzar un balance entre servicios y costes.

También es importante conocer la opinión de nuestros clientes mediante encuestas.

El objetivo final es dar a los clientes un servicio de calidad a un menor coste, ya que esta atención eleva los costes. Aunque tenemos claro que este servicio nos diferencia con respecto a la competencia.

4.4.- Política de Promociones y descuentos

Basaremos nuestra política de penetración en la facilitación de que los clientes finales (bien a través de distribuidores, bien directamente interaccionando con nuestra Web Corporativa) puedan probar nuestra herramienta (tanto creándola como manteniéndola durante un período de tiempo determinado).

De este modo, nuestras promociones no se basarán en abaratar el precio del producto, sino en la posibilidad de probarlo, hasta estar seguro de los resultados a alcanzar con su Web.

4.5.- Estrategia de comunicación

Los aspectos sobre los cuales queremos hacer especial mención en nuestro plan de comunicación son:

- ✚ Nuestro sistema de trabajo le asegura una Web a su gusto, sin exigirle 1 €, hasta que de el visto bueno. ¡Pruébala gratis y, si te gusta, la compras!
- ✚ No necesita un administrador especializado, desde cualquier lugar del mundo, sin software específico y con sólo los conocimientos básicos de Word, puedes mantener su sitio Web actualizado.
- ✚ Es el gestor de contenidos más fácil e intuitivo del mundo.
- ✚ Nuestros distribuidores ofrecen un servicio y atención personalizada que ninguna empresa puede ofrecer.

4.6.- Estrategia de penetración en el mercado

Tras varios encuentros con uno de nuestros distribuidores y profesionales del marketing, hemos llegado a las siguientes conclusiones de cómo acceder al mercado

4.6.1.-Objetivos clave

El producto necesita contar con un portal web nuevo, para obtener tráfico a su sitio web y así poder generar más clientes. El producto necesita utilizar su nuevo sitio web como una herramienta para generar nuevos clientes y ventas que lo ayuden a mejorar su rentabilidad.

El nuevo sitio, optimizado, tendrá una mayor visibilidad en búsquedas orgánicas, una campaña bien dirigida de PPC en Google también resultará en más visibilidad.

4.6.2.- Mercado objetivo

Captaciones de distribuidores que estén dispuestos a alinearse con nuestros valores y nuestra política de calidad en la atención personalizada.

4.6.3.- Recomendaciones

- ✚ Desarrollo de sitio web optimizado escalable en funcionalidades.
- ✚ Diseño de contenido para ese sitio web
- ✚ Administración del sitio web y reportes de desempeño mensual.
- ✚ Plan de Marketing.

4.6.4.- Valor para el negocio

Internet proporciona a los negocios oportunidades que no se podían alcanzar en el pasado. En comparación con los métodos de marketing tradicionales, *myWebMotor* será capaz de alcanzar un mayor número de clientes de forma más efectiva y económica.

Con la implementación de las técnicas efectivas propuestas, la empresa de marketing nos proveerá al producto de la oportunidad de:

- ✚ Incrementar nuestra imagen corporativa
- ✚ Ser una fuente de información valiosa para nuestro mercado.
- ✚ Incrementar nuestro nivel de credibilidad.

- ✚ Intensificar el nivel de actividad.
- ✚ Fortalecer el proceso de Servicio al Cliente.
- ✚ Educar a la comunidad.
- ✚ Reducir los costos de operación y comunicación.

4.6.5.- Servicios de Consultoría

El compromiso que obtenemos de la empresa de marketing es proporcionar el nivel más alto en servicios de consultoría.

Evaluarán, de forma periódica, nuestro sitio y nos harán recomendaciones para mantenerlo un paso delante de la competencia. Este sitio deberá tener una imagen corporativa correcta de la empresa, esta empresa supervisará todo con respecto a:

- ✚ El sitio refleje la imagen corporativa de la empresa.
- ✚ El sitio este de acuerdo con el mercado.
- ✚ El sitio refleje orden.
- ✚ El sitio sea interactivo, informativo, único e individual.
- ✚ El sitio sea profesional.
- ✚ Posición de la marca.

4.7.- Publicidad y Promoción (medios)

La principal vía de promoción y publicidad de las acciones que tenemos previstas implantar es Internet.

En ese sentido, estamos trabajando principalmente en los siguientes aspectos:

- ✚ Estamos trabajando en la web corporativa del producto y de la empresa.
- ✚ Estamos intensificando la ayuda a nuestros primeros clientes, con el objetivo de tener páginas Web terminadas, como "portafolios" de clientes con páginas operativas.
- ✚ Las redes sociales van a ser un mecanismo de expansión importante. Tenemos presencia en Youtube, Facebook y Twitter y pronto tendremos en Google+ y LinkedInt.
- ✚ Edición de vídeos promocionales de la herramienta. Actualmente traducidos a catalán, inglés y brasileiro.

Paralelamente a esto, damos soporte y apoyo a toda acción promocional de nuestros distribuidores. Por ejemplo, la propuesta de traducir el video promocional a catalán, surgió de uno de nuestros principales distribuidores, Econsultores, quienes los días 13 y 14 de

junio estuvieron en el Salón de Negocios BIZ BARCELONA, presentando *Econsultos*, su plataforma de consultoría en catalán (con nuestro producto). Dicho video se visionó durante todas las jornadas.

4.8.- Plan de Acciones de Marketing

La propuesta de acción de marketing está dirigida al corto-medio plazo de tres años. Con una gran inversión al principio y una reducción paulatinamente en los siguientes años.

Año 1:

- ✚ Evento lanzamiento para presentación del producto en Premium Café en el que se invitarán a socios distribuidores, clientes potenciales, medios. Presupuesto de 2.500€. Se tratará de un evento para unas 100 personas, incluyendo alquiler del local, servicio de catering, alquiler de equipo de audiovisual, merchandising.
- ✚ Banners: Colocación de banner durante todo el mes en la home de cada uno de los tres distribuidores. El coste unitario por cada distribuidor es de 300€, existiendo meses que se pongan en los tres y meses que se pongan sólo en algunos.
- ✚ Envío de newsletter a la base de datos del distribuidor XXX. El coste unitario es de 300€ el tamaño de la base de datos es de 6.500.
- ✚ Publicación en el canal de Twitter del distribuidor ZZZ y del distribuidor YYY sobre nuestro producto con link a la landing que propongamos. Coste 100€, los seguidores de nuestros distribuidores ZZZ 2.580 y YYY 3.865.
- ✚ Adwords: Dos anuncios de una duración de 15 días cada uno en Google, con diferentes palabras clave. Presupuesto por anuncio 150€, total mensual 300€.

Año 2:

- ✚ Banners: Colocación de banner durante todo el mes en la home de cada uno de los tres distribuidores. El coste unitario por cada distribuidor es de 300€. Cada mes en un distribuidor diferente.
- ✚ Envío de newsletter a la base de datos del distribuidor XXX. El coste unitario es de 300€ el tamaño de la base de datos es de 6.500. Esto se hará trimestralmente.
- ✚ Publicación en el canal de Twitter del distribuidor ZZZ y del distribuidor YYY sobre nuestro producto con link a la landing que propongamos. Coste 100€, los seguidores de nuestros distribuidores ZZZ 2.580 y YYY 3.865. Alternando meses.

- ✚ Adwords: Dos anuncios de una duración de 15 días cada uno en Google, con diferentes palabras clave. Presupuesto por anuncio 150€, total mensual 300€. Todos los meses pero sólo un anuncio.

Año 3:

- ✚ Banners: Colocación de banner durante todo el mes en la home de cada uno de los tres distribuidores. El coste unitario por cada distribuidor es de 300€. Cada mes en un distribuidor diferente y meses sin publicitarlo.
- ✚ Envío de newsletter a la base de datos del distribuidor XXX. El coste unitario es de 300€ el tamaño de la base de datos es de 6.500. Esto se hará trimestralmente.
- ✚ Publicación en el canal de Twitter del distribuidor ZZZ y del distribuidor YYY sobre nuestro producto con link a la landing que propongamos. Coste 100€, los seguidores de nuestros distribuidores ZZZ 2.580 y YYY 3.865. Alternando meses.
- ✚ Adwords: Dos anuncios de una duración de 15 días cada uno en Google, con diferentes palabras clave. Presupuesto por anuncio 150€, total mensual 300€. Todos los meses pero sólo un anuncio.

