

Plan de negocio para la creación  
de una empresa dedicada al  
alquiler de e-books por Internet.

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Enero 2016

Alejandro Espert Ortiz

Director: Aurelio Herrero Blasco

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

Gracias a mi familia por darme su apoyo en todo momento.

A mi tutor, Aurelio, por su dedicación y predisposición a ayudarme cuando fuera necesario.

Y a todos los compañeros que han hecho este camino más fácil y llevadero.

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

## Índice

1.	Introducción .....	13
1.1	Resumen.....	13
1.2	Objeto del TFC.....	14
1.3	Justificación de asignaturas relacionadas .....	14
1.4	Objetivos .....	16
1.5	Metodología.....	19
2.	Antecedentes y situación del sector .....	23
2.1.	Motivación y justificación del trabajo.....	23
2.2.	Aproximación al sector. ....	24
3.	Análisis del entorno.....	29
3.2.	Análisis PESTEL. Macroentorno.....	30
3.3.	Análisis 5 fuerzas de Porter. Microentorno. ....	42
3.4.	Análisis de la competencia.....	46
3.5	Análisis DAFO .....	81
4.	Plan de operaciones y procesos .....	87
4.1.	Localización.....	87
4.2.	Descripción de los procesos.....	88
4.3.	Tipos de servicios ofrecidos.....	88
5.	Análisis de la organización y recursos humanos.....	93
5.1.	Constitución y forma jurídica .....	93
5.2.	Definición áreas de trabajo .....	98
5.3.	Definición puestos de trabajo .....	99
5.4.	Organigrama .....	102
6.	Plan de marketing.....	107
6.1.	Segmentación y público objetivo.....	107
6.2.	Marketing mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.....	108
6.3.	Producto ampliado: Flor de Lovelock.....	123
7.	Análisis de viabilidad económico-financiera.....	129
7.1.	Plan de inversión-financiación.....	129
7.2.	Ingresos y gastos provisionales .....	134
7.3.	Previsión de tesorería .....	138

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

7.4.	Cuenta de pérdidas y ganancias previsional .....	140
7.5.	Balance de situación previsional.....	143
7.6.	Umbral de rentabilidad.....	147
7.7.	Análisis de ratios.....	149
7.8.	Análisis de inversión: VAN y TIR .....	152
8.	Conclusiones.....	156
	Bibliografía.....	160
	Anexos .....	166

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Tasas de variación intertrimestrales del PIB España vs UE. ....	33
Gráfica 2. Proyección población española 2014-2064. ....	35
Gráfica 3. Pirámide poblacional española 2014, 2029 y 2064. ....	36
Gráfica 4. Evolución del gasto en I+D España (en miles de euros). ....	39
Gráfica 5. Facturación del libro en el comercio interior, 2004-2012 (en millones de €). ....	48
Gráfica 6. Evolución precio medio del libro, 2002-2012. ....	49
Gráfica 7. Precio medio del libro según materias en 2012. ....	50
Gráfica 8. Producción de libros digitales, 2008-2013. ....	53
Gráfica 9. Producción de libros digitales según formatos en 2013 (en nº de ISBN). ....	54
Gráfica 10. Facturación del libro digital vs libro en papel, 2009-2012 (en millones de €). ....	57
Gráfica 11. Facturación del libro digital según subsectores 2009-2012. ....	58
Gráfica 12. Facturación del libro digital sobre ingresos totales según subsectores 2012 (%). ....	59
Gráfica 13. Facturación del libro digital según canales, 2009-2012 (en % sobre el total). ....	60
Gráfica 14. Comercialización del libro digital según dispositivos, 2009-2012 (en % facturación). ....	62
Gráfica 15. Valor de las exportaciones de libros según países de la UE, 2011-2012 (en millones de €). ....	66
Gráfica 16. Valor de las exportaciones de libros según países de Iberoamérica, 2011-2012 (en millones de €). ....	67
Gráfica 17. Porcentaje de lectores en España, 2010-2012. ....	68
Gráfica 18. Lectura de libros en el tiempo libre, 2010-2012. ....	69
Gráfica 19. Lectura digital según materias, años 2010-2012. ....	71
Gráfica 20. Lectura digital con respecto a la lectura total según materias en 2012. ....	71
Gráfica 21. Ranking buscadores más visitados en el mundo. ....	113
Gráfica 22. Ranking buscadores más visitados en España. ....	113

## Índice de tablas

Tabla 1. Cambios tipos interés 2009-2014.....	34
Tabla 2. Facturación neta + Venta derechos autor, 2004-2012 (en millones de €).....	48
Tabla 3. Ratio ejemplares editados/vendidos, 2004-2012 (en millones). .....	49
Tabla 4. Facturación por subsectores de edición, 2008-2012 (en millones de €). .....	51
Tabla 5. Evolución en la facturación por Libros de Texto, 2006-2012 (en millones de €).....	52
Tabla 6. Producción de libros digitales, 2008-2013.....	53
Tabla 7. Clasificación de libros digitales según subsectores y formatos en 2013. ....	55
Tabla 8. ISBN en formato e-book según subsectores, 2008-2013.....	55
Tabla 9. Principales datos de edición y comercialización de libros digitales, 2009-2012. ....	56
Tabla 10. Facturación del libro digital según subsectores 2009-2012 (en millones de €).....	58
Tabla 11. Facturación del libro digital según canales, 2009-2012 (en millones de €). ....	60
Tabla 12. Comercialización de dispositivos y contenidos en librerías medianas y grandes, 2010-2012. ....	61
Tabla 13. Comercialización de dispositivos y contenidos en librerías pequeñas, 2010-2012. ....	61
Tabla 14. Comercialización del libro digital según dispositivos, 2009-2012 (en % facturación).....	62
Tabla 15. Principales datos de comercio exterior del libro 2006-2012 (en millones de €).....	63
Tabla 16. Exportación según sectores y zonas, 2009-2012 (en millones de €). ....	64
Tabla 17. Valor de las exportaciones de libros de las editoriales españolas por zonas, 2010-2012 (en millones de €). ....	65
Tabla 18. Porcentaje de lectores digitales según sexo y edad, 2012.....	72
Tabla 19. Lectura digital según estudios, ocupación y hábitat, 2012. ....	73
Tabla 20. Características de las distintas formas jurídicas.....	95
Tabla 21. Plan de inversiones: Activo No Corriente. ....	132
Tabla 22. Plan Financiación: Condiciones préstamo compromiso negocios. .	134
Tabla 23. Plan financiación: Cuadro amortización primer año. ....	134
Tabla 24. Suscriptores ejercicio n. ....	135
Tabla 25. Ingresos ejercicio n.....	136
Tabla 26. Previsión de gastos ejercicio n. Escenario realista.....	137
Tabla 27. Previsión de tesorería ejercicio n.....	139

Tabla 28. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario realista.....	141
Tabla 29. Balance de situación previsional, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.....	144
Tabla 30. Fondo de maniobra, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista. ...	146
Tabla 31. Rentabilidad económica, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista. ....	147
Tabla 32. Rentabilidad financiera, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista. ....	148
Tabla 33. Ratios de liquidez, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista. ....	149
Tabla 34. Ratios de endeudamiento, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista. ....	150
Tabla 35. Cálculo VAN y TIR. Escenario realista. ....	152

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Gasto en I+D en Europa 2013. ....	40
Ilustración 2. Esquema 5 Fuerzas de Porter. ....	42
Ilustración 3. Logo de Amazon. ....	74
Ilustración 4. Logo de La Casa del Libro. ....	75
Ilustración 5. Logo de casadellibro.com ....	76
Ilustración 6. Logo Kindle Unlimited. ....	77
Ilustración 7. Logo de Scribd. ....	77
Ilustración 8. Logo de Nubico. ....	79
Ilustración 9. Logo de 24symbols. ....	80
Ilustración 10. Logo de VisualManiac. ....	81
Ilustración 11. Ubicación de la sede de la empresa. ....	87
Ilustración 12. Organigrama de RenteBooks. ....	103
Ilustración 13. Mapa calor primera página Google. ....	112
Ilustración 14. Estructura web www.rentebooks.com ....	116
Ilustración 15. Estructura de campañas en Adwords. ....	123
Ilustración 16. La Flor del Servicio de Lovelock. ....	124

# 1. INTRODUCCIÓN

## **1. Introducción**

### **1.1 Resumen**

### **1.2 Objeto de TFC**

### **1.3 Justificación de asignaturas relacionadas**

### **1.4 Objetivos**

### **1.5 Metodología**

# **1. Introducción**

## **1.1 Resumen**

El presente Trabajo Final de Carrera nace tras querer llevar a la práctica una idea que lleva un tiempo en mi cabeza y que ahora, debido a las habilidades y los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, me veo capaz de realizar.

El proyecto tiene como objetivo medir la viabilidad futura de esta idea, a través de la elaboración de un Plan de Empresa dedicada al alquiler de e-books tanto por Internet como mediante una aplicación para smartphones y tabletas.

A lo largo del Plan se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de crear una empresa. Así mismo se analizará el sector para tener conocimiento sobre cuál es la situación y si es buen momento para comenzar un negocio. Conociendo el entorno y realizando un estudio interno, se establecerá cual será la estrategia a seguir por la empresa de nueva creación.

Por otro lado, también se desarrollará todo lo relacionado con la organización. Se detallará como serán los procesos para la prestación de los servicios, también se incluirá el diseño de los puestos de trabajo y la plantilla necesaria para alcanzar los objetivos que se marquen. Con todo esto, podremos poner en práctica el plan de marketing, donde se indicará las distintas acciones comerciales que se emplearán con el fin de darnos a conocer y vender nuestros servicios.

Por último, es importante conocer si un proyecto tiene viabilidad económico-financiera antes de emprender. Se elaborará una aproximación estimada de los estados contables con los que nos podremos encontrar en los primeros años de actividad y con ello determinar si se trata de un proyecto viable o no.

Las principales conclusiones que podemos destacar a partir de los resultados obtenidos son que pertenecemos a un sector en pleno crecimiento y con un alto potencial. Además, los análisis de rentabilidad económica y financiera determinan que a partir del tercer año la empresa empezará a ser rentable aunque tardaremos en recuperar la inversión.

Palabras clave: e-book, libro digital, alquiler, trabajo final de carrera.

## 1.2 Objeto del TFC

El objeto de este TFC titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet” es realizar un plan de empresa y estudiar si el proyecto de una sociedad perteneciente al sector editorial a través de Internet, es viable.

Esta idea surge como posible solución a la mayor concienciación que existe en los últimos años, sobre el peso que llevan los niños en la mochila, y que ha provocado el fomento del uso de libros en formato electrónico en los centros educativos. Además del auge que está teniendo el uso de libros electrónicos con respecto a la edición impresa y de que en la mayoría de los casos, una vez leemos un libro, difícilmente lo volvemos a releer.

A pesar de la situación económica actual de nuestro país, la cual no es muy favorecedora, se ha planteado realizar este negocio ya que se piensa que existe una gran oportunidad de negocio y no se debe desaprovechar.

Como se ha indicado en el resumen del proyecto, se va a realizar a un estudio de los antecedentes y el entorno de la empresa, llevándose a cabo la realización de un plan de operaciones, de recursos humanos y marketing finalizando con un análisis de la viabilidad financiera del proyecto así como las conclusiones obtenidas una vez finalizado.

## 1.3 Justificación de asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación del sector
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Economía Española y Regional</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>En este capítulo se estudiará cual es la situación del sector y su evolución en los últimos años para tener un conocimiento más amplio del mismo.</b>

Capítulo del TFC	3. Análisis del entorno
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>Se realizará un correcto análisis previo de la situación, ayudándome de herramientas como los análisis DAFO o PESTEL, teniendo en cuenta la realidad de la situación económica y comercial a nivel mundial.</b>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>4. Plan de operaciones y procesos</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Gestión Fiscal de la Empresa Dirección de Recursos Humanos</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>El objetivo de este capítulo será estudiar las diferentes alternativas de forma jurídica y decidir cuál es la más ventajosa. Además se definirán los empleados necesarios y sus funciones para poder alcanzar los objetivos de la empresa de manera óptima.</b>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>5. Análisis de la organización y recursos humanos</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Dirección de Proyectos Empresariales Economía de la Información Introducción a la Informática Arquitecturas de los Sistemas de Información</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>Se determinarán los procesos a seguir en cada uno de los servicios que se prestarán para poder ofrecer un servicio de calidad. Además de definir las necesidades de personal de la empresa.</b>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>6. Plan de marketing</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Dirección Comercial Marketing en Empresa de Servicios</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>Se desarrollarán las diferentes acciones comerciales que se llevarán a cabo para llegar a ser conocido por el público objetivo y conseguir una buena posición en el mercado.</b>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>7. Análisis de viabilidad económico financiera</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Contabilidad Financiera Matemáticas Financieras Economía de la Empresa II Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera</b>
<b>Breve justificación</b>	<b>Para finalizar, una vez planteado todo el proyecto, se elaborarán los estados contables previsionales y en base a ellos se realizará el estudio para comprobar si realmente lo planteado es viable y se puede llevar a cabo.</b>

## 1.4 Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es el de realizar un plan de empresa con la finalidad de identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, para examinar su viabilidad técnica, económica y financiera. A su vez, se desarrollarán todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial.

Además del principal objetivo, también se han fijado otros objetivos así como otros secundarios de carácter empresarial y académicos, que se deberán conseguir al acabar el Plan de Empresa y que se recogen a continuación:

✓ Objetivo Principal 1: Analizar los antecedentes, la situación actual y la evolución del sector para conocer el contexto donde nuestra empresa desarrollará su actividad.

*Objetivo Secundario 1.1:* Analizar la coyuntura económica actual del país.

*Objetivo Secundario 1.2:* Realizar una aproximación al sector al que pertenecerá la empresa.

✓ Objetivo Principal 2: Dar una visión general del sector editorial en España.

*Objetivo Secundario 2.1:* Obtener una visión general de la situación actual del sector en España.

*Objetivo Secundario 2.2:* Estudiar las principales características del sector.

✓ Objetivo Principal 3: Elaborar un plan estratégico que permita a la empresa introducirse en el mercado en las mejores condiciones.

*Objetivo Secundario 3.1:* Realizar un análisis del macroentorno mediante la herramienta PESTEL.

*Objetivo Secundario 3.2:* Realizar un análisis del microentorno a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter.

*Objetivo Secundario 3.3:* Llevar a cabo un estudio de los principales competidores de la empresa.

*Objetivo Secundario 3.4:* Elaborar un análisis DAFO que permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para posteriormente hacer una matriz CAME.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

- ✓ Objetivo Principal 4: Realizar un análisis de las operaciones y procesos que se van a realizar en la empresa.

*Objetivo Secundario 4.1:* Búsqueda del lugar en el que se va a ubicar la organización.

*Objetivo Secundario 4.2:* Describir los procesos y operaciones que se realizan dentro de la empresa.

- ✓ Objetivo Principal 5: Análisis organizativo y de recursos humanos.

*Objetivo Secundario 5.1:* Definición de la misión, visión y valores de la empresa

*Objetivo Secundario 5.2:* Decidir la forma jurídica más conveniente para la empresa.

*Objetivo Secundario 5.3:* Determinar el organigrama de la organización.

*Objetivo Secundario 5.4:* Establecer los recursos humanos necesarios, así como las funciones a desempeñar por cada uno.

- ✓ Objetivo Principal 6: Realizar el Plan de Marketing.

*Objetivo Secundario 6.1:* Determinar la estrategia de segmentación a realizar por la empresa, así como establecer el público objetivo de la misma.

*Objetivo Secundario 6.2:* Determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del Marketing Mix: producto, precio, distribución y comunicación.

- ✓ Objetivo Principal 7: Realizar el plan económico – financiero.

*Objetivo Secundario 7.1:* Elaborar el Plan de inversión y las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa para iniciar su actividad.

*Objetivo Secundario 7.2:* Elaborar una previsión de los ingresos y gastos a 3 años y en tres escenarios.

*Objetivo Secundario 7.3:* Obtener la cuenta de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación previsionales para 3 años y para tres escenarios.

*Objetivo Secundario 7.4:* Realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa a través de la realización de diferentes ratios.

- ✓ Objetivo Principal 8: Determinar la viabilidad económica del proyecto.

*Objetivo Secundario 8.1:* Establecer la Rentabilidad Económica y Financiera de la empresa para los 3 escenarios.

*Objetivo Secundario 8.2:* Determinar mediante los criterios VAN y TIR si es aconsejable o no realizar la inversión en los tres escenarios.