Para el primer año:

PLAN DE MARKETING AÑO 1													
ACCIONES DE MARKETING		EN	FE	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
ONLINE	Banners	900 €	300 €	600 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
	Newsletter	300 €	300 €	600 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
	Social Media			100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
	Adwords	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
OFFLINE	Publicación impresa												
	Evento de presentación	2.500 €											
	Radio/TV												
COSTE TOTAL MES		4.000 €	900 €	1.600 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
COSTE TOTAL CUATRIMESTRE					7.500 €				4.000 €				4.000 €

Tabla 8.- Plan de Marketing año 1

Para el segundo año:

PLAN DE MARKETING AÑO 2													
ACCIONES DE MARKETING		EN	FE	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
ONLINE	Banners	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
	Newsletter				300 €				300 €				300 €
	Social Media	100 €		100 €		100 €		100 €		100 €		100 €	
	Adwords	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
OFFLINE	Publicación impresa												
	Evento de presentación												
	Radio/TV												
COSTE TOTAL MES		550 €	450 €	550 €	750 €	550 €	450 €	550 €	750 €	550 €	450 €	550 €	750 €
COSTE TOTAL CUATRIMESTRE					2.300 €				2.300 €				2.300 €

Tabla 9.- Plan de Marketing año 2

Para el tercer año:

PLAN DE MARKETING AÑO 3													
ACCIONES DE MARKETING		EN	FE	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
ONLINE	Banners	300 €		300 €		300 €		300 €		300 €		300 €	
	Newsletter				300 €				300 €				300 €
	Social Media	100 €		100 €		100 €		100 €		100 €		100 €	
	Adwords	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
OFFLINE	Publicación impresa												
	Evento de presentación												
	Radio/TV												
COSTE TOTAL MES		550 €	150 €	550 €	450 €	550 €	150 €	550 €	450 €	550 €	150 €	550 €	450 €
COSTE TOTAL CUATRIMESTRE					1.700 €				1.700 €				1.700 €

Tabla 10.- Plan de Marketing año 3

Capítulo 5: Plan de Ventas

Para el desarrollo de las secciones denominadas "*estrategias de ventas*" y "*fuerza de ventas*" debemos discernir entre las ventas que se realicen a través de nuestros distribuidores (de diferentes ámbitos, nichos de mercado objetivo y recursos) y las ventas que realicemos a través de nuestros comerciales (ventas directas).

5.1.- Estrategia de Ventas

Como mencionamos anteriormente, tenemos estrategias distintas en función de quién en la entidad que realiza el contacto y venta con el cliente final:

Por un lado, gracias a la versatilidad de *myWebMotor*, se pueden lograr vender webs a todo tipo de empresas y sectores profesionales, por lo que la política con nuestros distribuidores será:

¡Cualquiera que sea el cliente, puede tener su Web con myWebMotor!

De hecho, si observamos el portafolios de clientes que actualmente tenemos, podemos ver que éstos pertenecen a sectores y actividades muy heterogéneas. Algunos ejemplos son²:

- 🚦 Una tienda de motos: www.motorextrem.es
- 🚦 Un partido político: www.psoevvadelduque.com
- 🚦 Una web social: www.lawebdelemprendedor.es
- 🚦 Una cervecería: www.cerveceriatorrente.es
- 🚦 Una consultora: www.iso9001castellon.es
- 🚦 Una clínica veterinaria: www.veterinariaalameda.com

² Las siguientes webs pueden no estar finalizadas en la fecha de presentación de este Trabajo Fin de Máster.

- ✚ Una peluquería: www.urbancolorpeluqueros.com
- ✚ Una tienda de cocinas: www.centro-cocina.es
- ✚ Una academia de enseñanza: www.academiatenear.com

En contraposición a lo anteriormente expuesto, para la venta directa, es decir, a través de nuestros comerciales, queremos enfocarnos a los clientes con los que ya tenemos relaciones a través del resto de nuestros servicios.

Del mismo modo, existen una serie de sectores que también pueden ser susceptibles de acción comercial, por la relación que tienen ciertos miembros de la empresa con ellos.

Por tanto, nos enfocaremos a los siguientes sectores:

- ✚ Academia de Formación.
- ✚ Asesorías.
- ✚ Partidos políticos.
- ✚ Instituciones locales.
- ✚ Bufetes de abogados.

5.2.- Fuerza de Ventas

Al igual que en el punto anterior, discerniremos entre la fuerza de ventas de nuestros distribuidores (heterogénea y con libertad total de estructuración) y la de Grupo Almería Formación.

5.2.1.- Estructura

Nuestra fuerza de ventas estará formada inicialmente por 4 asesores comerciales, estructurados de la siguiente forma:

- ✚ Jefe de ventas: Además de formar parte de la dirección de la empresa, el jefe de ventas tendrá la última palabra en las operaciones, posibilidades de ofertas...
- ✚ 3 asesores comerciales.

En las previsiones de crecimiento, se estudiará la incorporación de de nuevos trabajadores (ver capítulo 6).

5.2.2.- Criterios funcionales y operativos

La gestión de la fuerza de ventas se basará en:

- ✚ Trabajo por objetivos (remuneración y evaluación vinculadas). Dicha evaluación se realizará bimensualmente.

- ✚ Calidad de venta: Seguimiento de la ejecución de ventas, formación del cliente, apoyo en los primeros pasos de la elaboración de su web.
- ✚ Fidelización de los clientes: Cada vendedor tendrá una cartera de clientes asignados a los que deberá atender de forma frecuente, para conseguir la fidelización y, de este modo, que renueven el servicio anualmente.

5.3.- Plan de Ventas Anual

5.3.1-Ventas directas

Ver anexo I

5.3.2-Ventas a través de distribuidores

Ver anexo II.

5.4.- Estimaciones de Ventas para los próximos tres años

Como premisa fundamental sobre la cual poder comprender mejor el crecimiento tan importante en las ventas durante los sucesivos años, hay que aclarar que este servicio tiene un PVP final de 199 € anuales, por lo que estimamos que en un ratio del 80 %, podremos mantener los clientes del año anterior.

Estos clientes también se incluyen (los que renueven) como ventas en sucesivos años.

Así pues, para ilustrarlo con un simple ejemplo, si en el año I tenemos 100 clientes, en el año II estimamos obtener ventas de 80 clientes (de esos 100) más la incorporación de 150 clientes nuevos.

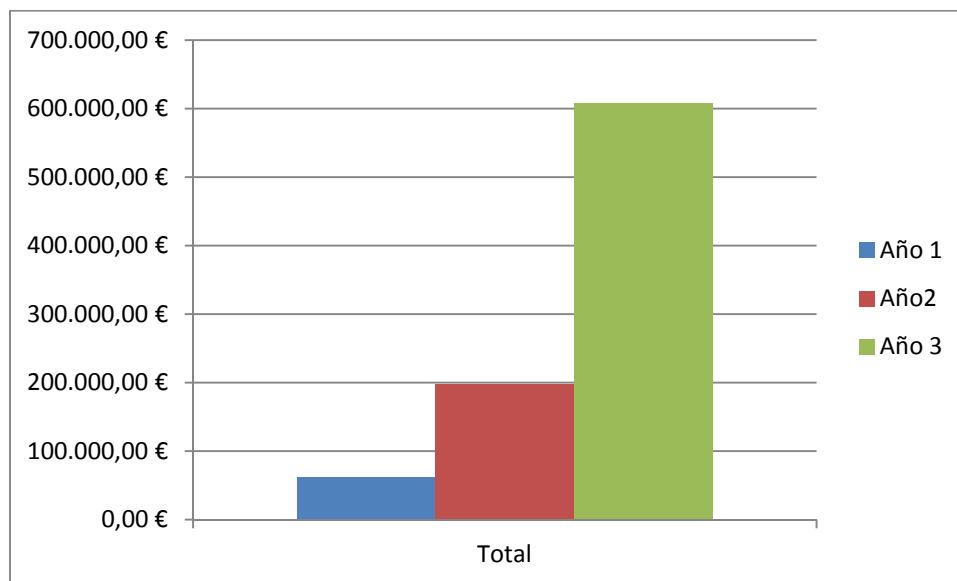


Gráfico 4.-Previsión de ventas en los tres primeros años

Capítulo 6: Organización y Recursos Humanos

6.1.- Introducción

El producto *myWebmotor* está desarrollado por el **Departamento de Desarrollo Software**.

La estructura que pretendemos seguir en la empresa está organizada de manera que pueda dar el mayor soporte durante el mayor tiempo posible dentro de la jornada laboral, aportando la mayor flexibilidad para nuestros clientes.

Pretendemos de cara al futuro llevar a cabo una planificación de RRHH que sea capaz de prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de tal modo que se pueda establecer la plantilla ideal.

Presentamos un plan de organización y de recursos humanos inicial de nuestra empresa, donde se detallan cada una de las áreas de trabajo y se realizará una previsión de cómo evolucionara en un espacio temporal de tres años.

Detallaremos la política de retribución, además de la selección de personal, formación continua y motivación del equipo.