Para lograr la consecución de estos objetivos, debemos elaborar un buen Plan de Empresa, siguiendo los pasos que se van a describir a continuación.

Para ello, en primer lugar se llevará a cabo un análisis de la situación actual, mostrando el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad, evaluando la situación económica actual y ofreciendo una aproximación al sector del comercio de e-books a través de Internet.

A continuación, realizaremos un análisis general del sector, en el que mostraremos sus características y datos más importantes.

Posteriormente pasaremos a desarrollar el análisis externo o estratégico, que consiste en analizar tanto el entorno general como competitivo de la organización, mediante las principales herramientas estudiadas en la carrera, como son el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Además, identificaremos las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa, es decir, realizaremos una matriz DAFO.

Una vez realizado el análisis externo, pasaremos a realizar el análisis interno, que integrará los siguientes puntos: análisis operativo y de procesos, que detallará los procesos de los servicios ofrecidos, así como determinará la localización de la empresa; análisis organizativo y de recursos humanos, donde se establecerá la misión, visión y valores de la misma, además se analizarán y describirán los diferentes puestos de trabajo; un estudio de la estrategia de marketing de la empresa, que abarcará todos los campos de dicha área, desde la definición del público objetivo y la segmentación, hasta el establecimiento de las políticas del Marketing Mix (producto, precio, comunicación y distribución) y la descripción del servicio ampliado; y por último, se desarrollará un análisis económico-financiero, obteniendo el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales a 3 años y estimados en diversos escenarios (pesimista, optimista y realista). De esta forma lograremos determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Por último, se recogerán las conclusiones obtenidas a lo largo de todo el plan de empresa.

## **1.5 Metodología**

La realización de este Trabajo Final de Carrera se ha llevado a cabo siguiendo una metodología específica, que contiene por una parte aspectos formales y, por otra, aspectos de investigación.

En cuanto a la metodología formal, este trabajo se ha realizado de acuerdo con la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas y las citas bibliográficas se exponen de acuerdo con la norma ISO 690:2013.

Por último, teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa y el tema en que se basa el proyecto, se puede afirmar que el presente Trabajo Final de Carrera es original, apoyándose en las asignaturas cursadas durante la licenciatura y relacionadas con la naturaleza del trabajo, estando relacionado una de las posibles salidas profesionales de un licenciado en ADE.

En cuanto a la metodología de investigación, me he basado principalmente en el uso de fuentes de información secundarias, es decir, información previamente tratada y sintetizada. De esta forma, he consultado libros, estudios, informes, bases de datos y páginas web, para recopilar la información necesaria para la realización de este plan de empresa.



## 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DEL SECTOR

## **2. Antecedentes y situación del sector**

### **2.1. Motivación y justificación del trabajo**

### **2.2. Aproximación al sector**

## **2. Antecedentes y situación del sector**

### **2.1. Motivación y justificación del trabajo.**

La idea de negocio a desarrollar en este proyecto es la creación de una empresa cuya actividad principal consista en el alquiler de libros electrónicos a través de una página web y una aplicación para dispositivos móviles.

Mediante estas herramientas electrónicas, se permitirá proveer de la forma más económica y flexible posible, el mayor número de libros, pagando una reducida cuota mensual sin compromiso alguno de permanencia.

En mi opinión esta idea puede tener éxito debido al alto precios de los libros en formato papel y al auge del uso de tabletas y e-readers. Además de que rara vez, una vez leemos un libro lo volvemos a leer, a no ser que nos haya resultado extremadamente interesante, por lo que el pago por una única lectura podrá reducir el precio de forma que será más atractivo, sin tener que recurrir a la piratería. Además, de la mayor concienciación sobre la carga que llevan los niños en las mochilas con todo el material escolar, causando en algunos casos dolores de espalda severos.

Pienso que es una gran oportunidad, ahora que se está fomentando el uso de tabletas en los centros educativos, que se tenga la oportunidad de alquilar los libros puesto que una vez superado el curso escolar raramente se usan, así como las novelas que normalmente se leen una vez y luego quedan almacenadas en estanterías. Por lo tanto, un libro que se pueda tener durante un tiempo determinado a un precio reducido pienso que puede ser una idea rentable a medio/largo plazo.

La idea es abarcar el máximo número de clientes de todas las edades y proporcionarles un sistema muy intuitivo de forma que sea muy sencillo encontrar aquello que deseen.

Otro dato a destacar es que ninguna de las grandes comercializadoras de libros electrónicos como Amazon o la Casa del Libro dedican mucho esfuerzo en desarrollar un modelo de negocio como este.

La razón social bajo el que la empresa ejercerá su actividad es RenteBooks S.L.

## **2.2. Aproximación al sector.**

Es este apartado se realizará una breve descripción del sector del editorial. Dicha información se ampliará y estudiará con mayor detenimiento en el siguiente capítulo.

De la descripción de la empresa se deduce que la actividad principal de la empresa pertenece al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), más concretamente y atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) al grupo Comercio al por menor por correspondencia o Internet 4791.

Sin embargo, aquello que comercializaremos por Internet son libros electrónicos, por lo que nos centraremos en el análisis del sector editorial.

Dicho sector constituye un importante motor económico del panorama cultural español, con una aportación al PIB que representa por término medio el 38,1% del valor económico relativo al conjunto de las actividades culturales, según los datos arrojados por el estudio Cuenta Satélite de la Cultura en España: avance de resultados 2008-2011, publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Aunque todavía estamos sufriendo la crisis y en el sector existe un proceso de transformación tecnológica, el sector editorial español continúa dando muestras de gran solidez y capacidad de adaptación, reflejando una importante actividad empresarial. Durante 2013, según los datos de la Agencia del ISBN recogidos en el avance de Panorámica de la Edición Española de Libros, iniciaron su actividad editorial 326 nuevas empresas, alcanzando las 3.086 editoriales en activo.

España produce más de 89.000 nuevos títulos al año, cifra que la mantiene como una de las principales potencias editoriales del mundo. Un liderazgo cimentado en el esfuerzo y buen hacer del sector al que también contribuye de forma decisiva nuestra lengua.

A tenor de las últimas cifras del Instituto Cervantes existen hoy en día casi 500 millones de hispanohablantes en el mundo. El español es, entre las más de 7.000 lenguas en activo, una de las cinco lenguas más habladas y el segundo idioma de comunicación internacional y en número de hablantes nativos. Pero además, la imagen del idioma español se asocia cada vez más a la difusión de una cultura internacional de calidad, un factor que está impulsando su aprendizaje entre los no nativos. Dentro de tres o cuatro generaciones el 10% de la población mundial se entenderá en español y existirán nuevas zonas en

las que este idioma será determinante; entre otras, Estados Unidos, que se convertirá en el primer país hispanohablante del mundo —actualmente es el cuarto—. La población hispana es la minoría mayoritaria en este país a día de hoy. En otros países además el español tiene un gran potencial. En Reino Unido, según un informe del British Council, el español es la lengua extranjera con mayor capacidad de añadir valor a los intereses estratégicos de este país en un futuro próximo.

Compartir un idioma incrementa además el comercio bilateral entre dos países, esto queda demostrado en la existencia de 196 filiales de empresas editoriales españolas en 32 países de los cuales casi el 80% son iberoamericanos. En definitiva, dado que el idioma es cultura, el libro español tiene una enorme proyección de futuro basada en la vitalidad del idioma español.

No obstante, el sector del libro afronta en el momento actual importantes desafíos. A la recesión económica se unen, entre otros, la necesidad de lograr un mayor ajuste de la producción a la demanda existente y la integración del libro digital en este mercado a través de modelos sostenibles económicamente.

Según los últimos datos de la Federación de Editores Europeos (Federation of European Publishers, FEP), España es uno de los principales mercados en términos tanto de producción de nuevos títulos —donde ocupamos el 4º puesto en Europa, después de Reino Unido, Alemania y Francia— como de ingresos —España ocupa el 4º puesto en ingresos netos de las editoriales, tras Alemania, Reino Unido y Francia—. A nivel internacional, según los últimos datos de la Asociación Internacional de Editores (International Publishers Association, IPA) España se situaría en un 2º puesto en términos de producción de nuevos títulos anuales por cada millón de habitantes, por detrás únicamente de Reino Unido. En lo relativo a ingresos netos anuales del sector editorial, ocupamos el 6º puesto tras Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y Brasil. Por último, en valor de mercado a precios al consumidor España ocupa un 8º puesto, tras Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido e Italia.



# 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

**3. Análisis del entorno**

**3.1. Misión, visión y objetivos**

**3.2. Análisis PESTEL. Macroentorno**

**3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter. Microentorno**

**3.4. Análisis de la competencia**

**3.5. Análisis DAFO**

### **3. Análisis del entorno.**

#### **3.1. Misión, visión y objetivos.**

El futuro de cualquier empresa se basa en definir correctamente conceptos como la misión, la visión y los valores corporativos para tener una política de actuación a largo plazo.

A continuación se pasa a desarrollar cada uno de los conceptos relacionados. La misión hace foco en lo “interno”, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, es decir, la razón de ser de la compañía, el motivo por el cual existe y el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades. La misión de la empresa y se resume en las siguientes líneas:

Realizar el alquiler de libros electrónicos de forma sencilla para los consumidores y por el tiempo que estimen oportuno. Pretendemos ofrecer una cantidad considerable de libros, ampliándola con el paso del tiempo, por lo que los usuarios podrán alquilar cualquier libro que deseen. La empresa llevará a cabo la actividad apostando por la calidad y seriedad en nuestros servicios, fomentando la innovación con el objetivo de adaptarnos a las necesidades de todos nuestros clientes.

Por su parte, la visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro, guiando, controlando y alentando a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de ésta.

RenteBooks S.L. se crea con la intención de convertirnos en la empresa puntera del sector en España. En el futuro aspiramos a ampliar nuestro mercado y expandirnos al resto de países hispanohablantes, con la siguiente estrategia:

- Ofrecer un producto de calidad, cumpliendo con los acuerdos con los clientes en cuanto a plazos.
- Una relación entre los miembros de la empresa participativa, equitativa, cooperativa, flexible y humana.
- Apostando por la constante innovación, con el objetivo de adaptarnos a los cambios en las preferencias de nuestros clientes.
- Promovemos un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Nuestros líderes enseñan, inspiran y promueven la participación activa en la empresa, junto con el

desarrollo profesional. Estimulamos la comunicación y la interacción abierta y eficaz.

- Generar un vínculo de confianza para que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

### 3.2. Análisis PESTEL. Macroentorno.

El análisis PESTEL estudia el entorno en el que se ubica la empresa a través del análisis de diferentes factores.

La palabra PESTEL se trata de un acrónimo en inglés, y las siglas que lo conforman hacen referencia a los seis factores que influyen en la empresa desde el exterior, pero que están fuera del control de la misma. Estos son: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, muchos de ellos están relacionados. A medida que cualquiera de estos factores cambie, dicha variación afectará al entorno competitivo en el que se moverá nuestra organización. Los resultados que obtengamos de este estudio nos servirán para conocer qué podemos aprovechar del entorno y a que elementos nos tendremos que enfrentar.

- **Factores Políticos:** Políticas Impositivas, Regulación sobre el Empleo, Promoción de la Actividad Empresarial, Estabilidad Gubernamental, etc.
- **Factores Económicos:** Ciclo Económico, Tipos de Interés, Tendencia del PNB, Tasa de Desempleo, Oferta Monetaria, Inflación, Ingresos Disponibles, etc.
- **Factores Socioculturales:** Evolución Demográfica, Distribución de la Renta, Movilidad Social, Cambios en el Estilo de Vida, Educación, Salud, etc.
- **Factores Tecnológicos:** Gasto Público en Investigación, Interés del Gobierno y la Industria en el Esfuerzo Tecnológico, Grado de Obsolescencia, Desarrollo de Nuevos Servicios, Velocidad de Transferencia Tecnológica, etc.
- **Factores Ecológicos (medioambientales):** Leyes de Protección Medioambiental, Política Medioambiental, etc.

- **Factores Legales:** Legislación General, Leyes del sector, Legislación Mercantil, etc.

En este punto se va a analizar mediante diferentes modelos el entorno que rodea a las diferentes organizaciones, en este caso concreto aplicado a una empresa que interactúa dentro del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

Se va a analizar los factores generales del entorno que afectan en menor o mayor medida a casi todas las organizaciones. El entorno actual es inestable, complejo y diversificado muestra de ello es la situación actual de crisis mundial y de España en particular.

El entorno ocasiona unos factores de cambio de una complejidad importante, que exigen unas respuestas de adaptación por parte de las organizaciones, obligando a revisar el qué se quiere, el qué hacer y cómo hacerlo, qué se logra, qué es lo que puede dar paso a nuevas actitudes, nuevos enfoques de adaptación, nuevos enfoques de diseño y nuevas formas de organizar.

Los cambios del entorno de la empresa determinan nuevas configuraciones de recursos y capacidades, necesarios para lograr ventajas competitivas.

Un buen punto de partida para describir las fuerzas que afectan al entorno competitivo puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como afectan a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas o medioambientales y legales y permite obtener los datos necesarios para identificar los principales motores de cambio.

A continuación se va a analizar por cada factor, dos de las fuerzas que consideramos que influyen de manera más importante en nuestro sector.

#### ✓ **Factores Políticos:**

En cuanto a los factores políticos, podemos mencionar las diferentes políticas del Gobierno referentes a la política fiscal y la estabilidad política del país.

##### Política fiscal

La política fiscal se puede definir como la influencia económica que se lleva a cabo a través del uso del gasto público y la recaudación de impuestos, con el fin de asegurar y mantener la estabilidad económica amortiguando las

oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y sin una inflación alta.

Actualmente, el gobierno de España está llevando a cabo una política fiscal restrictiva, es decir, una reducción del gasto público y una mayor recaudación fiscal, a través de la subida de los impuestos como el IVA o el IRPF durante los últimos 7 años.

El problema de esta política es que ha bajado la renta de los ciudadanos y a consecuencia de esto, el consumo ha estado cayendo hasta el cuarto trimestre de 2012, a partir del año 2013 se está viendo como el consumo de los hogares españoles está incrementando poco a poco, sin alcanzar niveles de antes de la crisis pero superando en algunos casos las previsiones del Gobierno.

#### Estabilidad gubernamental

Durante la última legislatura podría afirmarse que la política española ha sido estable, a causa de la mayoría absoluta que poseía el partido del Gobierno, con 186 escaños.

Sin embargo, a finales de 2015 se han celebrado las duodécimas elecciones generales desde la Transición. Por lo que a raíz de este hecho, y tal y como pronosticaban la mayoría de los sondeos, estamos ante el año electoral más incierto de la historia reciente, debido a la bajada del bipartidismo y la irrupción de nuevos partidos políticos sin representación anterior en el Congreso.

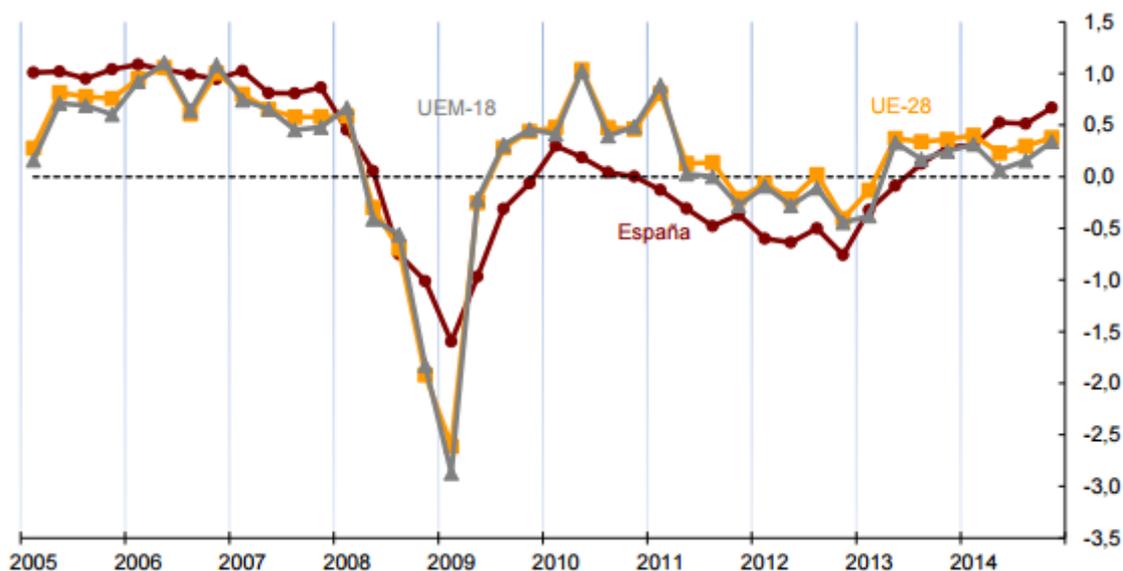
Por consecuencia, para formar Gobierno sería necesario que al menos dos partidos políticos pactaran, lo que reduciría la estabilidad gubernamental actual.

#### ✓ **Factores Económicos:**

Debemos considerar todos aquellos que nos afecten de una u otra forma, como: la tendencia del PIB, los tipos de interés, la tasa de desempleo, la oferta monetaria, la inflación, los ingresos disponibles, etc.

## PIB

Gráfica 1. Tasas de variación intertrimestrales del PIB España vs UE.



Fuente: INE, 2015.

Tal y como se refleja en el gráfico, el PIB de España está siguiendo una tendencia ascendente desde finales del año 2012, situándose por encima de la media de la Unión Europea desde 2014, lo que refleja la mejoría de la economía española estos últimos años.

La economía española registra un crecimiento trimestral del 0,7% en el cuarto trimestre de 2014. Esta tasa es dos décimas superior a la registrada en el tercer trimestre del ejercicio (0,5%). El crecimiento respecto al mismo trimestre del año anterior se sitúa en el 2,0% frente al 1,6% del trimestre precedente.

Como resultado de la agregación de las estimaciones correspondientes a los cuatro trimestres del año 2014, el PIB a precios corrientes se sitúa en 1.058.469 millones de euros, lo que supone una variación en términos nominales del 0,9% y en términos de volumen del 1,4% respecto al año 2013.

## Tipos de interés

Si hablamos de interés, lo hacemos del precio del dinero. Cuando un banco presta dinero, lo hace a un tipo de interés determinado que representa el precio de dicho préstamo, es decir, el precio al cual podemos “comprar” el dinero.

Como cualquier otro producto o servicio que se comercialice en el mercado, el precio determina su demanda. Cuanto más bajo sea el tipo de interés más fácil será obtener dinero, y su demanda, por tanto, será mayor.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

El Banco Central Europeo (BCE) se encarga desde el año 1999 de la política monetaria de aquellos países que han adoptado el euro. Siendo una de sus tareas más importantes la vigilancia de la estabilidad de los precios en la zona euro. Para ello, el BCE se ha fijado como objetivo mantener la inflación por debajo del límite del 2%.

El tipo de interés del BCE también denominado como tipo de referencia, es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo cuando tienen falta de liquidez.

En la siguiente tabla se van a mostrar las diez últimas modificaciones en el tipo de interés de referencia del BCE.

Tabla 1. Cambios tipos interés 2009-2014.

Cambios: tipo de interés del BCE	
04/09/2014	0,05%
05/06/2014	0,15%
07/11/2013	0,25%
02/05/2013	0,50%
05/07/2012	0,75%
08/12/2011	1,00%
03/11/2011	1,25%
07/07/2011	1,50%
07/04/2011	1,25%
07/05/2009	1,00%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La causa de que el Banco Central Europeo haya reducido el precio del dinero que presta al resto de bancos tiene como objetivo de que éstos, a su vez, redujesen el precio del dinero que prestaban a sus clientes, aumentando de esta manera la inversión de las empresas y el consumo de los hogares, para de este modo reactivar la economía.

### ✓ Factores Socioculturales

A lo largo de este apartado vamos a tratar de explicar algunas de las principales variables de la sociedad en la que nuestra empresa va a desarrollar su actividad, para comprenderla mejor.

#### Evolución demográfica

Podemos definir el concepto de demografía como: “el análisis de las comunidades humanas a partir de la estadística. El concepto procede de un vocablo griego compuesto que puede traducirse como “descripción del pueblo”.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Esta disciplina estudia el tamaño, la estratificación y el desarrollo de una colectividad, desde una perspectiva cuantitativa.

Una vez conocida su definición, es posible afirmar que las condiciones demográficas tienen una gran influencia en la economía. Puesto que condicionan el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan tanto a la desaparición como a la exclusión de otros. Por ejemplo, si como se prevé va a haber un envejecimiento de la sociedad en las próximas décadas, los esfuerzos de las empresas irán enfocados a satisfacer las necesidades de las personas de la tercera edad.

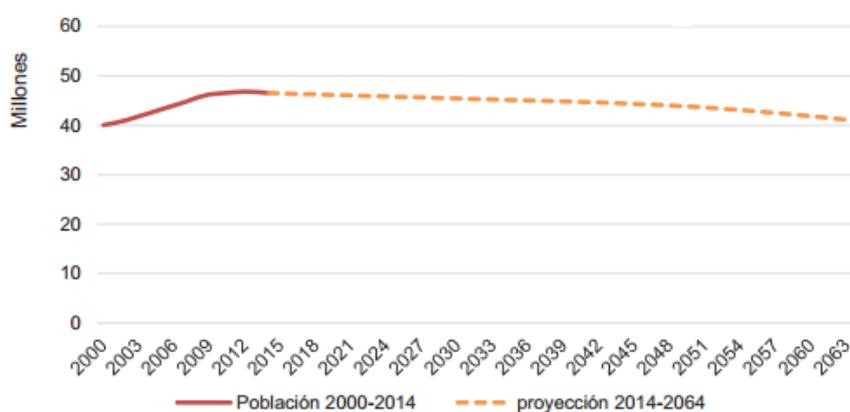
En conclusión, mediante el estudio de estos factores podremos determinar, con mayor facilidad a qué tipo de cliente deberemos centrarnos o como prestar el servicio.

Según las cifras de población publicadas por el Instituto Nacional de Estadística, a 1 de Enero de 2015 la población residente en España ascendía aproximadamente a 46.439.864 habitantes, un 0,16% menos que el año anterior, de los cuales 22.820.775 eran varones y 23.619.089 mujeres.

Conforme a la nota de prensa del INE publicada el 28 de octubre de 2014, la población española descendió un 0,15% en 2014, continuando con la tendencia negativa que se inició en 2012.

Si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, en los próximos 15 años España perdería 1.022.852 habitantes (un 2,2%), mientras que si avanzamos hasta los próximos 50 años, la población española se reduciría en más de 5,6 millones (un 12,1%). De esta forma, la población se reduciría hasta 45,8 millones en el año 2024 y hasta 40,9 millones en 2064.

Gráfica 2. Proyección población española 2014-2064.



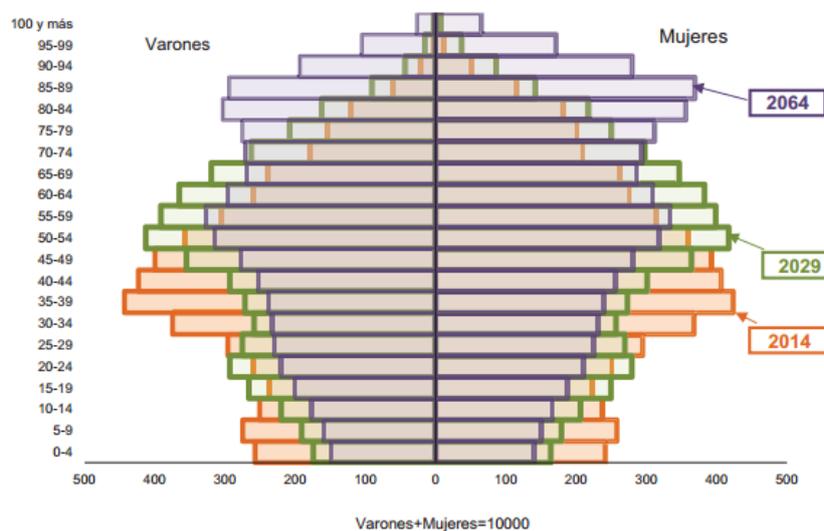
Fuente: INE, 2014.

Dicha reducción se debe, principalmente, al progresivo aumento de las defunciones y a la disminución de los nacimientos, fenómeno especialmente

acusado a partir de 2040. Durante ese periodo, se produciría un saldo vegetativo negativo, es decir, se producirían más defunciones que nacimientos, lo que supondría que una variación negativa de ocho millones de personas en los 50 años de la proyección. El saldo migratorio, pese a que sería positivo, con cerca de 2,5 millones de migraciones netas con el exterior, no paliaría el descenso de población.

La simulación realizada también refleja el envejecimiento progresivo de la población residente en España, acelerado por dicho descenso de la natalidad que no llega a verse compensado con el saldo migratorio positivo. A continuación podemos observar la pirámide poblacional española de 2014, y las estimaciones de las pirámides de 2029 y 2064.

Gráfica 3. Pirámide poblacional española 2014, 2029 y 2064.



Fuente: INE, 2014.

De mantenerse la situación demográfica actual, el tramo de edad que más vería reducida su población sería el de entre 30 y 49 años, concretamente en 1,1 millones de personas en los próximos 15 años (un 28,2% menos) y en 6,8 millones menos en los próximos 50 años (un 45,3%). No sería el único tramo de edad afectado negativamente, puesto que el descenso de la natalidad provocaría que en 2029 hubiera aproximadamente 1,5 millones de niños menores de 10 años menos que en la actualidad (un 32,8%) y 2,3 millones menos en 50 años (un 48,9% inferior).

En el caso opuesto, todos los grupos de edad a partir de los 70 años experimentarían un crecimiento. Concretamente, dentro de 15 años en España residirían 11,3 millones de personas mayores de 64 años, 2,9 millones más que en la actualidad (un 34,1%). Y esta cifra se incrementaría hasta casi alcanzar los 16 millones de personas (un 87,5% más) en 50 años. Si observamos los

grupos de edad quinquenales, el más numeroso en la actualidad es el de 35 a 39 años. En 2029 sería el de 50 a 54 y en 2064 el de 85 a 89 años.

### Cambios en el estilo de vida

Respecto a los aspectos sociales, a lo largo de las últimas décadas del siglo XX y comienzos del XXI, España ha experimentado un proceso de cambio profundo y modernización a nivel político, económico y en lo social.

El último cuarto de siglo XX está marcado por un gran cambio político, por un lado por la Transición de un régimen dictatorial-autoritario a una democracia de corte occidental y, por otro lado, por la inserción de España en la actual Unión Europea, que entró en vigor el 1 de enero de 1986.

Tras esta adhesión, se produjo en España un periodo de prosperidad económica, lográndose durante cinco años consecutivos el mayor índice de crecimiento de toda la Comunidad Económica Europea. Este hecho además de constituir uno de los procesos más completos y sistemáticos de liberalización, apertura y racionalización de la economía española, también supuso la salida del aislamiento internacional que padecía desde la Declaración de Potsdam de agosto de 1945 y la estabilización de la recién instaurada democracia.

Todos estos cambios inciden en las empresas y por supuesto en el sector editorial, como refleja el descenso de la población analfabeta del aproximadamente 9% en la década de los 70 hasta cerca del 1,5% actual, la concepción de la universidad de minoría a una universidad de masas, etc.

### ✓ **Factores Tecnológicos**

En la actualidad nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la Información o del Conocimiento.

Esta nueva sociedad nace gracias a la implantación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la cotidianidad de las relaciones sociales, culturales y económicas en el seno de una comunidad, eliminando las barreras y facilitando la comunicación en cualquier tiempo y lugar.

La eficacia de estas nuevas tecnologías, actuando sobre elementos básicos de la persona, modifica en muchos sentidos la forma en la que es posible desarrollar muchas actividades propias de la sociedad moderna.

### Nuevos descubrimientos y desarrollos

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTICs) han cambiado un mundo cuyo único medio para la transmisión de información, conocimientos y cultura, durante siglos, ha sido el libro.

Entre todas las TIC's que ofrecen a los ciudadanos una oportunidad nunca antes vista de acceso a la información, hay tres que están directamente relacionadas con la industria editorial, la cual se encuentra en un momento de cambio y que juegan un papel muy importante en su modernización. Se trata de Internet, alterando los hábitos no sólo del consumidor sino también de los eslabones de la cadena del libro. La edición electrónica que brinda nuevas formas de acceder al contenido y la impresión bajo demanda, como mecanismo nuevo para la materialización de contenidos.

La adopción de estas nuevas tecnologías además de significar la compra de nuevos aparatos electrónicos, también implica una predisposición y actitud hacia las nuevas formas de comunicación.

Es interesante considerar Internet no sólo como una forma de vender o de acceso a la lectura, sino que también es una fuente de información a las empresas de valor incalculable, puesto que es posible recabar datos del tiempo que dedican a consultar el catálogo, los tipos de libros consultados, edad del visitante, promedio de compras, plataforma a través de la cual realiza la compra, etc.

Por último, es destacable las nuevas formas de interactuar con los clientes, ya que el trato ya no es sólo a través del cara a cara o telefónicamente, sino que también se utiliza el correo electrónico para solucionar muchas de las incidencias planteadas por los clientes, lo que proporciona un ahorro de tiempo para ambos.

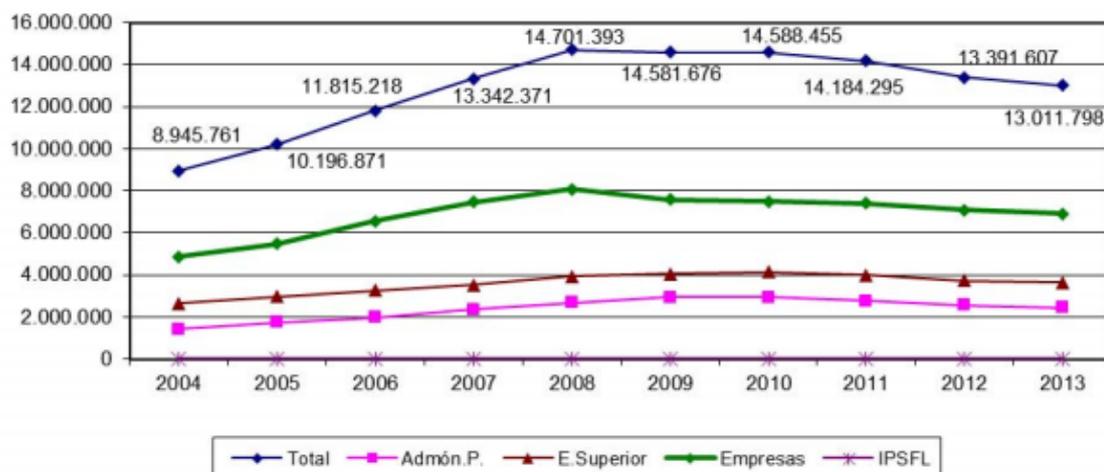
### Gasto Público en I+D

Los últimos datos publicados por el INE reflejan el fuerte impacto de la crisis económica y los sucesivos recortes en I+D, tanto públicos y privados, lo que ha mermado considerablemente la capacidad de innovación de la economía española y su capacidad de desarrollo de innovaciones tecnológicas, que permitan aumentar la productividad.

El gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D) ascendió a 13.012 millones de euros en 2013, lo que supuso un descenso del 2,8% respecto al año anterior, representando 1,24% del PIB, frente al 1,27% del año 2012.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Gráfica 4. Evolución del gasto en I+D España (en miles de euros).