El departamento involucrado en el producto consta de la siguiente jerarquía:

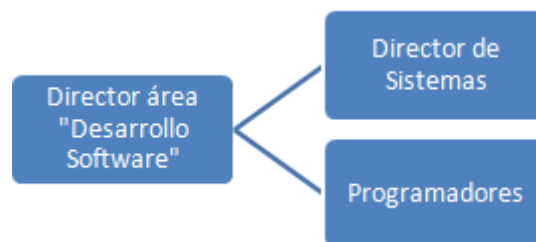


Ilustración 9.-Organigrama del departamento software

En ella hay 4 personas, ahora mismo no es imposible hacer una inversión de recursos humanos y aumentar la plantilla, por lo que esta es la plantilla mínima con la que el proyecto puede funcionar correctamente hasta que surjan nuevas necesidades y nos veamos obligados a aumentar la plantilla.

En el departamento comercial hay tres comerciales que tienen como una de objetivos el distribuir el producto.

Con el fin de conseguir este distintivo de "atención personalizada", que aporta el valor a nuestro producto, la distribución, tanto nacional como internacional, se realizará bajo el modelo de contratación de distribuidores especializados y debidamente formados.

6.2.-Unidades de trabajo

La empresa está organizada en diferentes áreas de trabajo como ya mencionamos al inicio del trabajo, por lo que nos centraremos en todos los departamentos que influyen en el producto.

6.2.1.- Área de "Servicios a Empresas"

En esta área es donde se sitúan los comerciales, que se dedican a la venta y distribución del producto, a la vez que de la captación de posibles distribuidores. Siguen las directrices comerciales establecidas por la empresa y particularmente, en este producto, de Francisco Javier Martínez, Director del área de "Desarrollo Software y Diseño Gráfico", se encarga de dar indicaciones particulares y formación.

6.2.2.- Área de "Recursos Humanos, Administración y Contabilidad"

Las funciones que los miembros de esta área de la empresa desempeñan son:

- Encargada de la gestión de recursos humanos: su responsabilidad es el reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.
- Gestión financieras, comerciantes, gestión de la empresa en general...
- Deberá supervisar el trabajo realizado por todas las áreas, establecer los costos, planificación y reducción de estos.
- Esta área está dirigida por una persona altamente cualificada, un auxiliar administrativo y un responsable de formación continua interna.

6.2.3.- Área de Desarrollo de Software:

El área más influyente sobre *myWebMotor*, tiene, principalmente, tareas relacionadas con dicho producto, tales como:

- Encargado del análisis, diseño, implementación y prueba del producto.
- Actualización y mantenimiento del producto

Personal altamente cualificado, director de proyecto ingeniero en informático, director de sistemas ingeniero en informático y dos técnicos de sistemas.

6.3.- Puestos de trabajo

- Área de Servicios a Empresas
 - Director del área
 - Comerciales
- Área de Recursos Humanos, Administración y Contabilidad
 - Director del área
 - Auxiliar administrativo
- Área de Desarrollo Software:
 - Director de proyecto y Jefe de equipo: Francisco Javier Martínez, es el encargado de la formación a distribuidores, comerciales. También dirige el proyecto y sirve como "Jefe de Equipo" para la coordinación de todas las áreas implicadas en *myWebMotor*.
 - Director de sistemas: Es el encargado de formar y dirigir a los programadores. También es el encargado del servicio post-venta (mantenimiento).
 - Programadores: Personas encargadas de desarrollar y mantener el software.

6.4.- Plan de organización

Una vez explicadas y definidas las siguientes áreas involucradas en el proyecto, pasamos a definir detalladamente la cantidad de personas que configuran los diferentes puestos de trabajo.

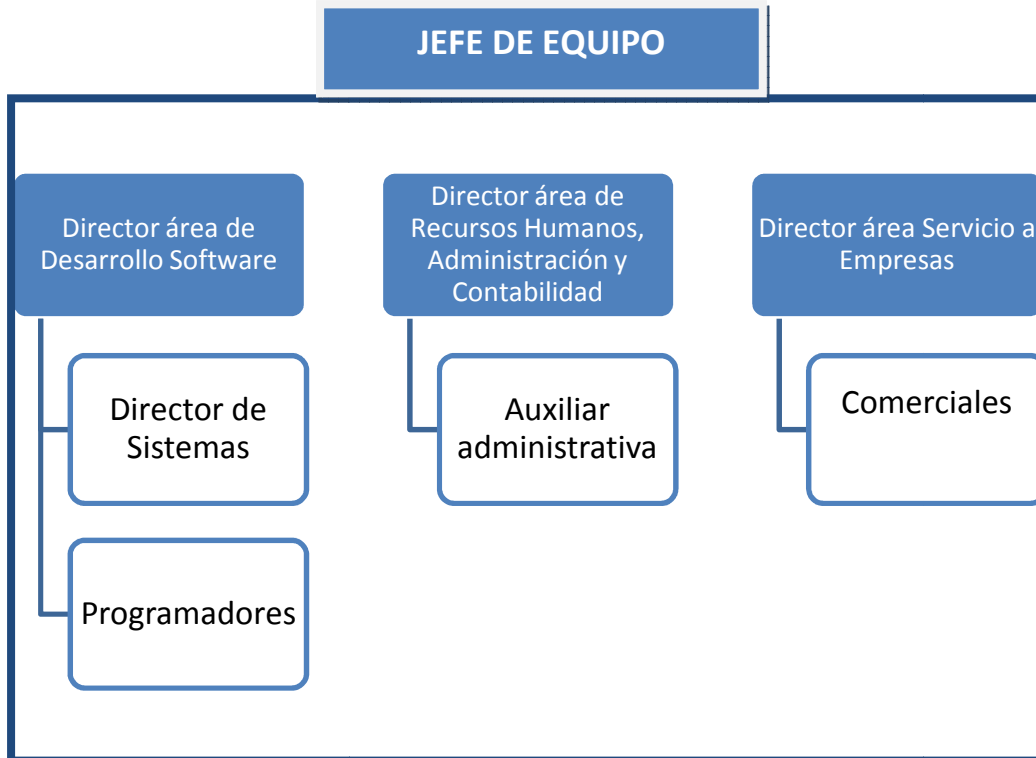


Ilustración 10.- Organigrama de puestos y departamentos involucrados en el producto.

A continuación, vamos a describir cada puesto de trabajo y sus competencias. Aclarar que la figura del jefe de equipo y director del área de desarrollo software es la misma persona.

6.4.1.- Jefe de equipo

Una persona trabajará bajo este roll.

Esta persona forma parte del área de Desarrollo Software y entre sus competencias está:

- Supervisar la captación de distribuidores por parte de los comerciales.
- Garantizar la calidad total en todos los procesos que estén relacionados con el producto.
- Motivar al personal, transmitir los valores, cultura y objetivos de la empresa.
- Resolver problemas que se puedan plantear dentro de la organización.
- Tener una relación laboral estrecha.
- Formar a nuevos distribuidores y a los comerciales.
- Coordinar al Director de Sistemas y a los programadores.

- Realizar un seguimiento y control del proyecto.
- Estudiar los posibles problemas externos y definir nuevas opciones para los productos.
- Garantizar la mejora de los recursos humanos y la política personal.
- Responsable de las TI en la empresa.

Del mismo modo, también actúa como Apoyo a la dirección:

- Gestionar las estrategias financieras de la empresa con dirección
- Coordinar y supervisar las tareas de contabilidad, tesorería, previsión.
- Mantener negociaciones con empresas financieras y otros distribuidores.
- Optimizar los recursos financieros y económicos necesarios para conseguir nuestros objetivos.

El perfil de esta persona es el de un titulado superior relacionados con Empresa, titulación en Informática, formación en "Formador de Formadores" o similar y, sobre todo, que sea un líder.

Dentro de sus características tienen que estar:

- Habilidad para la negociación.
- Facilidad de resolución de conflictos.
- Pensamiento creativo.
- Visión estratégica.
- Capacidad de organización.
- Visión innovadora.
- Capacidad de análisis Interés por la planificación.
- Destrezas para la persuasión.
- Habilidades sociales y de trabajo en equipo.

6.4.2.- Director de sistemas

Contamos con un trabajador con este roll.

El perfil de esta persona es el de un Ingeniero en Informática y sus objetivos son:

- Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa, a corto, medio y largo plazo.
- Instaurar las soluciones informáticas necesarias para cubrir las necesidades de la empresa y de sus usuarios.

- Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos.
- Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación.
- Coordinación de los programadores

Dentro de sus características están:

- Habilidad para la negociación
- Facilidad de resolución de conflictos
- Pensamiento creativo
- Trabajo en equipo

6.4.3.- Programadores

Actualmente contamos con 2 programadores en plantilla.

Estos trabajadores poseen un título de Grado Superior en Informática, con conocimientos actualizados en:

- Conocimientos en lenguaje de programación.
- Desarrollo de software.
- Realizar los controles de calidad y puesta a punto del producto.
- Capacidad de atención.
- Interés por la innovación.
- Orientación al cliente.

6.4.4.- Director de recursos humanos, administración y contabilidad

Contamos con una persona para este puesto.

Su titulación es la Diplomatura en Relaciones Laborales y sus competencias son:

- Gestión total de contabilidad de la empresa
- Garantizar la mejora de RRHH y la política social
- Contratación de personal
- Actuar como director Administrativo-Financiero de la empresa junto con el "Jefe de Equipo del Proyecto":
 - Gestionar las estrategias financieras de la empresa
 - Coordinar y supervisar las tareas de contabilidad, tesorería.

- Mantener negociaciones con empresas financieras y económicos necesarios para conseguir objetivos.
- Definir, analizar y gestionar las inversiones de la empresa

6.4.5.- Auxiliar administrativo

En la empresa tenemos una auxiliar administrativa, con las tareas de:

- Concertar citas o entrevistas con otras instituciones.
- Acompañar a clientes o visitas a los lugares adecuados.
- Recepción y clasificación de documentos.
- Redacción y tratamiento de documentos.
- Redactar correspondencia.
- Tareas administrativas relacionadas con de nóminas, recibos, etc.
- Atender en una primera instancia el teléfono.

Por tanto, necesita poseer las siguientes cualidades:

- Aptitud organizativa.
- Habilidades sociales.
- Capacidad de atención.

Su titulación es la de Título Grado Superior en Gestión Administrativa y también necesita poseer conocimientos de ofimática, informática, gestión de archivo...

6.4.6.-Comerciales

Tres personas ejercen esta función.

La función que tienen los comerciales dentro de la empresa es vital, para la captación inicial de clientes y distribuidores y para introducir el producto y la imagen de marca en el mercado.

Sus tareas son:

- Captar nuevos clientes y distribuidores.
- Asesorar a los clientes sobre el producto.
- Realizar labores de promoción del producto.
- Conocer el mercado al que nos vamos a dirigir.
- Devolver al superior los resultados obtenidos para poder analizar que ha pasado.

Se requieren personas cualificadas en tecnología, preferentemente que haya hecho algún certificado de profesionalidad en informática y con estudios complementarios en ventas y marketing.

La empresa deberá surtirle de documentación y formación interna sobre *myWebMotor*.

También necesitan desarrollar las siguientes cualidades:

- Habilidades de negociación, persuasión
- Orientación al cliente
- Habilidades sociales
- Visión estratégica
- Creativo

6.5.- Previsión del crecimiento

En nuestra previsión y estructura de Recursos Humanos para los próximos tres años, según nuestro plan Económico Financiero es la siguiente:

Resumen de personas que integran los departamentos que influye en el desarrollo del producto:

Puesto	Nº de personas
➤ Jefe de equipo	1
➤ Director de área software	
➤ Director de sistemas	1
➤ Programadores	2
➤ Auxiliar administrativa	1
➤ Director aérea de RRHH, administración y contabilidad	1
➤ Comerciales	3

Tabla 13.-Puesto y nº de personas que lo ocupan.

Se trata de una plantilla mínima para poder lanzar el producto y responder adecuadamente a las necesidades del mercado.

A lo largo de los tres años previstos es posible que tanto en programadores exista un aumento de éstos ya que la demanda será más alta y el nivel de clientes exigirá que haya nuevas contrataciones. También habrá que descargar la figura del "Jefe de equipo" y buscar un especialista.

Para el **año 2** según las ventas previstas en el gráfico del capítulo 5 tenemos previsto:

- ✚ Contratación de una persona dedicada a la formación de distribuidores. Esta persona tiene que tener una titulación en informática.
- ✚ Como se prevé un número de clientes elevados necesitaremos la contratación de una persona que se dedique sólo al servicio

postventa del producto. Esta persona será un programador más con las mismas cualidades que definíamos anteriormente en los puestos de trabajo.

Para el **año 3** según las ventas previstas en el gráfico del capítulo 5 tenemos previsto:

- ✚ La necesidad en el departamento de “Desarrollo Software y Diseño Gráfico” de incluir la figura de 4 administrativos. De forma que la centralita de teléfonos tenga una extensión para dicho dpto. y los clientes o distribuidores puedan comunicarse vía telefónica directamente. La finalidad es de disminuir los tiempos innecesarios y poder atender a la demanda esperada lo más rápido posible y eficaz. Sobre todo por la internacionalización con la que daremos un servicio cercano al de 24 horas al día 7 días a la semana.
- ✚ Para el servicio postventa incluiremos otros dos programadores más.
- ✚ Para poder dar soporte a las ventas previstas en el departamento de RRHH, Administración y contabilidad incluiremos una persona más de apoyo a la contabilidad. Perfil de Diplomado o Licenciado en Empresariales, Relaciones Laborales...
- ✚ Incluiremos el perfil de un comercial especializado en captar nuevos distribuidores en el extranjero. El cual tiene que tener el mismo perfil de un comercial más dominio del inglés.

6.6.- Política de recursos humanos

Una vez definidos todos los puestos de trabajo involucrados en el producto, presentamos en este apartado un análisis de las políticas de RRHH que se implementan en la empresa.

La mejor política de RRHH es que el personal trabaje en las mejores condiciones, para ellos los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar el factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

A continuación, se describen los principios fundamentales para definir la política de RRHH de La empresa.

6.6.1.- Confianza

Solo con absoluta confianza se mantiene una buena relación entre los empleados, para ello es necesario tener siempre presente que cualquier trabajo se realizará de forma honesta y legal y siempre dentro de un clima de total respecto en el que se permitirá a los empleados realizar su trabajo de manera correcta. Se proporcionaran todos los recursos necesarios, premiando los buenos resultados y combatiendo la discriminación en caso de producirse.

6.6.2.- Desarrollo personal

Se motivará el desarrollo personal de la persona, dando la oportunidad de que progresen en su carrera profesional, mediante la constante formación continua. El esfuerzo que la empresa tendrá con sus trabajadores sus “activos más importantes” se verá recompensado por el desarrollo y motivación de estos.

Es de vital importancia para el desarrollo personal que cada empleado ocupe el lugar adecuado, el progreso y desarrollo de La empresa supondrá para los trabajadores del desarrollo de una política que fomente el desarrollo personal de los mismos.

6.6.3.- Liderazgo

El líder será una persona que tenga capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

6.6.4.- Comunicación

La comunicación es fundamental en la empresa pero no sólo en la dirección de los niveles altos a los bajos (verticalmente) sino también horizontalmente y en ambas direcciones.

Es imprescindible que la información importante llegue a las personas adecuadas en el instante preciso, es por ello que dicha comunicación debe fluir no solo desde la gerencia a los trabajadores sino también de los trabajadores hacia la gerencia y de forma horizontal, entre trabajadores.

Utilizando las herramientas adecuadas se debe de procurar que exista una comunicación entre empleados.

Si la comunicación interna de la empresa va bien, el trabajo llegará a ser eficiente y competitivo.

Las herramientas de comunicación que se utilizarán serán:

- ✚ Comunicación directa. Será la principal vía de comunicación.

- ✚ Reuniones. Donde se informarán de forma periódica de los trabajos realizados, los actuales, los resultados obtenidos, los progresos y proyectos futuros.
- ✚ Reuniones de equipo. Donde se conseguirá un adecuado ambiente de trabajo.
- ✚ Red interna de ordenadores. Siendo esta una herramienta clave para el intercambio de información entre todo el personal de la empresa.
- ✚ Correo electrónico. Permitirá enviar información entre áreas, informes, convocatoria de reuniones, etc.

6.6.5.- Retribuciones

Teniendo en cuenta las características de cada puesto se tendrá un sistema de retribución basado en la igualdad y transparencia, teniendo siempre en cuenta la legislación vigente. En el caso de los comerciales tendrán alguna remuneración en base a las ventas del producto.

RRHH	Nº personas	Nómina	Total	SS	% a imputar	TOTAL A PAGAR
Director Dpto. Software	1	1.200	1.200	480	100%	1.680,00
Comerciales *	3	500	1.500	-	33%	500,00
Director de Sistemas	1	1.000	1.000	400	100%	1.400,00
Programadores	2	700	1.400	560	100%	1.960,00
Director Dpto. RRHH, ADMITRACIÓN	1	1.000	1.000	-	33%	333,33
Auxiliar Administrativo	1	600	600	60	33%	220,00
TOTAL RRHH	9	5.000	6.700	1.500		6.093,33

Tabla 15.-Cuadro de salarios de los trabajadores

* Los comerciales tienen un incentivo por ventas del 20% y por captación de distribuidores 50 €.

Los comerciales y el Director Dpto. de RRHH, Administración y Contabilidad son personal dado de alta como autónomos, por eso no registramos ningún gasto en la nómina de seguridad social, ellos nos facturan.