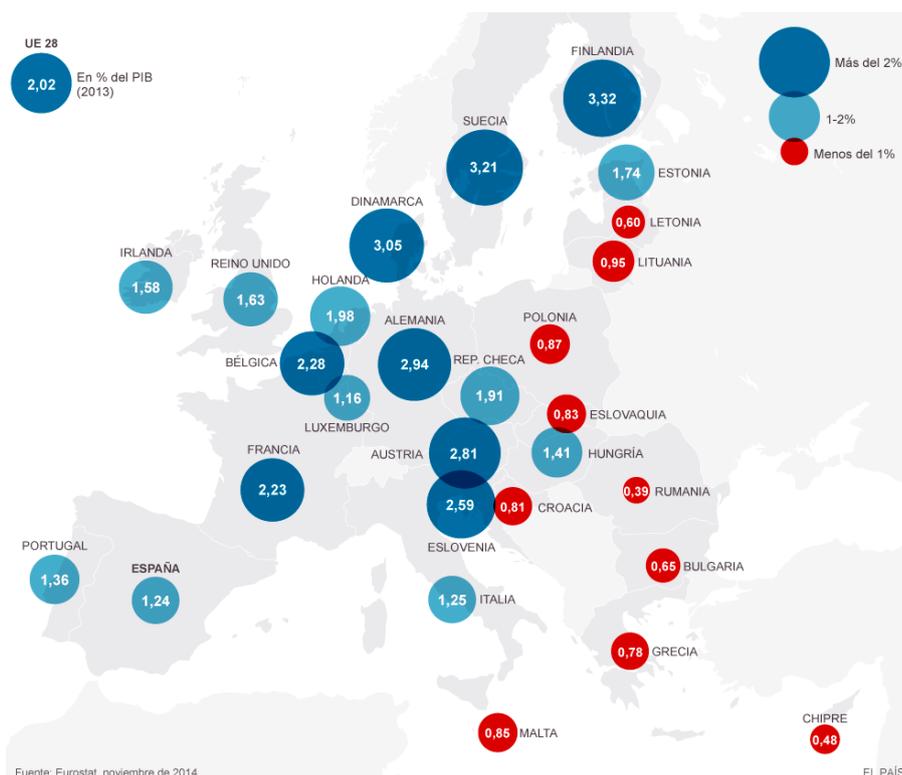
Fuente: INE, 2015.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico, a lo largo del año 2013 las actividades de I+D se financiaron, principalmente, por el sector Empresas (un 46,3%) y la Administración Pública (un 41,6%). Mientras que los fondos procedentes del Extranjero (7,4%), de la Enseñanza Superior (4,1%) y de las Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (0,6%) completaron la financiación.

Si comparamos los datos de España con los del resto de Europa, en la última década, nuestro país ha descendido dos posiciones hasta quedar relegado al decimoséptimo lugar de entre los 28 Estados de la UE. Situándonos en el furgón de cola europeo y a una distancia abismal de los países que siguen liderando la inversión en I+D: los nórdicos, todos ellos por encima del 3%, Alemania (2,94%) y Austria (2,81%). Además, desde 2004, España se ha visto sobrepasada por Portugal (1,36%), un país que también ha sufrido los rigores de la crisis y de la austeridad en sus finanzas públicas.

# Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Ilustración 1. Gasto en I+D en Europa 2013.



Fuente: [www.elpais.com](http://www.elpais.com), 2014.

## ✓ Factores ecológicos (medioambientales)

A nivel ecológico no existe normativa medioambiental que pueda afectar a los servicios que ofrece nuestra empresa.

Pese a ello nos centraremos en reducir el consumo de energía, aplicaremos el modelo de servicios en la nube, el cual supone que los servicios, las aplicaciones y los datos ya no residen en los ordenadores personales, sino en Internet, en Centros de Procesamientos de Datos (CPD), que requieren grandes cantidades de energía para gestionar el cálculo, repartidos a lo largo del mundo, y son accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a red.

Este método, además de reducir costes de energía, permite garantizar un mejor tiempo de actividad y que los sitios web sean invulnerables a los delincuentes informáticos.

## ✓ Factores Legales

### Real Decreto 2063/2008

El Real Decreto 2063/2008 del Ministerio de Cultura sobre el ISBN, publicado en el BOE número 10, del 12 de enero de 2009, en su "Disposición derogatoria única a)", deroga la obligatoriedad de consignar el ISBN en todas

publicaciones, fijada por Decreto 2984/1972, y distingue aquellas publicaciones que deben utilizarlo de las que no.

El código ISBN (International Standard Book Number) es un número creado internacionalmente para dotar a cada libro de un código numérico que lo identifique, y que permita coordinar y normalizar la identificación de cualquier libro para localizarlo y facilitar su circulación en el mercado.

El ISBN está compuesto de cinco bloques de dígitos separados por un guión. Estos bloques no tienen siempre la misma cantidad de dígitos, pero entre todos los bloques han de tener 13 dígitos.

El primer bloque designa que estamos hablando de un libro con ISBN-13. Actualmente es siempre 978, cuando en un futuro se agote, la numeración pasará a 979.

El siguiente bloque designa el país y lengua del libro. Puede tener una longitud variable, algunos países tienen dos códigos y en ocasiones países con el mismo idioma comparten código, para España es el 84.

El tercer bloque designa la editorial, es un número de longitud variable y la misma editorial puede tener varios códigos.

Seguidamente se aplica el número que pone la editorial y designa ese libro. Cuando se cambia el contenido (distinta traducción, una revisión, otras ilustraciones) o el formato (tamaño, tipo de libro, número de páginas) debe tener un ISBN diferente.

El último número es un dígito de control, siempre es un solo dígito y se obtiene a partir de los dígitos anteriores. Los lectores de código de barras o los programas informáticos pueden recalcular este dígito y comprobar que no hay errores.

#### Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre

La Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, que tiene por objeto “garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar” (Art. 1 LOPD).

Para cumplir debidamente con el contenido de esta Ley, aquellos datos personales facilitados por los clientes en cualquiera de los formularios incluidos en las aplicaciones móviles o en la web, incluso si se diera el caso, en los procesos de selección de nuevo personal, serán incluidos en unos ficheros automáticos registrados en la Agencia de Protección de Datos, y serán tratados

por métodos automatizados con la única finalidad de hacer posible la gestión administrativa de las relaciones comerciales.

### 3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter. Microentorno.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael E. Porter analiza la estructura del sector basándose en la existencia de cinco elementos o fuerzas competitivas del entorno.

Estas son:

- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- ✓ Amenaza de entrada de productos sustitutos.
- ✓ Poder de negociación de los consumidores.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ La rivalidad entre competidores.

Ilustración 2. Esquema 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Estrategia y política de Empresa, una introducción, 2015.

Tal y como vimos en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de Empresa, a través del libro Estrategia y política de Empresa, una introducción, escrito por J. I. Dalmau Porta y J.L. Hervás Oliver, el poder combinado de las cinco fuerzas de Porter determinará las posibilidades que tiene una empresa de obtener buenos resultados dentro de un sector. Además, debemos tener en cuenta que las cinco fuerzas no son independientes entre sí, las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro.

Siguiendo el anterior esquema realizaremos un detallado estudio sobre cada componente o fuerza.

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y puede conllevar graves efectos en los beneficios. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las nuevas empresas encuentren para implantarse en el mercado, es decir, de las barreras de entrada.

#### Economías de escala

Por lo general, nuestra empresa no encontrará economías de escala, debido a que se trata con un producto muy estandarizado y que por más unidades que se vendan los costes de producción son los mismos. En todo caso, en lo que respecta al marketing sí que se podría entender que existan economías de escala, ya que la publicidad y reputación ganada por nuestro servicio será compartida por toda la organización.

#### Inversiones de capital

Es una de las principales barreras en este sector, aunque no dificulta en gran medida la entrada al mismo. El coste de capital de la entrada depende de los derechos de autor que habrá que hacer frente sobretodo en las obras más populares. En nuestro caso, el coste del capital humano será elevado, ya que será necesario contar con personas con alta cualificación en el área de marketing, muy importante para dar a conocer la empresa y obtener una buena posición en el mercado, y también de los desarrolladores de la web y de la aplicación para dispositivos móviles. Por otra parte, dispondremos de los equipos informáticos más avanzados tecnológicamente así como del software correspondiente.

#### Acceso a los canales de distribución

El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. En el caso de nuestra empresa es Internet, por lo que no supondría ningún problema puesto el 69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet y el 53,8% de la población española de 16 a 74 años utiliza Internet a diario según datos del INE.

#### Política gubernamental

En el caso de una entidad dedicada a la edición de libros, que pretende poner a la venta a través de su página web dichos libros en formato digital (e-books), concretamente en formato e-PUB y PDF el tipo impositivo aplicable en España es del 21 por ciento, siendo después de Suecia y Dinamarca (25%),

uno de los países que mayor tipo impositivo asigna al libro electrónico en toda la Unión Europea. Además como contraposición el libro físico goza de un IVA del 4%, lo que pone al e-book en una situación de desventaja.

Pese a las peticiones de algunos partidos políticos por bajar el tipo de IVA en los e-books, parece ser que seguirá siéndolo por un tiempo, ya que la Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados rechazó una proposición no de ley para que el gravamen de este tipo de bien pasara de un IVA del 21% a un tipo reducido.

La propiedad intelectual y la piratería son dos temas que tampoco están regulados en España y que perjudican gravemente al sector.

### Diferenciación del producto

Este factor es muy importante desde el punto de vista de captación de clientes. Como ya se ha explicado anteriormente nos encontramos en un sector poco explotado y con una competencia que todavía no está asentada, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir. No solo debemos diferenciarnos con precios asequibles, sino que también debemos de ofrecer un tipo de producto que no posee nuestra competencia como puede ser los libros de uso académico.

Además, priorizaremos tener en catálogo un menor número de libros pero que sean atractivos para el público en general a uno menos atractivo pero más abundante.

## **2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es otra de las fuerzas descritas por Porter. El fin que persiguen es presionar al alza sus precios, reduciendo al mismo tiempo sus propios costes y con ellos, la calidad y prestaciones de sus productos. Si finalmente consiguen el objetivo que persiguen, pueden erosionar los beneficios de las empresas a las que venden sus productos, que se verán directamente afectadas.

En nuestro caso, el poder de negociación de los proveedores es alto puesto que se ha logrado bajar los precios de los e-books que comercializan las editoriales, además de que los costes de cambiar de un proveedor a otro serán prácticamente nulos.

## **3. Poder de negociación de los consumidores**

Por otra parte, se encuentran los clientes que también compiten con un objetivo común: obtener unos precios lo más bajos posibles; y podrán lograrlo, en mayor o menor medida, dependiendo del poder de negociación que tengan.

Existen unos factores clave que afectan al grado de poder de negociación de los clientes. Como veremos a continuación, el poder de los clientes en nuestra empresa se define unos aspectos que pasamos a describir a continuación:

#### Fragmentación del sector

Se trata de un sector compuesto por una cantidad poco considerable de competidores, los clientes disponen pocas empresas que se dediquen al alquiler de e-books en comparación a las que se dedican a la venta. Este poder de elección da lugar a que los clientes tengan un poder de negociación bajo.

#### Costes de cambio reducido

En este sector los costes de cambio para el cliente a la hora de elegir otra oferta de la competencia son nulos, puesto que no existen contratos de permanencia. Por ello, nos hemos centrado en atraer a los clientes, así como en conseguir un sistema de fidelización atractivo para evitar que no nos cambien por una empresa competidora, como puede ser un descuento cuando permanezcan un determinado tiempo como suscriptores.

#### Estandarización del servicio

Nuestra empresa presta un servicio que no se diferencia de forma clara de los servicios que prestan nuestros competidores, salvo en el catálogo, por este motivo, en principio, los clientes no tienen preferencia por una empresa o por otra, lo que en este aspecto les ofrece un gran poder.

Como vemos, los clientes representan una fuerza muy importante, ya que saber cumplir sus expectativas de calidad, satisfacción y precio pueden hacer incrementar el número de clientes, al igual que el incumplimiento de esas expectativas puede hacer bajar el nivel y posición.

Por lo tanto, podemos considerar que el poder de los consumidores es alto, por la falta de empresas líderes en el sector a pesar de su estandarización y los bajos costes de cambio.

### **4. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos**

Dos productos se consideran sustitutivos si uno de ellos puede reemplazar al otro. El consumidor adquiere un producto para satisfacer una determinada necesidad, por lo que cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero. Lo cual conlleva a la posible reducción de la demanda de una determinada clase de productos, porque los consumidores pueden cambiar fácilmente entre las diferentes alternativas. El

producto sustituto de un bien o servicio puede fijar un límite en el precio de estos.

En el caso que centra nuestro Plan de Empresa, el producto sustituto será el libro en formato papel, básicamente porque el libro físico puede resultar más cómodo para, por ejemplo, subrayar o anotar en los márgenes, por seguridad, ya que puedes llevarlo a todas partes sin temor a que reciba un golpe o lo robe, porque no está ligado a una batería de corta duración como puede considerarse la de los smartphones, e-readers o tabletas electrónicas, y principalmente por tradición y nostalgia de ser el formato “utilizado toda la vida”.

## **5. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad en el mercado obliga a las empresas a competir en precio, por lo que la rentabilidad disminuye y normalmente el beneficio también suele hacerlo. En nuestro mercado, dado que las empresas ofrecen un servicio que está poco extendido, no existe una gran rivalidad, aunque sí parece que hay una tendencia a ofrecer la tarifa mensual por un precio menor a 10€ y la mayoría tiende a tener un precio de 8€.

Por lo que más que en precio, la competencia será para que los editores publiquen sus libros en nuestra plataforma y no en el resto, de forma que el usuario se interesará en la que mayor oferta de libros posea.

Como se verá en el siguiente apartado, el análisis de la competencia, ésta es básicamente indirecta al no existir una costumbre entre los consumidores al alquiler de e-books, básicamente por el bajo conocimiento sobre la existencia de empresas que oferten este tipo de suscripción. Por lo que inmensa mayoría de nuestra competencia serán aquellas empresas que se dediquen tanto a la venta de libros electrónicos como en formato papel.

## **3.4. Análisis de la competencia**

A lo largo de este apartado se va a desarrollar con más detenimiento la situación actual del sector editorial, y posteriormente se analizarán las distintas empresas que forman nuestra competencia.

El análisis del sector editorial lo dividiremos en diferentes partes, en la primera, puesto que el sector de libros digitales es relativamente nuevo, realizaremos una aproximación al sector de libros en formato papel (cifras ventas, precios, materias más demandadas), para posteriormente centrarnos detenidamente en los aspectos esenciales de la comercialización de e-books como son los formatos más utilizados, cifras de ventas o los canales de distribución.

Más tarde, como nuestro objetivo a medio-largo plazo es poder prestar servicios en el extranjero, estudiaremos las exportaciones tanto a Europa como a Iberoamérica, para concluir estudiando los hábitos de lectura en España.

### Edición de libros

- En el año 2013 iniciaron su actividad 326 nuevas empresas editoriales, alcanzándose un total de 3.086 editoriales activas.
- La edición de libros descendió un 14,9%, provocada en mayor medida al libro en papel.
- El mayor descenso de producción lo sufrió el subsector de Ciencia y Tecnología, aunque la mayoría de subsectores también se han visto afectados.
- Madrid y Cataluña concentran cerca del 70% de la edición.

### La venta de libros en el mercado interior

- En 2012, la facturación del sector editorial en el mercado interior descendió un 10,9%, acumulando cuatro años consecutivos de bajada.
- La bajada afectó de forma variable a todos los subsectores con excepción de la Literatura, cuya facturación creció un 2,8%.
- El 54,7% de las ventas fueron a través de librerías y cadenas de librerías.
- Madrid y Cataluña concentraron más del 90% de la facturación.

### Cifras globales

La cifra de negocio del sector se ha visto reducida en los cuatro últimos años debido a la crisis económica y financiera iniciada en 2007 y, consecuentemente, la reducción del consumo y de la demanda interna parece, tal y como apunta la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE), la causa principal de esta bajada. Pese a esto, hasta 2009 no se registró el primer retroceso de las ventas, concretamente en un -2,4%, y a la que se han sumado otros factores, como la incertidumbre provocada por las diferentes reformas educativas y el proceso de cambio en los hábitos de consumo cultural, como consecuencia de la evolución digital.

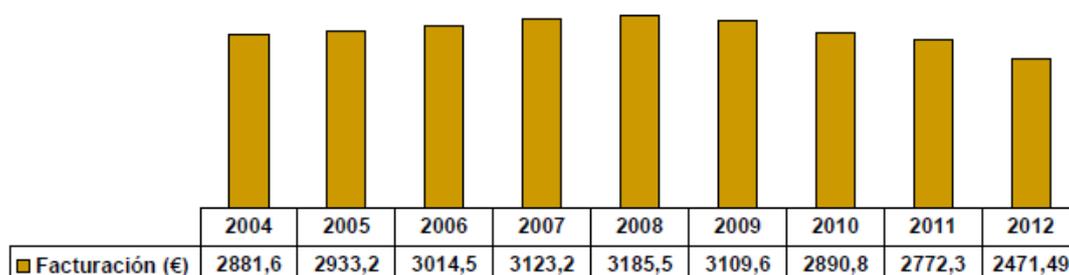
Tras estos primeros efectos de la recesión económica, según recogen los informes sobre Comercio Interior del Libro, durante los años 2010 y 2011 el descenso fue todavía mayor, del 7% y del 4,1%, respectivamente. Lejos de recuperarse, en el ejercicio de 2012 el sector ha visto disminuida su facturación

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

en un 10,9%, retrocediendo hasta los 2.471,49 millones de euros, la cifra más baja de los últimos trece años. El número de ejemplares vendidos fue de 170,24 millones, un 14,8% menos que en 2011.