En cuanto al porcentaje, hemos puesto un 100% al personal directamente involucrado en el desarrollo del producto y un 33% a aquellos profesionales que en la empresa trabajan para más líneas de negocio.

Con respecto a la seguridad social del Auxiliar Administrativo, decir que es tan baja ya que tiene un contrato de formación.

6.6.6.- Formación

Ya que una de nuestras líneas de negocio más grande es la formación, para nosotros es fundamental la constante formación en nuestros empleados para poder estar siempre actualizados en los conocimientos que dan lugar a las capacidades de ellos.

Será el responsable de cada área quien detecte las necesidades de la misma el que haga los planes necesarios en la empresa, también pudiendo el empleado demandar según las necesidades que detecten.

- Formación interna: se realiza dentro de la empresa.
 - Existe una primera formación cuando se comienza a trabajar básica sobre puesto de trabajo, empresa y normativas.
 - Formación continua: va surgiendo según va avanzado las tecnologías, producto, necesidades de nuevas competencias...
- Formación externa: son necesarios recurrir a formación ajena a la empresa para poder adquirir nuevas capacitaciones.

Con un equipo bien formado es más fácil ser competitivo.

6.6.7.- Selección

El proceso de selección se llevará a cabo por el Área de Recursos Humanos, siendo esta quien decida a quienes preseleccionarán como candidatos para el puesto definido. Serán ellos quien tomen la decisión junto el director de área afectad de porque medios se elijen a los candidatos; si bien por promoción interna o si es necesario buscar un candidato externo.

El proceso de selección constará de las siguientes fases:

- ✚ Identificación de la necesidad de incorporar una nuevo puesto de trabajo.
- ✚ Definir un perfil para el puesto de trabajo.
- ✚ Preselección de los candidatos.
- ✚ Realización de una entrevista y pruebas que se estimen oportunas.
- ✚ Selección de los mejores.
- ✚ Comprobación de los informes y curriculum.
- ✚ Informe final para el director del área pueda tomar la decisión final.
- ✚ Incorporación, formación y periodo de pruebas en la empresa.

✚ Informar a los descatalogados.

Para la captación de candidatos al puesto de trabajo se utilizará nuestros redes sociales y web, de forma que podamos dar una oportunidad a nuestros seguidores o clientes si están realmente preparados, también utilizaremos la oficina de desempleo y se buscará en la bolsa de la universidad y si así no encontrando un buen perfil se recurrirá a una empresa especializada en esto.

6.7.8.- Motivación

La empresa llevará a cabo un plan de motivación del personal basado principalmente en un ambiente de confianza mutua y desarrollo personal que permita que estos se sientan integrados en el avance de la empresa.

Las actuaciones a seguir para conseguir la motivación será políticas de promoción, con formación y en algunos casos incentivos salariales que hagan que el trabajador lleve un desarrollo continuo.

Se fomentarán actividades culturales y deportivas para la conciliación entre los trabajadores. Intentando conciliar la vida personal y laboral del trabajador.

Para la formación se utilizará cuando sea posible la tele formación o formación a distancia o mediante Skype, para intentar que el trabajador pueda realizarla desde casa. En el caso de ser presencial se intentara que abarque parte de la jornada laboral para que se vea poco afectado el tiempo libre del trabajador.

Se potenciará la estabilidad en la plantilla como medio de motivación para que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Se mantendrán unas políticas retributivas que beneficien al trabajador.

Se busca la eficiencia en el trabajador, motivación y creatividad.

6.7.9.- Socialización y Formación inicial básica

6.7.9.1.- Socialización

Para evitar situaciones incómodas de los nuevos trabajadores, se ha diseñado un plan de inducción en la empresa. El trabajador tendrá un “empleado guía” variable en función del área donde comience a trabajar. Esta persona será la encargada de enseñarle la Empresa, explicarle la misión, visión y objetivos de la misma. Enseñarle su cultura, presentarle a sus compañeros.

Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones

laborales a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente. Esto incluye aspectos como los siguientes:

- ✚ Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.
- ✚ Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
- ✚ Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de niveles superiores.
- ✚ Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía
- ✚ Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.
- ✚ Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
- ✚ Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.
- ✚ Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.
- ✚ Explicarle las condiciones de trabajo:
 - Horas de trabajo
 - Entrada para empleados
 - Horas de comida
 - Recesos para tomar café, períodos de descanso
 - Llamadas telefónicas y correo personal
 - Políticas y requerimientos de tiempo extra
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - Otros
- ✚ Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:
 - Cumplimiento de las responsabilidades
 - Asistencia y puntualidad
 - Manejo de información confidencial
 - Conducta
 - Apariencia general

6.7.9.2.- Formación inicial básica

La formación inicial básica será en primer lugar sobre el puesto de trabajo y luego una formación general que sirve para cualquier trabajador.

a) Seguridad y salud laboral

A todos los trabajadores se les da formación en prevención de riesgos laborales en su puesto de trabajo y a nivel básico, todos tienen trabajo desarrollado en oficinas, por lo que presenta diferentes riesgos con respecto a otros oficios. Sobre todo suelen ser trastornos musculares y esqueléticos como puede ser el dolor de cuello, espalda, problemas visuales...

Estos riesgos suelen venir derivados del alto uso de equipos durante horas, con condiciones de temperatura, iluminación... Este será el riesgo que más tendremos que combatir ya que en todos los puestos definidos en la empresa, se pasan muchas horas delante de un ordenador.

A continuación, mostramos una imagen de la correcta forma de colarse delante del ordenador.



Ilustración 9.-Posición correcta para prevenir posibles lesiones en el puesto de trabajo de oficina.

Para poder llevar a cabo la política de prevención se dotará los puestos de trabajo de todo lo necesario.

b) Ley de Protección de Datos (LOPD)

Se forma a cada trabajador sobre la Ley de Protección de datos a nivel general y concretando cómo debe hacerlo en su puesto de trabajo. Mentalizando lo importante que es cumplirla y tener los datos protegidos y custodiados, guardando la confidencialidad.

Capítulo 7: Aspectos legales y societarios

7.1.- La sociedad y sede social/operativa

7.1.1.- Sociedad actual:

Grupo Almería Formación, SLL nace como una sociedad limitada laboral compuesta por tres socios (con igual número de participaciones) y un capital social de 3.300 €.

Tras una escritura de compra-venta de participaciones, uno de los socios, Francisco Javier Martínez López, vendió la mitad de las mismas, en favor de su esposa, Amalia Gallegos Ruiz.

Desde sus inicios se estableció como firma autorizada la mancomunada a dos firmas, esto es, para poder hacer cualquier operación bancaria, firma de contratos... basta con que dos socios, cualquiera de los cuatro, firmen.

En el anexo III se adjunta copia de los Estatutos de la Sociedad.

Para los acuerdos de colaboración con distribuidores, también tenemos un convenio marco (ver anexo V).

7.1.2.- Sede social y operativa:

En la actualidad, la sede social se haya ubicada en calle Profesor Mulián, 20 bajo, siendo un local que se adecúa al 100% tanto a la realidad presente de la empresa como a sus expectativas de crecimiento futuro, ya que cuenta con una superficie de 600 m².

7.2.- Licencias y derechos.

La actual sociedad, de cara a proteger su producto estrella, *myWebMotor*, lo ha registrado con derechos de autor en favor de su principal propulsor, Francisco Javier Martínez López.

Dicho registro, se encuentra presentado, en estado de tramitación por parte de la Delegación de Cultura de Almería.

7.3.- Obligaciones legales.

Salvo el cumplimiento de la legislación vigente respecto a cuestiones societarias y laborales, la empresa no tiene obligaciones especiales.

En cuanto a la seguridad en los contenidos de un cliente y la pérdida de datos, hemos comprobado que todos los servidores cloud tienen copia de seguridad hecha por *Fanatical Support* y siguen el siguiente Acuerdo a Nivel de Servicio (ver, en el anexo IV, el “Service Level Agreement”).

7.4.- Permisos y limitaciones.

Como empresa y en el ámbito de actividad del producto *myWebMotor*, no se debe obtener ningún permiso o licencia especial para su desarrollo.

Capítulo 8: Establecimiento, lanzamiento e inversiones

8.1.- Plan de Establecimiento

Debemos partir de la base de que el producto ya está en un estado que le hace ser vendible, aunque no se trata de un producto final, sino que estamos en continua desarrollo y ampliación.

Por tal motivo, todas estas tareas se deben realizar en paralelo a la atención de los proveedores que ya poseemos y a los clientes que, a través de los citados proveedores o de captación propia, podamos conseguir.

8.1.1.- Definición de fases

Fase 1: Desarrollo *myWebMotor*

Estimamos que en 4 meses puede presentar un estado mucho más estable y, por tanto, el esfuerzo de desarrollo podrá ser aminorado.

El desarrollo lo realizará el actual equipo técnico, compuesto de 3 personas más el responsable del departamento de “Desarrollo Software y Diseño Gráfico”.

Fase 2: Desarrollo de la Web corporativa de *myWebMotor* y páginas para mostrar.

Estamos desarrollando la Web corporativa de *myWebMotor*, mediante nuestro gestor de contenidos mas con una plantilla en exclusiva.

Los objetivos de esta Web son:

- ✚ Tener un ejemplo de calidad que muestre todas las posibilidades de *myWebMotor*.

- ✚ Ser un medio de difusión de las evoluciones, nuevas herramientas... del gestor de contenidos, para que nuestros clientes estén informados.
- ✚ Herramienta de captación de nuevos distribuidores.
- ✚ Comunidad para los clientes de *myWebMotor*, donde poder expresar su opinión libremente, hacer mención de ideas de posibles evoluciones, consultar sus dudas, plantear bugs del sistema...

Y, también, creemos importante la elaboración de diversas páginas web con *myWebMotor*, que podamos utilizar como referencias para futuros clientes y distribuidores, de diferentes sectores profesionales. Este lo haremos a través de páginas de empresas ficticias o a través de páginas de clientes, que estén dispuestos a asesorarse por nosotros (ofreciéndoles la elaboración, por nuestra parte, de la página Web corporativa, de forma gratuita).

Fase 3: Fase de captación de distribuidores

En esta fase se ejecutará el plan de marketing, encaminado a la captación de futuros distribuidores, tanto a nivel nacional (en primera instancia) como a nivel internacional (comenzando por países americanos, como decíamos anteriormente).

Fase 4: Formación

Para que nuestros distribuidores sean capaces de presentar la atención personalizada que nos va a diferenciar de nuestros competidores, daremos una importancia capital a la formación de éstos, mediante cursos presenciales o través de la herramienta Skype y la elaboración de manuales, videotutoriales y cursos online.

Fase 5: Homologación para ser proveedor oficial de WSI:

Paralelamente a los items anteriores, una vez que finalice la evolución del producto, nuestro equipo de desarrolladores se enfocará en el estudio e implementación de ciertas evoluciones que nos permitan ser proveedores oficiales de esta multinacional.

8.1.2.- Fechas clave

- 1) Desarrollo de *myWebMotor*: Llevamos un año aproximadamente con la elaboración del mismo y estimamos que se prolongará 4 meses más.
- 2) Desarrollo de la Web corporativa de *myWebMotor* y páginas para mostrar: Esta tarea nos llevará dos meses.
- 3) Captación de distribuidores: Nuestro primer esfuerzo y protocolo de actuación inicial estimamos que durará 6 meses, aunque, a partir de esa fecha, el esfuerzo será continuado (no finalizaremos nunca de seguir captando distribuidores en todo el mundo).

- 4) Formación: La formación se realizará de forma paralela a la captación. Estimamos que el tiempo necesario para que un distribuidor se forme será de entre 2 y 3 semanas. Se intentarán crear grupo de distribuidores para optimizar el esfuerzo de formación. Para ello será básica la herramienta Skype.
- 5) Homologación para ser proveedores de WSI: Debido al estado actual del producto y a las evoluciones planificadas, pensamos que en 3 meses de desarrollo, *myWebMotor* estará listo para homologarse.

PLAN DE ESTABLECIMIENTO – Año 1												
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo												
Web corporativa y de ejemplo												
Captación distribuidores												
Formación												
Homologación WSI												
Mantenimiento												

Tabla 16.-Plan de establecimiento para un año

PLAN DE ESTABLECIMIENTO – Año 2												
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo												
Web corporativa y de ejemplo												
Captación distribuidores												
Formación												
Homologación WSI												
Mantenimiento												

Tabla 17.-Plan de establecimiento para el segundo año

PLAN DE ESTABLECIMIENTO – Año 3												
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo												
Web corporativa y de ejemplo												
Captación distribuidores												
Formación												
Homologación WSI												
Mantenimiento												

Tabla 18.-Plan de establecimiento para el tercer año

8.2.- Plan de Lanzamiento

Como comentábamos anteriormente, nuestro plan principal de marketing, para el lanzamiento del producto y búsqueda de distribuidores, comenzará en octubre-noviembre de este año.

El objetivo de dicho plan es obtener notoriedad desde el primer día.

Nos queremos diferenciar, desde el principio de nuestros competidores, mediante la atención personalizada y queremos hacer notar la gran importancia que le damos a los distribuidores, para motivarlos y animarlos a participar de este proyecto.

Todas las acciones de lo que hemos llamado “plan de captación de distribuidores” son las establecidas en el plan de marketing que hemos mencionado en el capítulo 4.

8.3.- Presupuesto de establecimiento

Gastos Año 1		
Conceptos	Importe	Importe mes
Gastos amortizables		
Notaría	150,00 €	4,17 €
Impuestos varios	3.000,00 €	83,33 €
Alquileres previos	0,00 €	0,00 €
Diseño marca	1.500,00 €	41,67 €
Registros	50,00 €	1,39 €
Inversiones en equipamiento y equipos informáticos		
	8.500,00 €	236,11 €
Total		366,67 €

Tabla 19.- Gastos para el primer año

8.4.- Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones está cerrado.

Los únicos gastos en ese sentido han sido:

- ✚ Mobiliario y enseres:
 - ✓ Mobiliario de oficina: 1.500 €
 - ✓ Material fungible: 500 €

✚ Equipos informáticos:

- ✓ Ordenadores: 5.000 €
- ✓ Otros equipos: 1.500 €
- ✓ Licencias software: 0 € (software libre)

Total de inversiones: 8.500 €

Forma de adquisición: Aportación de socios.

Capítulo 9: Resultados Previstos

9.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Resultado		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas (V)		62.136,98	197.714,90	608.290,00
Coste materia primas		3.600,00	6.000,00	7.200,00
Coste MO directa		81.980,00	87.780,00	199.112,00
Margen Bruto		-23.443,02	103.934,90	401.978,00
Gastos generales		13.040,00	13.040,00	13.040,00
Gastos varios		3.000,00	4.200,00	4.500,00
Gastos de transporte		0,00	0,00	0,00
BAII		-39.483,02	86.694,90	384.438,00
Gastos amortización		4.400,00	1.616,67	1.616,67
BAI		-43.883,02	85.078,23	382.821,33
Gastos financieros		0,00	0,00	0,00
BAI		-43.883,02	85.078,23	382.821,33
Impuestos	0,3	-13.164,91	25.523,47	114.846,40
BN		-30.718,11	59.554,76	267.974,93

Tabla 20.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias

9.2.- Flujos de Caja Operativa

FCO		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas (V)		62.136,98	197.714,90	608.290,00
Coste materia primas		3.600,00	6.000,00	7.200,00
Coste MO directa		81.980,00	87.780,00	199.112,00
Margen Bruto		-23.443,02	103.934,90	401.978,00
Gastos generales		13.040,00	13.040,00	13.040,00
Gastos varios		3.000,00	4.200,00	4.500,00
Gastos de transporte		0,00	0,00	0,00
BAII		-39.483,02	86.694,90	384.438,00
Gastos amortización		4.400,00	1.616,67	1.616,67
BAII		-43.883,02	85.078,23	382.821,33
Impuestos	0,3	-13.164,91	25.523,47	114.846,40
BAIdI		-30.718,11	59.554,76	267.974,93
Gastos amortización		4.400,00	1.616,67	1.616,67
FCO		-26.318,11	61.171,43	269.591,60