Tal y como podemos observar en la gráfica siguiente, entre los años 2008 y 2012 la cifra de facturación disminuyó un 22,4% hasta alcanzar una facturación de 2.471,49 millones de euros, mientras que el número de ejemplares también descendió, en este caso lo hizo en un 29,2%.

Gráfica 5. Facturación del libro en el comercio interior, 2004-2012 (en millones de €).



Fuente: Comercio Interior del Libro en España, 2013.

A estos datos se unen otros apuntes:

- El descenso de la facturación en los últimos diez años a precios corrientes es del 11,5%. A precios constantes la bajada alcanza el 30,7%.
- La facturación neta, obtenida tras restar a los 2.471,49 millones de euros los descuentos aplicados y el IVA, ha sido de 1.688,07 millones de euros, un 4,3% menos que la facturación neta de 2011.
- Tras los buenos resultados alcanzados en la venta de derechos de autor durante 2010, en los dos últimos años esta cifra está descendiendo: de 394,1 millones de euros ingresados en 2010 a 76,5 y 71,4 millones en 2011 y 2012 respectivamente tal y como podemos apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 2. Facturación neta + Venta derechos autor, 2004-2012 (en millones de €).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Venta derechos autor	31,5	35,8	25,7	34,4	33,6	138,9	394,1	76,5	71,4
Facturación neta	1.867,5	1.888,2	1.953,9	2.003	2.046	1.954	1.822,2	1.764,0	1.688,1
Total	1.899	1.924	1.979,6	2.037,4	2.079,6	2.093	2.216,3	1.840,5	1.759,5

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En este caso es importante matizar que esta fue la facturación procedente de las editoriales privadas agremiadas, por lo que sería necesario sumar la

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

aportación de las editoriales del sector público o de las no agremiadas que, aún siendo de reducido tamaño, colaboran al enriquecimiento del sector.

### Ratio ejemplares editados/vendidos

Tabla 3. Ratio ejemplares editados/vendidos, 2004-2012 (en millones).

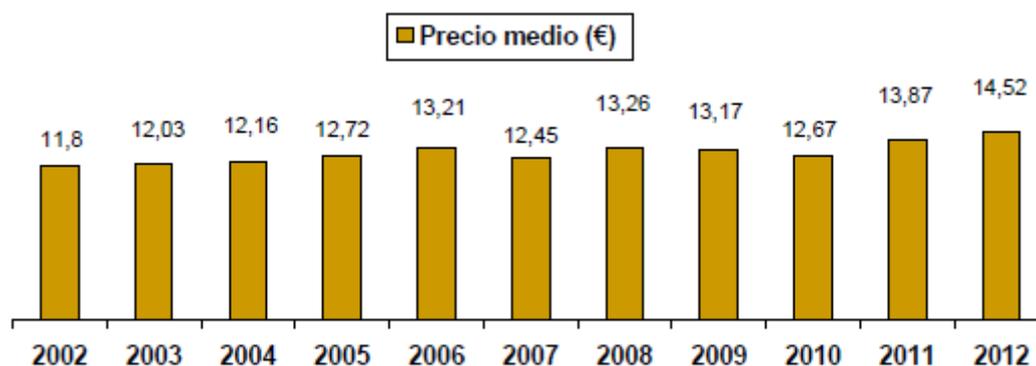
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ejemplares editados	310,6	321,5	338,1	357,6	367,4	329,8	302,6	286,5	280,2
Ejemplares vendidos	237,1	230,6	228,2	250,9	240,3	236,2	228,2	199,8	170,2
Ratio (%)	76,3	71,7	67,5	70,1	65,4	71,6	75,4	70,0	60,7

Fuente: Comercio Interior del Libro en España. 2014.

A pesar del descenso en la edición de ejemplares y de la tirada media, durante 2012, se registró un menor ajuste oferta-demanda que en el año anterior, con un 60,7% de los ejemplares editados vendidos, lo que significa que casi 4 ejemplares de cada 10 producidos no se logró vender, siendo el ratio más bajo de los obtenidos en los últimos 9 años.

### Precio medio del libro

Gráfica 6. Evolución precio medio del libro, 2002-2012.

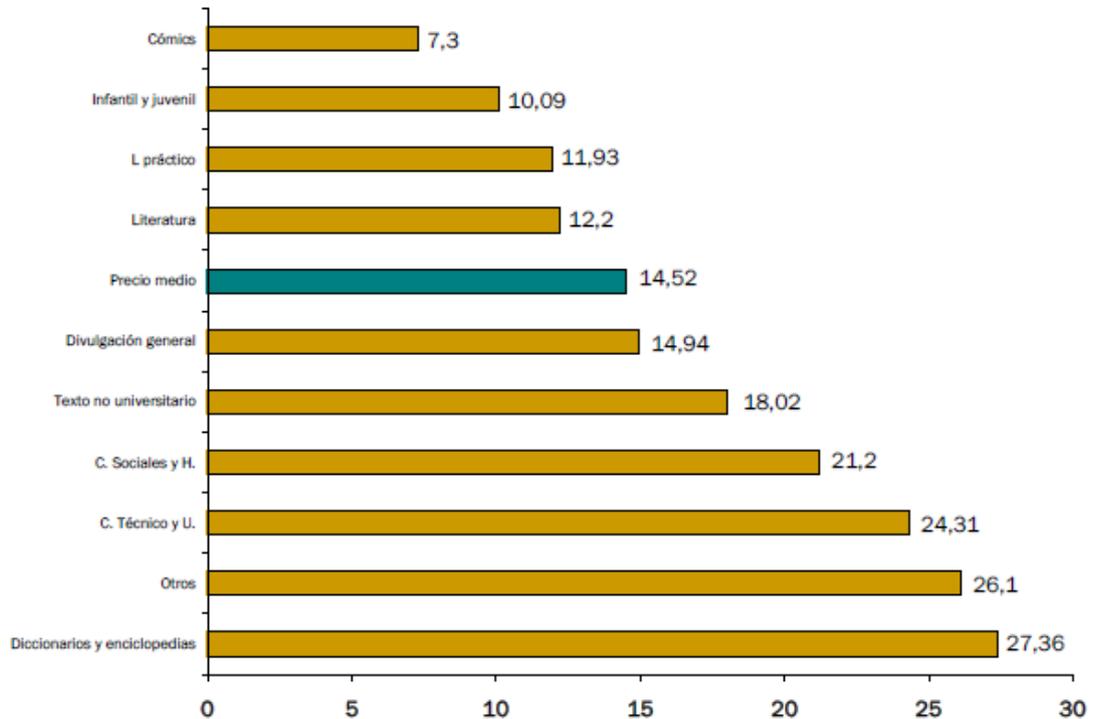


Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Los datos de la gráfica 6 indica la tendencia discontinua de los últimos años, situándose en 2012, un precio medio del libro 14,52 €, 0,65 € más que el año anterior y reflejando la cifra más elevada de los últimos once años.

### Precio medio según las materias

Gráfica 7. Precio medio del libro según materias en 2012.



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Todas las materias sufrieron una subida del precio medio en 2012, salvo los libros de Ciencias Sociales y Humanidades, diccionarios y enciclopedias, y cómics. Por encima del precio medio se situaron los libros de texto no universitario, Científico Técnico y Universitario, Ciencias Sociales y Humanidades, divulgación general, diccionarios y enciclopedias y otras materias de menor entidad.

Los datos de Comercio Interior del Libro reflejan también la tendencia a la concentración en la facturación del libro, con los siguientes rasgos:

Las empresas editoriales asociadas a los gremios de Cataluña y Madrid lideran el mercado del libro en términos de facturación con el 91,9% de los ingresos, el 48,9% y el 43,0%, respectivamente. Significando un descenso de 1,4 puntos porcentuales con respecto al año anterior de la participación de empresas situadas en la capital de España, en contraste con el incremento del 0,7% de las empresas catalanas.

Las 7 empresas más grandes facturaron el 37,9% del total, mientras las 20 siguientes alcanzaron el 24,7% de la facturación. Entre tanto, las medianas y

pequeñas editoriales representaron el 37,4% restante. Afectando el descenso en la facturación a todos los grupos.

Estos datos no reflejan la realidad del sector, el cual está diversificado y hay competencia. Puesto que tal y como afirma la FGEE, sólo el 26,7% de las editoriales españolas pertenece a algún grupo empresarial, lo que hace que el sector editorial español esté configurado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, en cada subsector existen varias editoriales compitiendo entre ellas. Si comparamos los índices de concentración con otros países europeos, podemos afirmar que es inferior al de Francia o Alemania.

### Venta de libros según las materias

Tabla 4. Facturación por subsectores de edición, 2008-2012 (en millones de €).

	2008	2009	2010	2011	2012	%2012	% Variación
Literatura	691,1	713,3	643,7	550,8	566,0	22,9	+2,8
Infantil y juvenil	327,0	350,5	350,5	337,6	296,2	12,0	-12,4
Texto no universitario	898,3	844,4	817,6	868,0	803,2	32,5	-7,4
C. T. y Universitario	158,3	155,0	153,8	133,7	91,5	3,7	-31,5
CC SS y Humanidades	381,3	340,8	333,7	316,4	269,0	10,9	-15,0
Libros prácticos	168,9	161,8	126,3	148,8	140,2	5,7	-5,8
Divulgación general	260,2	274,2	241,2	212,3	162,1	6,6	-23,6
Diccionarios , enciclopedias	145,9	115,5	87,0	64,5	45,7	1,8	-29,2
Cómics	84,9	79,3	85,2	94,4	55,2	2,2	-41,6
Otros	69,7	74,8	51,8	45,7	42,3	1,7	-8,1
<b>Total</b>	<b>3.185,5</b>	<b>3.109,6</b>	<b>2890,8</b>	<b>2.772,3</b>	<b>2.471,5</b>	<b>100</b>	<b>-10,9</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Como se ha indicado anteriormente, durante 2012, la cifra de facturación en el mercado interior descendió prácticamente un 11%, facturando un total de 2.471,5 millones de euros. En consonancia con esta cifra, como vamos a analizar a continuación, durante dicho ejercicio se registró nuevamente un descenso generalizado en la facturación en todas las materias con respecto al año anterior, con la única excepción de los libros de literatura.

Tras dos años consecutivos con resultados positivos, el cómic en 2012 es el subsector que refleja la mayor bajada en facturación, mostrando un descenso del 41,6%. Le siguieron los libros Científico Técnicos y Universitarios (-31,5%), diccionarios y enciclopedias (-29,2%), divulgación general (-23,6%), Ciencias Sociales y Humanidades (-15%), infantil y juvenil (-12,4%), otros (-8,1%), texto no universitario (-7,4%) y libros prácticos (-5,8%).

Contrariamente al resto de subsectores, Literatura es la única materia que aumentó en facturación (+2,8%). Dentro de esta materia cabe destacar el incremento generalizado en los diversos géneros como la poesía (+26,6%),

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

otros (+4,3%) y la novela (+2,3%), en especial la novela erótica, cuya facturación crece un 2.774%, de 1,8 millones de euros facturados en 2011 a 53,14 millones en 2012. Por el contrario, la novela romántica y la contemporánea retroceden en facturación, un 17,1% y un 15,6% menos respectivamente.

Pese al descenso del 7,6% en la facturación de los libros de texto no universitario, estos aportaron en 2012 cerca de la tercera parte de la facturación global del sector con un 32,5%. Los libros de esta materia junto con los de Literatura, infantil y juvenil y Ciencias Sociales y Humanidades representan el 78,3% del total de la facturación.

### Facturación por libros educativos

Tabla 5. Evolución en la facturación por Libros de Texto, 2006-2012 (en millones de €).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2011/2012
Ed. Infantil	97,3	102,8	109,1	122,5	131,5	136,5	139,6	+2,3
Ed. Primaria	285,8	311,9	362,0	368,5	349,9	363,9	329,4	-9,5
Ed. Secundaria	198,2	216,4	252,1	190,9	169,4	208,6	187,0	-10,3
Bachillerato	60,3	64,3	81,1	88,2	83,5	67,7	65,7	-2,9
F.P.	13,4	17,8	13,8	16,9	25,8	19,4	19,4	0
Libros y material complementario	81,4	90,6	80,1	57,5	57,4	71,9	62,2	-13,5
<b>TOTAL</b>	<b>736,4</b>	<b>803,7</b>	<b>898,3</b>	<b>844,4</b>	<b>817,6</b>	<b>868,0</b>	<b>803,2</b>	<b>-7,4</b>

Fuente: ANELE, 2014.

El último informe sobre la Evolución de los Precios de los Libros de Texto publicado por la Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza (ANELE), en 2012, la venta de libros educativos se redujo en 5 millones de ejemplares en comparación con el curso anterior, lo que en términos porcentuales significó un descenso del 7,4%, con un total de 803,18 millones de euros. Siendo el gasto medio por alumno de 101,24 €, por los 111,12 € del curso anterior. Un 8,9% menos respecto al gasto medio registrado en el curso anterior.

Estos resultados se han visto influenciados, según ANELE, por la reducción de las ayudas para la adquisición de libros y la congelación de los programas de gratuidad.

Una vez analizada la parte relacionada con el libro en formato papel, vamos a pasar a hacer lo propio con el formato digital.

### La edición y comercialización de libros digitales

Al igual que la edición en papel, la edición digital descendió ligeramente en 2013 aunque incrementó su peso sobre el total editado, suponiendo ya más del 23% de la producción.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

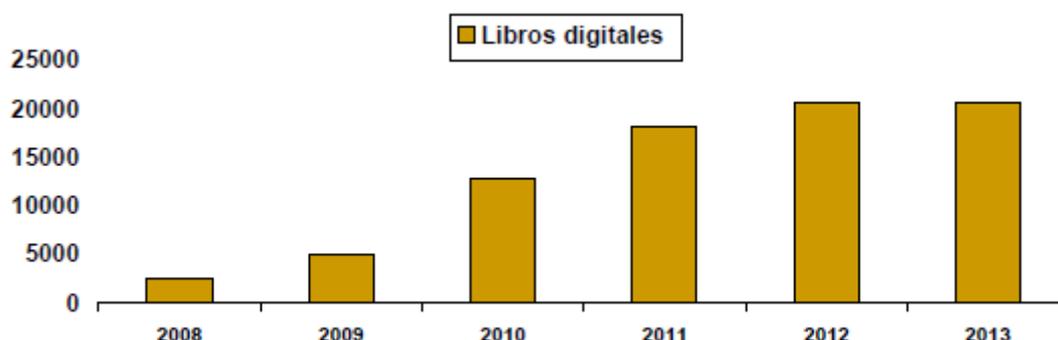
De la oferta digital destaca que más de la mitad son libros de Literatura y de Ciencias Sociales y Humanidades.

En cuanto su facturación, en 2012 alcanzó los 74,2 millones de euros, representando el 3% de la facturación total del sector. Siendo la novela y los libros de Derecho y Económicas, los que tuvieron mayor peso en facturación en este formato.

### Edición de libros digitales

Según el avance del informe Panorámica de la edición española de Libros, publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, durante el pasado año se registraron 20.655 libros digitales. Con esta cifra la edición digital sufre un ligero retroceso del 0,2%, aunque la tendencia es claramente positiva.

Gráfica 8. Producción de libros digitales, 2008-2013.



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Tabla 6. Producción de libros digitales, 2008-2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variación
Libros digitales	2.519	5.077	12.948	18.339	20.708	20.655	-0,2
Representación sobre total	2,4	4,6	11,3	16,4	19,8	23,2	+ 3,4 puntos

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

A pesar de dicho descenso, es necesario recordar que la bajada en la edición global de libros ha sido del 14,9%, por lo que no se puede hablar de una menor apuesta editorial hacia este formato, sino que el sector digital ha acusado el retroceso en las cifras globales de edición. De hecho, según los datos en cuanto al peso del libro digital sobre el total de la edición, éste se incrementó del 19,8% en 2012 al 23,2% en 2013. En la siguiente tabla podemos apreciar dicho aumento y la evolución de la producción de libros digitales desde 2008 hasta 2013.

### Publicación de libros digitales por parte de las editoriales españolas

De acuerdo con los datos de la Panorámica de la Edición Española de Libros, en 2013 un total de 709 editoriales publicaron libros digitales, cifra que supone el 23% de las editoriales con actividad en dicho año. Mientras que en los años 2011 y 2012, fueron 491 y 664 respectivamente.

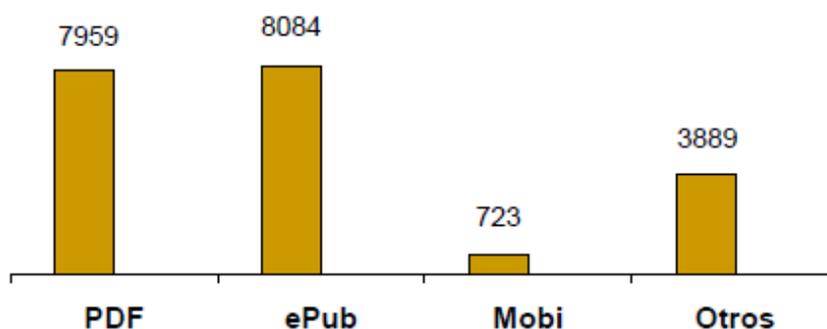
Las editoriales con mayor actividad en edición digital fueron Anaya, Harlequín Ibérica, la Universidad Autónoma de Barcelona, Ediciones SM, B de Books, McGraw-Hill Interamericana de España, Bubok, Editorial Editex, Editorial Círculo Rojo y Editorial UOC. Concentrando el 29,7% del total de la edición digital.

### Formatos más comunes en la oferta digital

Al igual que la música o el vídeo, que cuentan con varios formatos de archivos, el mundo editorial alberga múltiples tipos de e-books, cada uno con sus características particulares y nacidos como respuesta a las distintas necesidades que surgen con el paso del tiempo.

Hasta 2013, el formato preferido de la oferta digital era el PDF, pero por primera vez el formato e-Pub supera ligeramente la publicada en PDF, un 39,1% por un 38,5%. A mucha distancia, le sigue el formato Mobi con un 3,5% del total.

Gráfica 9. Producción de libros digitales según formatos en 2013 (en nº de ISBN).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

El uso de un formato u otro varía en función de las materias, como ejemplifica la tabla siguiente.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 7. Clasificación de libros digitales según subsectores y formatos en 2013.

	PDF	ePub	Mobi	Otros	Total
Infantil y juvenil	136	832	111	148	1.227
Texto	880	23	7	2.757	3.667
Creación Literaria	1.303	3.677	231	124	5.335
CC Sociales y Humanidades	3.624	1.849	182	490	6.145
CC y Tecnología	1.426	782	62	141	2.411
Tiempo Libre	320	325	35	177	857
Otros	270	596	95	52	1.013
<b>Total</b>	<b>7.959</b>	<b>8.084</b>	<b>723</b>	<b>3.889</b>	<b>20.655</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En el caso de los libros de infantil y juvenil, creación literaria, tiempo libre y otros, el formato e-Pub se aplica con mayor frecuencia que el PDF. Por el contrario, en los libros de Ciencias Sociales y Humanidades y de Ciencia y Tecnología, se está utilizando más el formato PDF. Es destacable el dato del formato Mobi en libros de temática infantil y juvenil, puesto que está cerca de alcanzar al número de libros publicados en PDF de dicho subsector.

### Oferta digital según subsectores

Tabla 8. ISBN en formato e-book según subsectores, 2008-2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Variación	% Ebooks	% Subsector
Infantil y juvenil	39	62	256	461	1.270	1.227	-3,4	5,9	11,5%
Texto	598	1.000	2.202	1.995	1.020	3.667	+259,5	17,8	32,2%
Creación Literaria	558	1.307	3.983	5.871	7.382	5.335	-27,7	25,8	28,0%
CCSS y Humanidades	841	1.656	4.445	6.810	6.893	6.145	-10,8	29,8	22,2
CC y Tecnología	373	599	1.249	1.756	2.553	2.411	-5,6	11,7	23,9
Tiempo Libre	40	303	556	1.010	991	857	-13,5	4,1	12,4
Otros	70	150	257	436	599	1.013	+69,1	4,9	30,3
<b>Total</b>	<b>2.519</b>	<b>5.077</b>	<b>12.948</b>	<b>18.339</b>	<b>20.708</b>	<b>20.655</b>	<b>-0,2</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Según la tabla anterior, que refleja los datos publicados por Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través del informe sobre el Comercio Interior del Libro en España, buena parte de la oferta digital se concentra tanto en los libros de Ciencias Sociales y Humanidades como en los de creación literaria. Ambos subsectores suman más de la mitad de los libros digitales registrados en 2013, con un 29,8% y un 25,8% respectivamente. Les siguen los libros de texto (17,8%), Ciencia y Tecnología (11,7%), infantil y juvenil (5,9%), otros (4,9%) y tiempo libre (4,1%).

En todos los subsectores desciende la edición de libros digitales respecto a la registrada en el año anterior, con la única excepción de los libros de texto

que sufre un enorme aumento del 259,5% y otros subsectores de menor entidad que crecieron un 69,1%.

Analizando el peso de la edición digital sobre el total de la oferta en cada subsector, podemos darnos cuenta cómo este ha crecido especialmente en el caso de los libros de texto hasta reflejar el 32,2% del total de la oferta, siendo el subsector que mayor porcentaje de libros digitales oferta, seguido de otros subsectores y de creación literaria.

En relación al subsector de los libros de texto, según datos publicados por ANELE en su último informe sobre la Evolución de los Precios de los Libros de Texto, en los dos últimos años el libro de enseñanza en formato digital ha experimentado un gran avance, no sólo en términos de volumen sino también en lo que a su calidad se refiere. Para el curso 2013-2014, la oferta en este formato alcanza las 3.209 referencias en el catálogo digital de ANELE, un 19% más que las existentes en el curso anterior. Los libros digitales educativos representan ya alrededor del 25% de los manuales del alumno disponibles en papel.

#### Venta de libros digitales

Los datos de Comercio Interior del Libro 2012 reflejan también la positiva evolución en la edición de libros digitales en España. A pesar de que el número de títulos editados en este formato disminuye en 2012, el informe señala la importancia que está adoptando el volumen de títulos digitalizados del fondo de catálogo, próximo a los 100.000.

Sin embargo, pese a la gran inversión que está realizando el sector en los últimos años para afrontar el desafío digital, la facturación por libros digitales continúa siendo muy pequeña. Concretamente representó el 3,0% de los ingresos totales del sector en 2012, con un total de 74,25 millones de euros, y un incremento del 2,3% con respecto a 2011.

Tabla 9. Principales datos de edición y comercialización de libros digitales, 2009-2012.

	2009	2010	2011	2012	Variación
Nº Títulos digitalizados del fondo	17.293	25.927	81.169	97.139	+19,7%
Nº Títulos editados	5.960	11.748	40.328	35.545	-11,9%
Nº Títulos comercializados	10.590	25.567	52.005	54.714	+5,2%
Facturación (millones de €)	51,2	70,5	72,6	74,2	+2,3%
Cuota de mercado	1,6	2,4	2,6	3,0	0,4 puntos

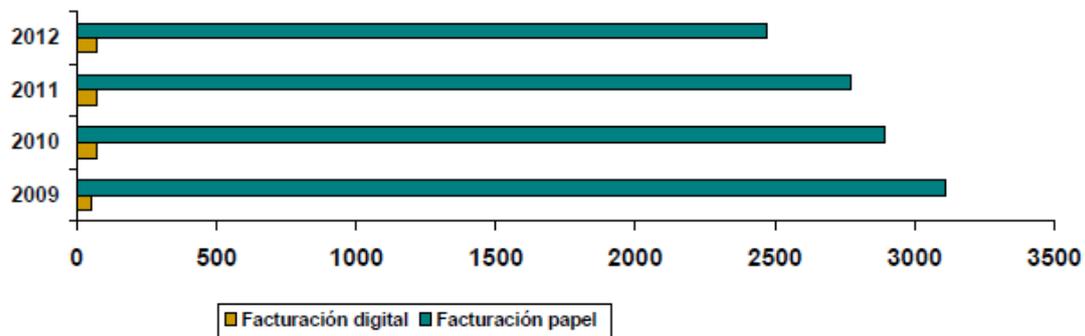
Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En definitiva, los datos ponen de manifiesto que todavía está lejano el equilibrio entre el formato papel y el digital, siendo el gran desafío del sector del

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

libro, pues la mayor parte del negocio editorial español está en el formato papel. No obstante, es importante enfatizar el incremento, aunque más lento de lo esperado, de la facturación obtenida por el libro digital, mientras que la del libro en papel desciende de forma importante como refleja la gráfica de a continuación.

Gráfica 10. Facturación del libro digital vs libro en papel, 2009-2012 (en millones de €).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

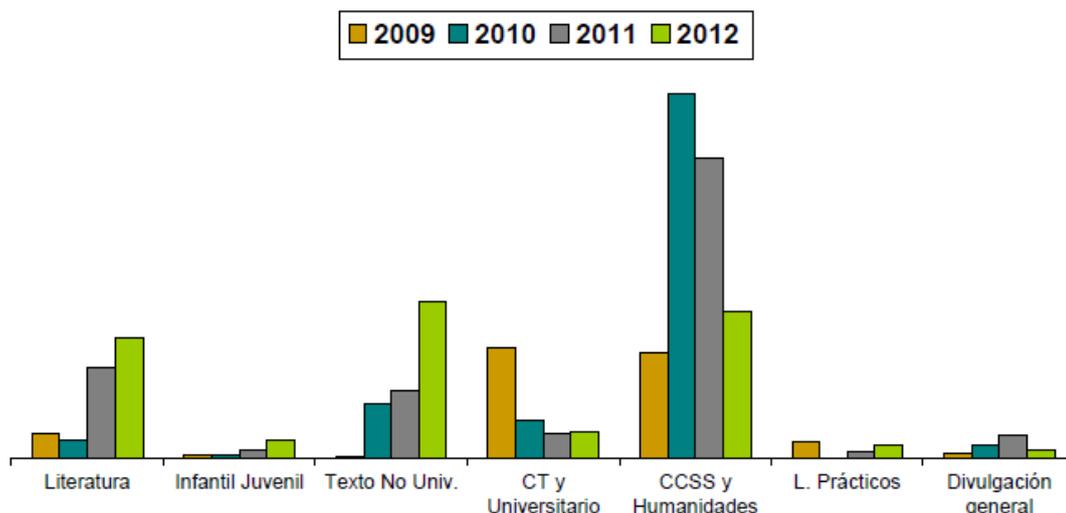
Comparando los datos de desarrollo del mercado del libro digital en España con otros países de nuestro entorno, éste es muy similar con países europeos como Francia, Alemania o Italia, donde los valores se encuentran entre el 1% y el 3%. En este caso, la excepción es Reino Unido, dado que según los datos de 2012 de la Federación Europea de Editores, la facturación del libro digital alcanzó el 12% en dicho país, situándose a la cabeza por detrás de Estados Unidos.

### Subsectores que más facturan en formato digital

Los libros de Derecho y Ciencias Económicas así como las novelas, concentraron el 42,8% del total de la facturación obtenida por la venta de e-books, con un 22,2% y 20,6% respectivamente.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Gráfica 11. Facturación del libro digital según subsectores 2009-2012



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En comparación con el año anterior, el aumento más significativo lo reflejan los libros de texto no universitario, seguido de Literatura, concretamente las novelas. Los libros de Derecho y Ciencias Económicas, incluidos en la categoría de Ciencias Sociales y Humanas, pese a ser de el subsector que más facturaba en digital, ha visto descender su facturación en este formato respecto a los dos años precedentes. También descendió la facturación por libros digitales de las materias divulgación general, Ciencias Sociales y Humanas, y poesía y teatro, incluidos en Literatura.

Tabla 10. Facturación del libro digital según subsectores 2009-2012 (en millones de €).

	2009		2010		2011		2012	
	Facturación	100,0%	Facturación	100,0%	Facturación	100,0%	Facturación	100,0%
Literatura	3,4	6,6	2,6	3,7	12,5	17,3	16,8	22,6
L. infantil y juvenil	0,4	0,8	0,4	0,6	1,1	1,5	2,6	3,6
Texto no universitario	0,3	0,7	7,6	10,8	9,3	12,8	21,7	29,3
CT y universitario	15,3	29,8	5,3	7,5	3,5	4,8	3,6	4,9
CCSS y humanas	20,5	40,1	50,6	71,8	41,5	57,2	20,4	27,5
Libros prácticos	2,4	4,7	0,1	0,1	1,0	1,4	1,8	2,4
Divulgación general	0,6	1,2	1,8	2,6	3,1	4,3	1,1	1,5
Otros	8,3	16,1	1,9	2,7	0,5	0,7	6,1	8,2
<b>Total</b>	<b>51,2</b>	<b>100</b>	<b>70,5</b>	<b>100</b>	<b>72,6</b>	<b>100</b>	<b>74,2</b>	<b>100</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Para completar el análisis realizando a través de la gráfica anterior, vamos a estudiar numéricamente la facturación de los libros digitales según subsectores.

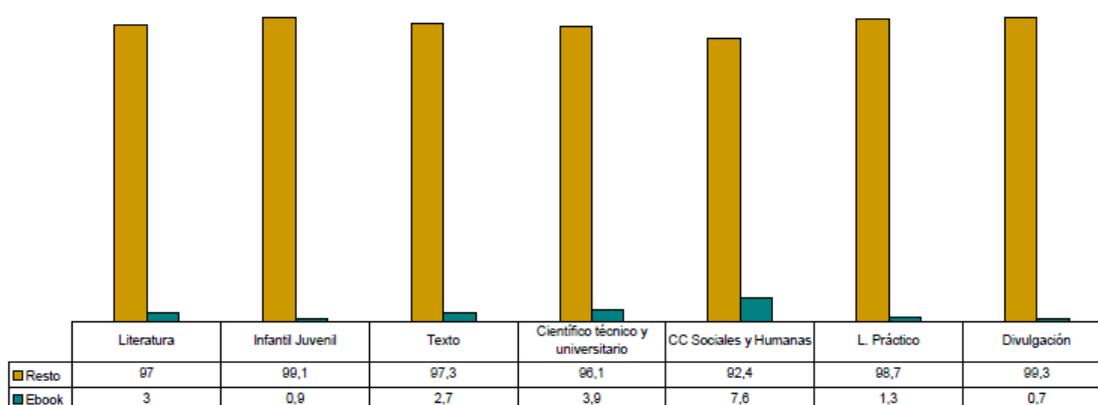
De los datos destaca el incremento de la facturación de los libros de Ciencias Sociales y Humanas en los años 2010 y 2011, y su posterior caída

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

hasta valores similares a los de 2009. Por el contrario, el texto no universitario se ha incrementado desde los 0,3 millones de euros en 2009 hasta alcanzar los 21,7 millones, pasando a ser el subsector que menos facturaba al que más en 2012. También es destacable el incremento durante este período de tiempo, aunque en menor medida, del subsector de Literatura.

En cualquier caso, el peso de la facturación por libros digitales sobre el total facturado en cada materia continúa siendo bastante reducido en comparación con el resto de soportes, tal y como evidencia la gráfica 12.

Gráfica 12. Facturación del libro digital sobre ingresos totales según subsectores 2012 (%).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

La única excepción donde los e-books tienen un peso relativamente importante en el total de los ingresos totales son los libros de Derecho y Ciencias Económicas, incluidos en el subsector de Ciencias Sociales y Humanas, donde el e-book aporta el 12,5% de la facturación total. En el resto de subsectores el dato es mucho menor, siendo los que mayor porcentaje obtienen los libros de Ciencias Sociales y Humanas ya mencionados, los libros Científico técnico y universitarios, Literatura y libros de texto.