Tabla 21.- Flujos de Caja Operativa

9.3.- EBITDA a 3 años

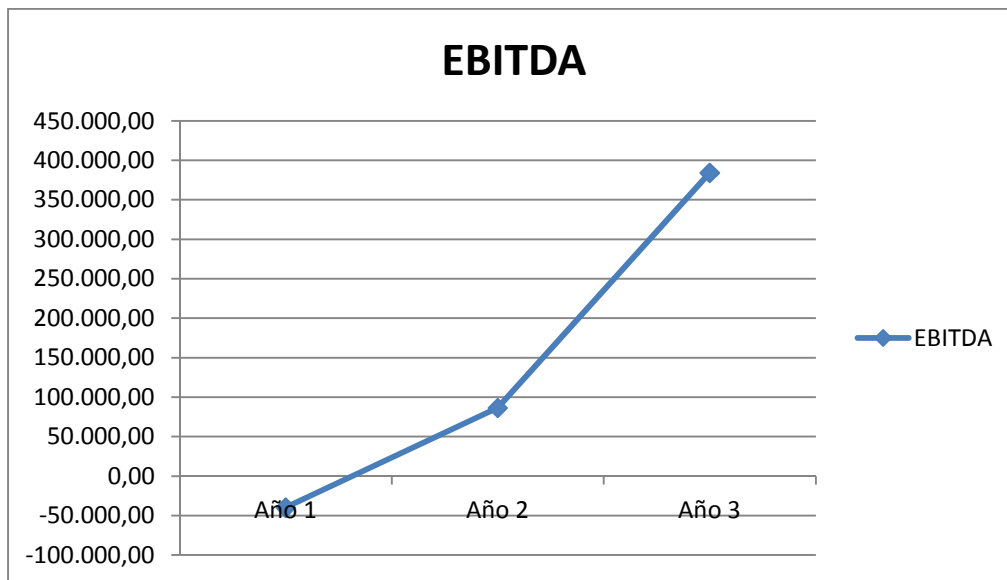


Tabla 22. EBITDA

9.4.- Beneficio Neto a 3 años

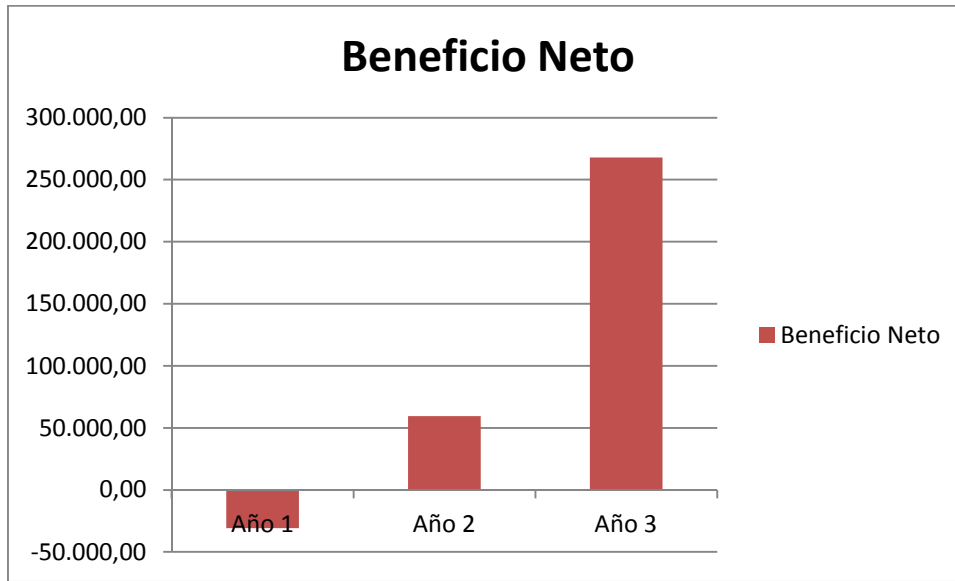


Gráfico 5.- Beneficio Neto

9.5.- Evolución muy favorable de los márgenes

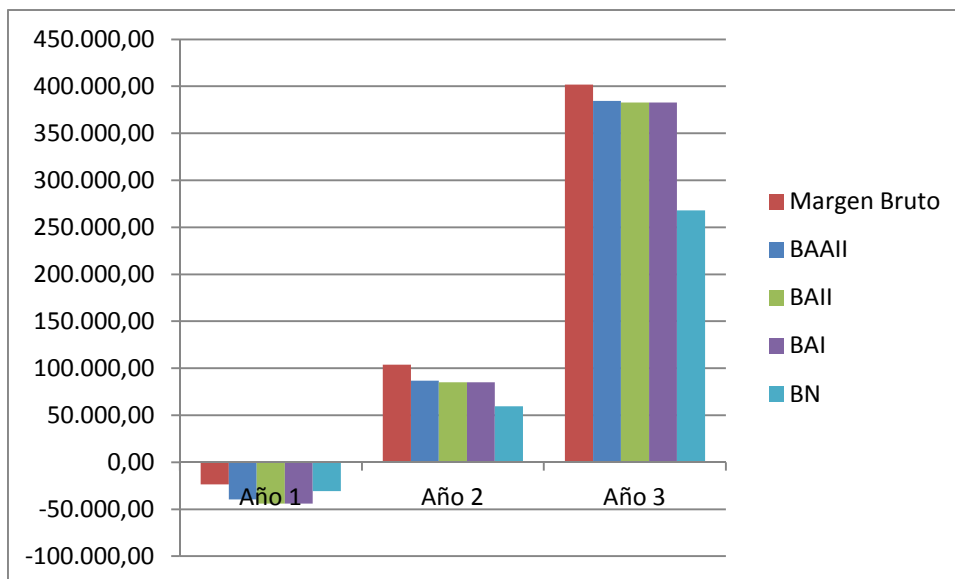


Gráfico 6.- Evolución de los distintos márgenes

9.6.- Cash Flow

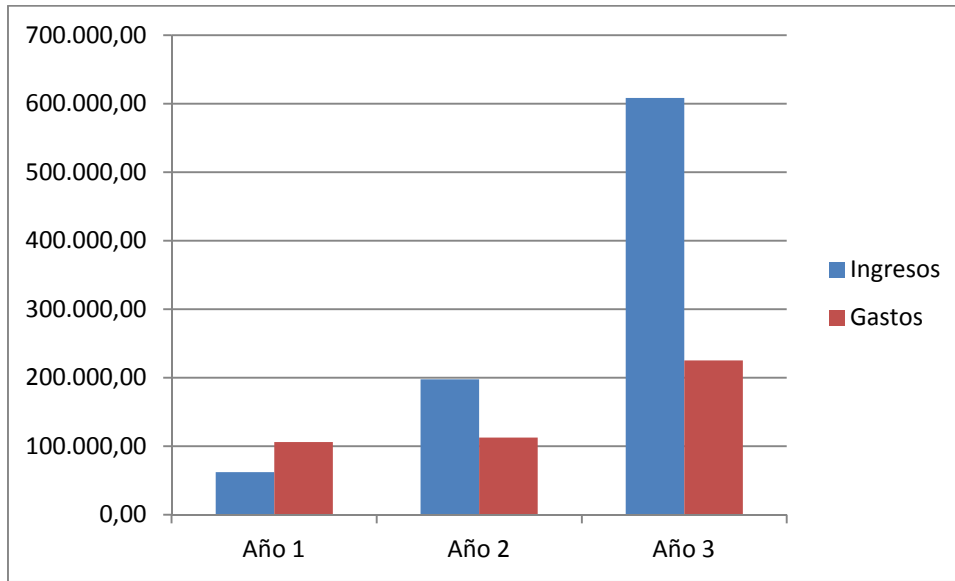


Gráfico 7.- Evolución del cash flow

Capítulo 10: Plan de Financiación

10.1.- Necesidades Financieras

Este proyecto requiere un volumen de financiación global que hemos establecido en los siguientes grandes grupos:

1. Adquisición de activos:	35.000 €
2. Financiación de I+D inicial:	20.000 €
3. Financiación del lanzamiento del negocio:	30.000 €
4. Necesidad operativa de fondos (primeros meses):	4.000 €
Necesidad total de fondos:	89.000 €

10.2.- Plan de Financiación

Por razones de política de empresa (ya que toda la inversión que se ha realizado desde la creación de la misma se ha financiado de igual forma), la financiación global inicial va a ser subsanada mediante recursos propios, ya que el resto de áreas de la empresa ya están operativas y generando beneficios.

De hecho, tenemos importantes sumas de dinero pendientes de cobrar de la Delegación de Empleo de la Junta de Andalucía (cuyo cobro es inminente) y de varias sectoriales.

En caso de necesidad, ante posibles retrasos en cobros, los socios sufragarían las deudas mediante aportaciones de capital.

Capítulo 11: Conclusiones

11.1.- ¿Qué nos ha aportado este TFM?

Ahora que este Trabajo Fin de Máster va llegando a su fin, nos alegramos por haber elegido el Plan de Negocio del producto *myWebMotor* como tema principal del mismo, ya que realmente mucho ha aportado dicho trabajo al conocimiento de nuestro producto y, sobre todo, a la formalización de los procesos y actuaciones a realizar sobre el mismo.

Hemos trabajado aspectos que conocíamos de sobra, como el mercado potencial tan grande que tenemos enfrente, pero lo hemos realizado de una manera más formal y seria.

Del mismo modo hemos planificado actuaciones tan relevantes como el Plan de Marketing, el Plan de Ventas, de Recursos Humanos... aspectos totalmente necesarios para poder llevarlos a cabo de forma satisfactoria y que antes no estaban debidamente orquestados.

En líneas generales, la realización del Plan de Negocio va a enriquecer el producto, el departamento de “Desarrollo Software y Diseño Gráfico” y, por supuesto, va a otorgar mayores posibilidades de éxito al mismo. No obstante, hay algunos aspectos que, por la relevancia de su aportación, hemos destacado:

- ✚ En el análisis comparativo de *myWebMotor*, frente a su competencia directa ([1@1myWeb](#), Webnode...), estábamos equivocados. Realizando este TFM hemos conseguido enfocar cuál es nuestra principal ventaja competitiva: la atención personalizada, la cercanía y el asesoramiento que podemos ofrecer, gracias a la venta a través de distribuidores. También estábamos en lo cierto en ventajas competitivas como la facilidad de uso (no todo eran equívocos).

- ✚ La realización del Análisis DAFO también ha enriquecido nuestra visión general del producto y el mercado.

Como ejemplo, pensábamos que poseíamos diversas fortalezas, como precios más bajos, pero, realmente, nos hemos dado cuenta de que eran ventajas coyunturales, ya que, al tener la competencia menores costos, esta condición podría revertirse fácilmente.

- ✚ Posteriormente, una vez enfocada nuestra principal ventaja competitiva, pudimos enfocar las acciones de marketing al destinatario objetivo: empresas distribuidoras de *myWebMotor* y, por tanto, nuestros esfuerzos de captación van destinados a ellos.
- ✚ Del mismo modo, en lo que respecta a los Recursos Humanos, hemos priorizado la formación de los distribuidores, para que estén en disposición de aportar nuestro valor añadido.
- ✚ Por último, gracias al interés de nuestros tutores, nos hemos cerciorado de las obligaciones legales y de los riesgos que pudiera tener el desarrollo de nuestra línea de negocio.

Por todo esto y mucho más, este TFM es todo un éxito para nuestra empresa en general, para *myWebMotor*, en particular.

11.2.- Oportunidad

myWebMotor nace con la idea de ser el “gestor de contenidos más fácil e intuitivo del mundo”.

Pese a esta coyuntura económica, en la que las empresas están más preocupadas en sobrevivir que en invertir, principalmente por las siguientes razones:

1. Nuestro producto potencia enormemente las posibilidades que tiene una empresa, con su salida a Internet.
2. La inversión es mínima, ya que nuestros precios son muy competitivos.
3. Al no requerir un usuario avanzado, ni software o conocimientos específicos de programación Web, cualquier trabajador, o el mismo empresario, puede tener actualizado su sitio Web corporativo.
4. Gracias al asesoramiento y apoyo de los distribuidores, la creación y mantenimiento de su Web será mucho más sencillo y productivo.

11.3.- Riesgo

Todos los productos software, como es *myWebMotor*, tienen el riesgo intrínseco de que no pueden protegerse bajo patentes, por lo que no hay

restricciones para que entren nuevos competidores en el mercado, basándose en copias del producto. La infraestructura para entrar en el mercado no es muy grande, ya que, como hemos visto en este TFM, el mayor coste es la mano de obra de los profesionales que trabajan el producto software.

Por otro lado, en nuestra actual estructura de costes-precios, presentamos los precios más económicos, mas también los costes más elevados. Por ello, tenemos menos capacidad de competir en precios con nuestra competencia.

Esto se debe a que nuestros principales competidores son empresas que proveen servicios de hosting y venta de dominios, por lo que a ellos les resultan mucho más barato estos costes.

11.4.- Puntos fuertes

Aunque ya hemos estado hablando en apartados anteriores de nuestras ventajas competitivas, de manera esquemática, recordaremos que son:

- ✚ Facilidad de uso.
- ✚ Atención personalizada mediante los distribuidores.
- ✚ Mayor versatilidad: Esta fortaleza consiste en que dejamos la libertad en la creación de la web a un usuario. Muchos de nuestros competidores ofrecen una web tipo, para cambiar fotos y textos, pero no dan opción a la inserción de otras páginas y otros tipos de elementos distintos a los que el gestor de contenidos le ofrece.
- ✚ Tenemos un equipo de trabajadores bien formados y dinámicos.
- ✚ Tenemos un conocimiento grande de la tecnología.
- ✚ Tenemos la motivación, la energía y el entusiasmo necesarios.

11.5.- Rentabilidad

Basta con echar un repaso a capítulos anteriores, para observar que las cifras de ingresos y gastos (ver “Cuenta de Pérdidas y Ganancias”) son muy favorables, salvo las del primer año en el que tenemos menor número de distribuidores.

En el resto de años, podemos apreciar que tenemos un margen amplio de maniobra y somos capaces de generar el cash flow necesario para que el retorno de la inversión inicial se dé en un plazo no muy largo y, lo más importante, se mantenga en el tiempo.

11.6.- Seguridad

Se trata de una inversión razonablemente segura porque, además de la obvia necesidad creciente del mercado, tenemos:

1. Equipo y liderazgo totalmente implicado: Capital social aportado por los promotores del negocio.
2. Buen nombre de la empresa promotora y de su principal empresa distribuidora: Esta última lleva mucho tiempo en el sector y tiene más de 500 empresas asociadas.
3. Apoyo de profesionales del sector (distribuidores).
4. Un endeudamiento mínimo que nos aporta seguridad y posibilidad posterior de endeudamiento.

Esta combinación de factores aleja riesgos y multiplica posibilidades de éxito.

11.7.- ¿Qué pasará si *myWebMotor* no cumple con nuestras expectativas?

En el caso de que nuestro gestor de contenidos no cumpliera con las expectativas anteriormente expuestas, el área de “Desarrollo Software y Diseño Gráfico” propondría otro producto para su desarrollo.

90

No obstante, debido al compromiso con nuestros distribuidores, que están realizando un importante esfuerzo para su desarrollo (y también, indirectamente para el de nuestro producto) seguiremos trabajando *myWebMotor*.

En dicho caso, seguiríamos una estrategia, fundamentalmente en los recursos humanos, mucho menos agresiva, ya que no buscaríamos la expansión y desarrollo del producto, sino el mantenimiento.

Probablemente, el personal destinado al producto se reduciría drásticamente.

11.8.- ¿Qué pasará si *myWebMotor* triunfa?

En la planificación inicial del área de “Desarrollo Software y Diseño Gráfico”, *myWebMotor* es tan sólo la “punta del iceberg”, ya que, a través de las páginas de los clientes, está previsto incorporar una zona privada, con infinidad de recursos y servicios, para la venta.

Algunos de los productos que se prevé incorporar a su venta a través de la zona privada son:

- ✚ Carrito de la compra, para que la página Web de su empresa no sea meramente informativa, sino que se puedan hacer comprar online.

- ✚ Pasarelas de pago: Para poder realizar compras.
- ✚ CRMs y ERPs para la gestión integral de su empresa.
- ✚ Seguimiento de pedidos: Para que los clientes de su empresa puedan ver el estado de sus pedidos.
- ✚ Contratación de servicios de LOPD, ISO, PRL.
- ✚ Contratación de servicios de consultoría de Marketing.
- ✚ Y un largo etcétera.

Capítulo 12: Bibliografía

www.plannegocios.com

12.1.- Referencias bibliográficas del primer capítulo

<http://www.wsi.com/>

<http://www.grupoalmeriaformacion.com/>

<http://mywebmotor.net/>

12.2.- Referencias bibliográficas del segundo capítulo

Página web del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. <http://www.ontsi.red.es/index.action>

“La Sociedad de la Información en España”, Telefónica. <http://www.baquia.com/com/20011119/bre00004.html>

“El PIB de Lationoamérica y el Caribe crecerá en 2012 entre un 3,3 y un 4,2 %”. Agencia EFE. 2012.

<http://www.elmundo.es/america/2012/01/17/economia/1326805644.html>

“Retratos de las PYME 2012”. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. 2012.

<http://estadisticas.ipyme.org/Empresas/Informes/InformesEstadisticos.aspx>

Página web del Banco Mundial.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

<http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/>

“Cloud Computing. Retos y oportunidades”. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de las SI (Ministerio de Industria, Energía y Turismo). Mayo 2012.

Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Comunicaciones (GAPTEL). “Oportunidades y desafíos de la banda ancha”. Edición © Red.es. 2008.

Serrano, A. y Martínez, E. “La brecha digital. Mitos y Realidades”. Universidad Autónoma de Baja California. 2003.

12.3.- Referencias bibliográficas del tercer capítulo

http://www.aldaga.com/web_corporativa.asp

<http://www.facebook.com>

<http://www.blogspot.com>

<http://miweb.1and1.es/>

<http://www.gestordecontenidos.com/>

<http://www.webnode.es/>

<http://www.arsys.es/>

12.4.- Referencias bibliográficas del cuarto capítulo

Martínez Iglesias, Diego. “Propuesta WSI Digital Marketing”. WSI Era Digital. 2010

<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>

12.5.- Referencias bibliográficas del sexto capítulo

<http://prevencionderiesgosonline.com/>

<http://protecciondedatosonline.com/>

12.6.- Referencias bibliográficas del séptimo capítulo

<http://www.rackspace.com/cloud/legal/sla/>

12.7.- Referencias bibliográficas del noveno capítulo

Apuntes de clase y ejercicios prácticos de la asignatura “Finanzas Corporativas”. Manuel López Godoy.