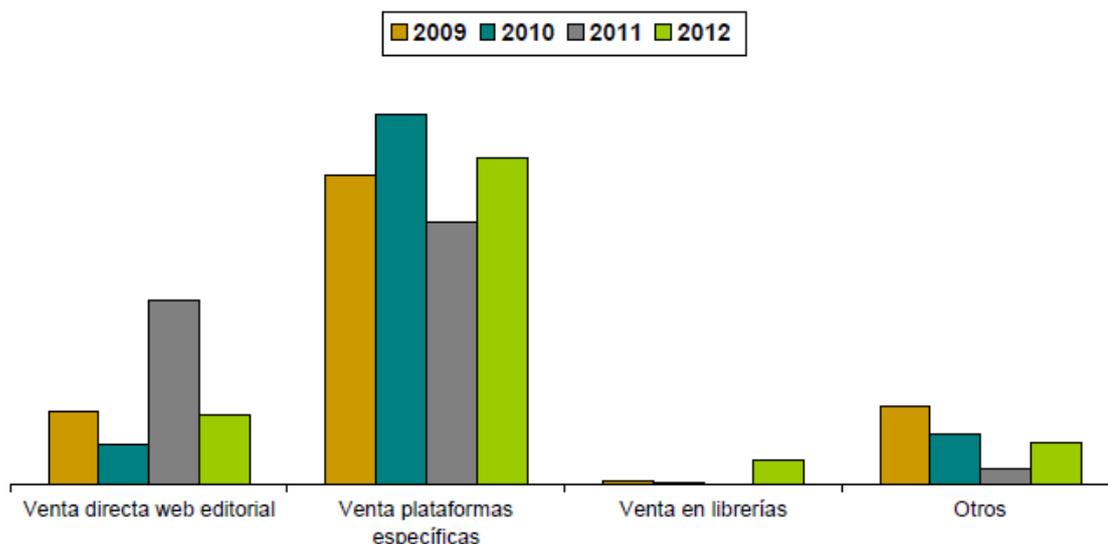
### Canales de distribución y comercialización del libro digital

Una vez analizados los datos de venta de e-books, vamos a pasar a descomponer donde se venden, es decir, cuales son los canales de distribución.

Las editoriales emplean simultáneamente distintos canales de distribución y venta para el libro digital, pero las opciones varían en función del tamaño de la editorial.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Gráfica 13. Facturación del libro digital según canales, 2009-2012 (en % sobre el total).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Tabla 11. Facturación del libro digital según canales, 2009-2012 (en millones de €).

	2009		2010		2011		2012	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Venta directa web editorial	8,1	15,8	6,0	8,5	28,8	39,7	11,2	15,0
Venta a través de plataformas	34,2	66,8	56,5	80,2	41,3	56,8	52,5	70,7
Plataforma comercial genérica	26,8	52,3	55,2	78,3	33,7	46,5	33,5	45,1
Plataforma creada por la editorial	0,03	0,1	0,2	0,3	1,0	1,4	1,3	1,7
Plataforma conjunta editoriales	0,3	0,6	0,8	1,1	4,9	6,7	4,2	5,6
Otras plataformas	7,1	13,8	0,3	0,5	1,6	2,2	13,5	18,2
Venta a través de librerías	0,3	0,7	0,3	0,5	0,03	0,0	3,9	5,3
Otros canales	8,5	16,8	7,6	10,8	2,8	3,4	6,7	9,0
<b>Total</b>	<b>51,2</b>	<b>100</b>	<b>70,5</b>	<b>100</b>	<b>72,6</b>	<b>100</b>	<b>74,2</b>	<b>100</b>

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En 2012 todos los canales de distribución y venta de libros digitales muestran incrementos en facturación, excepto la venta directa desde la web de la editorial. La venta a través de plataformas específicas de distribución es, con mucha diferencia, el medio que condensa mayor facturación. Dentro de ellas, las más utilizadas han sido las plataformas comerciales genéricas, seguidas por plataformas conjuntas con otras editoriales y plataformas creadas por la propia editorial.

La venta directa desde la web de la editorial pierde mucho peso con respecto al año anterior, condensando el 15,0% de la facturación en 2012, un descenso de casi un 25% en un año. Por su parte, la venta a través de librerías gana terreno y comienza a ser significativa, concentrando el 5,3% en 2012.

Las librerías independientes incrementan su apuesta por el libro digital

El informe Sistema de Indicadores de Gestión Económica de la Librería en España pone de manifiesto la creciente apuesta de las librerías independientes por el libro digital, al menos en lo relativo al contenido.

Tabla 12. Comercialización de dispositivos y contenidos en librerías medianas y grandes, 2010-2012.

	Venta de dispositivos			Venta de contenidos		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Muy grandes	52,6	40,0	30,0	42,1	47,5	46,7
Grandes	27,1	22,7	27,1	24,1	28,9	31,8
Medianas-grandes	13,9	18,2	19,1	11,0	22,4	27,3
Medianas-pequeñas	8,0	7,6	7,5	8,8	8,7	10,0
Global	16,5	15,5	15,7	14,7	18,7	21,1

Fuente: Sistema de Indicadores de Gestión Económica de la Librería en España, 2013.

Tabla 13. Comercialización de dispositivos y contenidos en librerías pequeñas, 2010-2012.

	Venta de dispositivos		Venta de contenidos	
	2010	2011	2010	2011
Pequeñas-grandes		0,7		2,3
Pequeñas-medianas		3,1		3,1
Muy pequeñas		0,6		2,4
Global		1,6		2,6

Fuente: Sistema de Indicadores de Gestión Económica de la Librería en España, 2013.

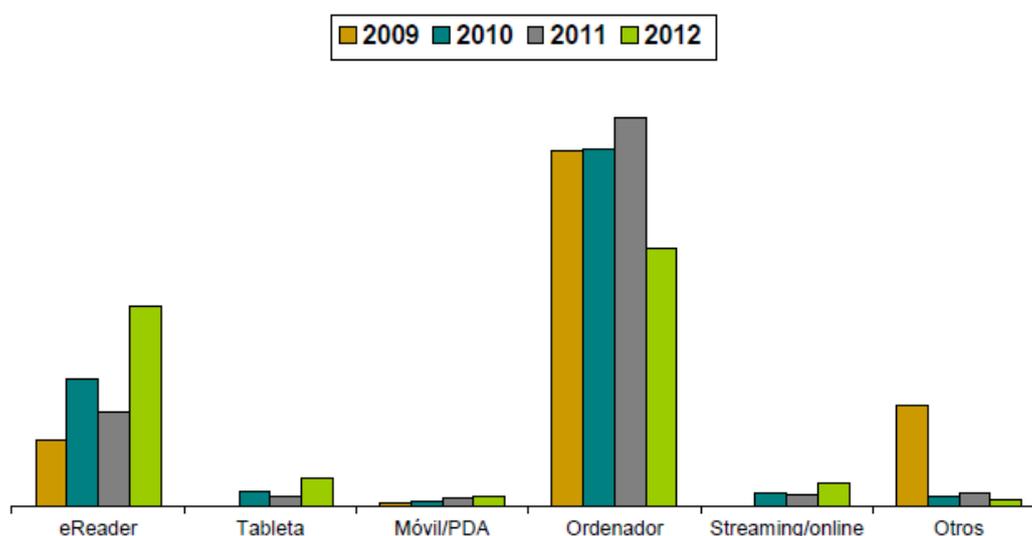
Por un lado, entre los años 2008 y 2012, el informe destaca que la incorporación de e-readers como producto en venta se ha intensificado en algunos tipos de librería, y evidencia diferencias muy evidentes en la venta de este tipo de productos electrónicos en función al tamaño de la librería. Así, en 2012, mientras en el grupo de las librerías pequeñas solo el 1,6% ofrece e-readers en su establecimiento, en el de las medianas-grandes este porcentaje asciende de media al 15,7%. Entre estas últimas hay diferencias más evidentes aún en función del tamaño, fluctuando entre el 7,5% en las librerías medianas-pequeñas, hasta el 30% en las librerías muy grandes.

Por otro, los porcentajes de venta de libros digitales guardan relación con la venta de dispositivos. Así, en 2012, el 2,6% de las librerías pequeñas vendió libros digitales, porcentaje que en el caso de las medianas-grandes ascendió al 21,1%. De nuevo, el tamaño de la librería marca la diferencia, encontrándonos con valores del 2,3% entre las librerías pequeñas-grandes, proporción que en el caso de las muy grandes asciende hasta el 46,7%.

### Dispositivos de lectura

Aunque un e-book se puede leer en cualquier tipo de dispositivo, siempre que tenga pantalla y memoria, los más populares son los siguientes.

Gráfica 14. Comercialización del libro digital según dispositivos, 2009-2012 (en % facturación).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Tabla 14. Comercialización del libro digital según dispositivos, 2009-2012 (en % facturación).

	%2009	%2010	% 2011	%2012	%Variación
Ordenadores	67,7	68,1	74,1	49,2	-24,9
EReaders	12,6	24,2	17,8	38,1	+20,3
Tabletas	-	2,8	1,8	5,2	+3,4
Streaming / Online	-	2,4	2,3	4,4	+2,1
Móviles / PDA	0,6	0,8	1,5	1,8	+0,3
Otros	19,1	1,7	2,5	1,3	-1,2

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Los resultados reflejan la caída del ordenador como medio favorito de los lectores digitales, dicho dispositivo ha perdido sustancialmente terreno respecto a años anteriores, descendiendo un 24,9% en 2012. Además, se aprecia una tendencia hacia la comercialización de contenidos para e-readers, con un incremento del 20% aproximadamente, concentrando el 31,8% del total de las obras digitales. El tercer dispositivo más utilizado son las tabletas, muy alejadas de los dos primeros, con un 5,2% del total comercializado y con una tendencia ascendente, al igual que los e-readers. Aún así, 1 de cada 4 libros digitales comercializados en 2012, fueron leídos mediante un ordenador.

Una vez concluida la exposición de datos sobre el libro digital con su posterior reflexión, pasamos al estudio del mercado exterior del libro.

### El mercado exterior del libro

España, junto a Reino Unido y Estados Unidos, encabeza la lista de países del mundo en exportación de libros. En 2012, el saldo neto fue de casi 300 millones de euros, aproximadamente un 12% más que en el año anterior. Mientras que el valor de las exportaciones de libros españoles creció un 7,3%, siendo Iberoamérica y concretamente México, nuestro principal destinatario. Por su parte, China lidera la importación de libros a España.

### Aportación del sector editorial y gráfico a la balanza comercial

Pese al actual contexto de crisis económica, dicha industria está manteniendo en los últimos años un saldo comercial con resultados positivos, lo que demuestra su fortaleza y la hace destacar como un elemento fundamental para el equilibrio de la Balanza Exterior Española.

Tabla 15. Principales datos de comercio exterior del libro 2006-2012 (en millones de €).

	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Saldo Neto</b>
<b>2006</b>	557,05	240,23	<b>316,81</b>
<b>2007</b>	554,93	243,78	<b>311,15</b>
<b>2008</b>	545,98	247,98	<b>298,00</b>
<b>2009</b>	442,37	235,49	<b>206,88</b>
<b>2010</b>	457,79	224,58	<b>233,21</b>
<b>2011</b>	506,53	239,80	<b>266,73</b>
<b>2012</b>	527,34	228,63	<b>298,71</b>

Fuente: Comercio Exterior del Libro, FEDECALI, 2014.

De acuerdo con los datos del último informe sobre Comercio Exterior del Libro publicado por la Federación Española de Cámaras del Libro (FEDECALI), la facturación total del sector editorial y gráfico alcanzó en 2012 los 527,34 millones de euros, un 4,1% más que la registrada en 2011. Los resultados reflejan un incremento superior al 15% en los últimos tres años. Por su parte, el valor de las importaciones se situó en 228,63 millones de euros, un 4,6% menos que en el año anterior.

Con ambos datos, el saldo neto alcanza en el último ejercicio los 298,71 millones de euros. La aportación positiva a la balanza comercial española del sector experimenta pues un incremento de casi un 12% respecto a 2011.

### Exportaciones del sector editorial

El valor de las exportaciones del sector editorial crece un 7,3%, este aumento registrado en el último ejercicio se produce como consecuencia principalmente del ascenso experimentado por el sector editorial.

Dentro de las exportaciones del sector editorial, consideramos el valor de las expediciones de libros y otras publicaciones españolas realizadas por editores, distribuidores y librerías. Mientras que dentro de las exportaciones del sector gráfico, se considera el valor relativo a los encargos de imprenta de libros y otras publicaciones efectuados por empresas extranjeras a industrias gráficas españolas.

Las exportaciones del sector editorial representaron el 68,4% del total, alcanzando una facturación de 360,72, un 5,6% más que en el año anterior. De las cuales, 320 millones de euros de las exportaciones fueron libros, experimentando un crecimiento del 3,4% respecto al año anterior.

Las exportaciones del sector gráfico representaron el 31,6% del total, con una facturación de 166,6 millones de euros, incrementando su facturación pero sufriendo una bajada de un 1% con respecto a la suma de ambos sectores.

Tabla 16. Exportación según sectores y zonas, 2009-2012 (en millones de €).

	Sector Editorial			Sector Gráfico			Total		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Unión Europea	84,8	160,1	148,4	181,8	155,5	160,5	266,6	315,6	308,9
Resto Europa	2,3	1,9	7,9	0,2	0,2	0,0	2,5	2,1	7,9
Iberoamérica	158,2	156,4	176,1	3,9	4,5	2,5	162,1	160,9	178,6
Norteamérica	13,0	12,8	16,7	1,2	1,2	0,8	14,3	14,0	17,5
África	3,7	3,2	7,6	5,2	3,1	2,5	8,7	6,4	10,0
Asia	1,9	1,5	1,5	0,1	0,1	0,0	2,0	1,6	1,6
Oceanía	0,7	5,6	2,5	0,6	0,2	0,3	1,3	5,8	2,8
<b>Total</b>	<b>264,7</b>	<b>341,5</b>	<b>360,7</b>	<b>193,1</b>	<b>165,0</b>	<b>166,6</b>	<b>457,8</b>	<b>506,5</b>	<b>527,3</b>

Fuente: Comercio Exterior del Libro, FEDECALI, 2014.

La exportación de libros, fascículos y material de quiosco por parte exclusivamente de los editores alcanzó los 303,4 millones de euros en 2012, un 4,2% más que en el año anterior. De este montante, 185,5 millones de euros corresponden a la exportación de libros, cifra que supone un 7,3% de incremento respecto a los resultados del ejercicio anterior.

El número de ejemplares ascendió a 72,1 millones de unidades en 2012, de los cuales 38,4 millones fueron libros. Como resultado, durante dicho año se

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

exportaron 8,6 millones de ejemplares de libros más que en 2011, mostrando un incremento del 28,8%.

El precio medio de los libros exportados por los editores descendió nuevamente hasta los 4,83 euros, por los 5,81 euros en 2011.

### Principales destinos de los libros españoles

En lo relativo a las exportaciones según las zonas geográficas, la Unión Europea se mantiene como el principal destino. No obstante, si nos referimos exclusivamente a las exportaciones de libros por parte de los editores españoles, encontramos que la mayor parte del volumen de las transacciones tienen lugar en Iberoamérica.

Tabla 17. Valor de las exportaciones de libros de las editoriales españolas por zonas, 2010-2012 (en millones de €).

	2010	2011	2012	% 2011/2012
Unión Europea	30,6	31,3	33,1	5,6
Resto Europa	1,3	1,4	2,0	42,8
Iberoamérica	133,7	123,1	132,1	7,3
Norteamérica	9,6	9,1	11,6	27,5
África	3,6	3,2	5,0	56,2
Asia	1,3	1,2	1,2	0
Oceanía	0,6	3,6	0,5	-86,1
Total	180,7	172,8	185,5	7,3

Fuente: Comercio Exterior del Libro, FEDECALI, 2014.

Analizando los datos de la tabla 17, Iberoamérica canaliza más del 70% del valor de las exportaciones de libros de las editoriales españolas en 2012. Aunque también son destacables los incrementos del valor de las exportaciones del sector a África, los países de Europa que no forman parte de la Unión y Norteamérica, que experimentaron en el último ejercicio un aumento del 56,2%, 42,8% y 27,5%, respectivamente, acumulando entre las tres zonas un total cercano a los 19 millones de euros.

### Unión Europea

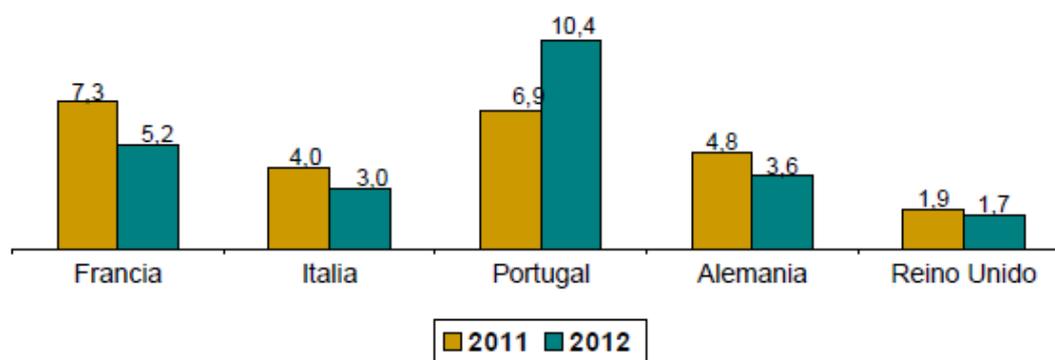
Como hemos anunciado anteriormente, la Unión Europea se mantiene como el principal destino de las exportaciones españolas de los sectores editorial y gráfico, creciendo un 2,1% más que en 2011 hasta alcanzar los 308,9 millones de euros.

Aunque suele exportarse mayoritariamente producto gráfico y no editorial, ya que la industria gráfica española por temas de precios, ha centrado su acción

en los países de la Unión Europea. Sin embargo, a través de la venta de coleccionables en el idioma del país de destino, se ha abierto el mercado a la industria editorial y sirviendo de empuje a nuevas líneas de mercado, como la venta de manuales de enseñanza de español para extranjeros. Gracias a esto, se ha permitido mantener la exportación editorial a Europa.

Por otra parte, el valor de las exportaciones de libros de las editoriales españolas a la UE alcanzó los 33,1 millones de euros en 2012, un 5,6% más que en 2011.

Gráfica 15. Valor de las exportaciones de libros según países de la UE, 2011-2012 (en millones de €).



Fuente: Comercio Exterior del Libro, FEDECALI, 2014.

De dichos 33,1 millones de euros, casi una tercera parte son con destino a Portugal, que fue el único país que incrementó su cifra de exportación en 2012 de los cinco miembros de la UE a los que más exportamos. El segundo país que más libros compra de las editoriales españolas es Francia, con 5,2 millones de euros, seguido de Alemania, Italia y Reino Unido.

Los libros más demandados por Portugal, es decir, aquellos que alcanzaron un mayor volumen en el valor de nuestras exportaciones, son los de Literatura e infantil y juvenil. En el caso de Francia, exportamos sobre todo libros de Ciencias Sociales y de Literatura. El informe de Comercio Exterior del Libro publicado por la Federación Española de Cámaras del Libro, achaca como posible causa del descenso de casi un 30% de las exportaciones al país galo a la aparición de Amazon.

### Iberoamérica

Iberoamérica continúa siendo el segundo destino de las ventas al exterior del sector editorial y gráfico, aunque en lo relativo exclusivamente a libros es el destino principal.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

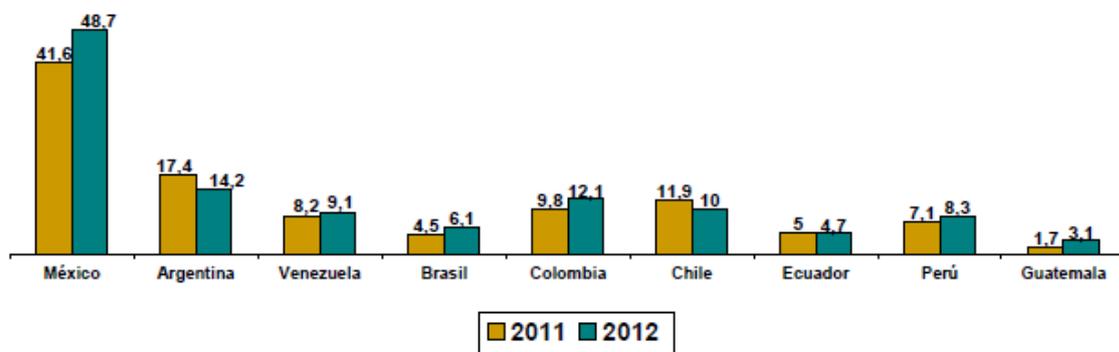
Las exportaciones del sector a la zona experimentaron en el ejercicio 2012 un incremento de prácticamente un 10%, con un total de 178,6 millones de euros facturados. Dentro de ese montante se incluyen los 132,1 millones de euros obtenidos por la exportación de libros, cifra que supone un 7,3% más que en 2011.

Dentro de Iberoamérica, los principales países de destino fueron México, Argentina y Colombia. El valor de las exportaciones a México experimentó un incremento del 17%, pasando de 41,6 a 48,7 millones de euros en 2012. Los más demandados fueron los libros de Religión y los Científico Técnicos.

Mientras que el valor de las exportaciones a Argentina descendió ligeramente, pasando de 17,3 a 14,2 millones de euros en 2012. Los libros Científico Técnicos y de Infantil y juvenil ocupan buena parte del volumen de estas transacciones.

En lo que respecta a Colombia, en 2012 se incrementaron las ventas un 23,6%, de los 9,8 millones en 2011 a 12,1 millones. A Colombia se destina sobre todo libros de Religión y de Ciencias Sociales.

Gráfica 16. Valor de las exportaciones de libros según países de Iberoamérica, 2011-2012 (en millones de €).



Fuente: Comercio Exterior del Libro, FEDECALI, 2014.

El resto de países de Iberoamérica, tuvieron una tendencia dispar. Por una parte, países como Venezuela, Brasil, Perú y Guatemala demandaron más libros con respecto al año anterior, con un crecimiento medio por país de 1,27 millones de euros. En cambio, Chile y Ecuador tuvieron un comportamiento contrario a los países anteriormente mencionados, descendiendo el valor de las exportaciones de libros en 1,9 y 0,3 millones de euros, respectivamente.

Para finalizar con el análisis sectorial, vamos a pasar a comprender los hábitos de lectura en España, tanto en formato papel como digital, analizando

el porcentaje de españoles que leen, diferenciando tanto por sexo como por edad o comunidad autónoma, así como sus preferencias.

### La lectura en España

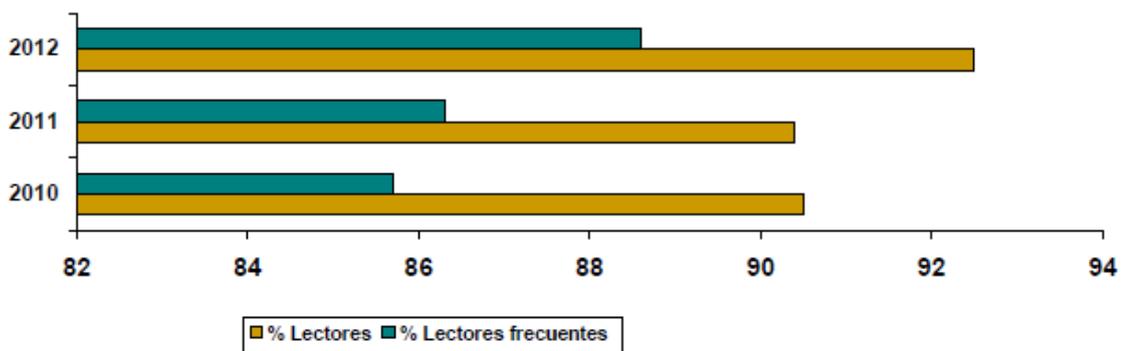
La lectura en España continúa en ascenso, puesto que casi la mitad de los lectores españoles son ya lectores frecuentes de libros. Mientras que la lectura digital se ha incrementado 10 puntos entre los años 2010 y 2012.

### Porcentaje de lectura en España

Según los resultados de la última Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España, publicada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y relativa a los años 2010-2011, el 51,1% de los encuestados había leído al menos un libro a lo largo del último trimestre, porcentaje que fue del 49,3% en la encuesta precedente, del 2006-2007.

El informe publicado posteriormente, en 2013, por la Federación de Gremios de Editores de España con apoyo de este Ministerio, Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España, nos ofrece datos de la actividad lectora en 2012 y nos muestra también la evolución al alza del hábito lector en España.

Gráfica 17. Porcentaje de lectores en España, 2010-2012.



Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

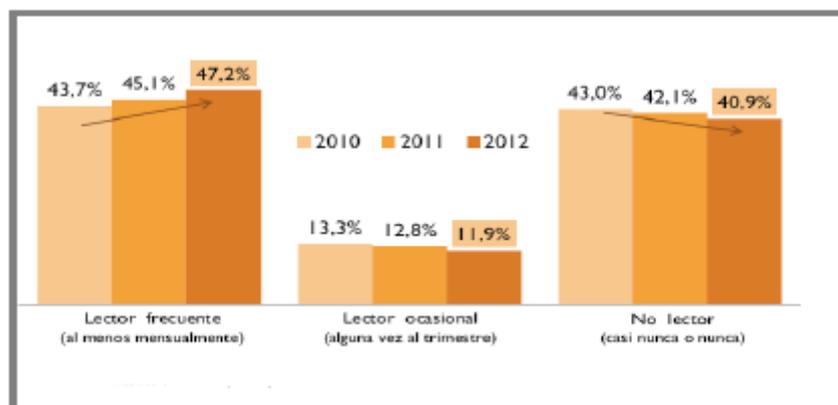
Según estos datos, el porcentaje de lectores de libros en España, es decir, aquellos que leen al menos un libro al trimestre, fue del 63,0%, ascendiendo este porcentaje en 8 puntos respecto al año 2009. La proporción se eleva al 92% si se amplía el espectro de análisis a cualquier material, soporte o formato de lectura, incrementándose con respecto al año anterior en 1,6 puntos porcentuales.

De éstos, el 88,6% son denominados lectores frecuentes, es decir, leen al menos una vez por semana. Respecto a 2011, este último porcentaje se ha incrementado en 2,3 puntos, situándose a solo 3,4 puntos del porcentaje general de lectores.

El porcentaje de lectores de libros también está experimentando una evolución importante en los últimos años. En 2012 se registró un 63,0%, 8 puntos más que en 2009.

En cuanto a la lectura de libros en el tiempo libre ya alcanza al 59,1% de los encuestados, por el 57,9% de 2011, lo que equivale a alrededor de 2,5 millones de españoles, si tomamos los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística. Y de ese porcentaje, una gran mayoría son lectores frecuentes, en concreto el 47,2%.

Gráfica 18. Lectura de libros en el tiempo libre, 2010-2012.



Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

A tenor de los datos de los últimos tres años, podemos observar que se va acortando la distancia entre el porcentaje de lectores totales y de lectores frecuentes: en 2010 la distancia era de 4,8 puntos, por los 3,4 puntos en 2012.

Del mismo modo ocurre con los lectores de libros en su tiempo libre, entre los que el porcentaje de lectores frecuentes también aumenta. Paralelamente, se observa un paulatino descenso tanto de los lectores ocasionales de libros como de los no lectores. Dicha bajada es especialmente significativa entre los no lectores, ya que han descendido 4,1 puntos porcentuales respecto a 2009.

De acuerdo con el informe sobre Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, no sólo se ha incrementado el índice lector, sino también la media de libros leídos por año, de 10,3 a 11,1 libros. Este incremento en la media de libros leídos se observa especialmente en la lectura en el tiempo libre, mientras en el caso de la lectura por trabajo o estudios se mantienen cifras similares a 2011.

Si analizamos los datos por sexos, las mujeres leen más que los hombres en su tiempo libre, con un 64,1% de lectoras por el 54% de los hombres. En cuanto al tipo de lectura, las mujeres se decantan más por libros y revistas,

mientras que los hombres lo hacen más por la prensa, cómics, webs, blogs y foros.

Además, las mujeres leen más por entretenimiento, un 88,3%, que los hombres, un 78,9%. Siendo esta la principal razón para leer con independencia de factores como el sexo o la edad. Igualmente, con independencia de estos factores, la principal excusa para no leer entre los no lectores o los lectores ocasionales es la falta de tiempo.

En cuanto a los hábitos de lectura en función de la edad, los jóvenes de 15 a 19 años son los más aficionados a la lectura, un 86,2% de encuestados en este tramo de edad afirman haber leído libros en el último año. Con los años, este porcentaje va descendiendo hasta situarse en un 25,8% entre las personas de 75 años o más.

Según el informe, las comunidades autónomas de Madrid, Cantabria y País Vasco, obtienen los porcentajes más elevados de lectores de libros en el tiempo libre.

Todas las comunidades han mejorado sus resultados respecto al año anterior, destacando especialmente el incremento en Andalucía (3,6 puntos más) o Castilla-La Mancha (2,9 puntos), a pesar de situarse por debajo de la media española (59,1%).

A pesar de que el castellano es el idioma más común para la lectura con un 92,6%, cada vez son más los españoles que pueden leer en más de una lengua, destacando los que pueden leer en inglés, un 23,7%, en catalán o valenciano un 18,6%, mientras que en francés lo hace un 7,7%.

En lo que respecta a las materias, la Literatura continúa siendo la más leída con un 77,5%, con especial peso de las novelas y los cuentos con un 73,7%. Respecto a los lugares de lectura, el hogar continúa siendo el favorito, con una media de 201 libros, seguido por el transporte público y la lectura al aire libre.

Una vez analizados brevemente los hábitos de lectura en todos los formatos en España, vamos incidir en los datos relacionados con la lectura digital.

### Lectura digital

La lectura digital ha aumentado en más de un 10% entre 2010 y 2012, hasta alcanzar un índice del 58%. Este incremento se ha producido a consecuencia del aumento de los lectores frecuentes, aquellos que leen en digital semanalmente, que han pasado del 42,2% en 2010 al 54,3% en 2012.

A continuación vamos a analizar las materias más leídas.

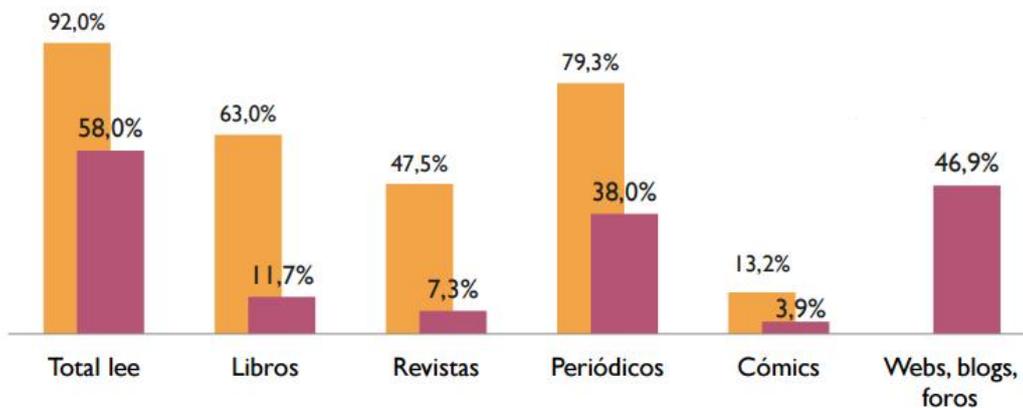
Gráfica 19. Lectura digital según materias, años 2010-2012.



Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

El material más leído en digital además de las webs, blogs y foros que únicamente se puede tener acceso a través de Internet, son los periódicos con un 38,0% del total, seguidos por los libros con un 11,7%, las revistas (7,3%) y los cómicos (3,9%). Es en los libros donde se registra una evolución mayor en los últimos tres años duplicando el porcentaje de lectores que lee al menos una vez al trimestre en soporte digital.

Gráfica 20. Lectura digital con respecto a la lectura total según materias en 2012.



Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

Si comparamos estos datos con el total, podemos observar que prácticamente la mitad de los periódicos se leen a través de Internet, bien sea a través de aplicaciones móviles o mediante la web de la publicación en cuestión.

En segunda posición encontramos a los cómicos con cerca del 30% de los cuales son leídos en formato digital, mientras que el porcentaje de libros y revistas fue algo menor, concretamente un 18 % y un 15% respectivamente.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

El informe concluye que el perfil del lector digital se corresponde con el de un hombre, de 14 a 24 años, con estudios universitarios. Tal y como vamos a pasar a estudiar.

Tabla 18. Porcentaje de lectores digitales según sexo y edad, 2012.

% Horizontales	Lectores en soporte digital	Lectores Frecuentes	Lectores Ocasionales	No Lectores
	%	%	%	%
<b>TOTAL</b>	<b>58,0</b>	<b>54,3</b>	<b>3,7</b>	<b>42,0</b>
<b>SEXO</b>				
Hombre	65,6	63,2	2,4	34,4
Mujer	50,4	45,6	4,9	49,6
<b>EDAD</b>				
De 14 a 24 años	88,6	82,7	5,9	11,4
De 25 a 34 años	83,0	78,7	4,3	17,0
De 35 a 45 años	65,3	61,9	3,4	34,7
De 45 a 54 años	52,4	48,3	4,1	47,6
De 55 a 64 años	39,3	36,5	2,8	60,7
65 años y más	18,9	17,1	1,8	81,1

Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

Para destacar los datos que se sitúan por encima de la media en al menos dos puntos porcentuales, se ha decidido remarcarlos con un rectángulo.

El informe destaca que los hombres leen más en soporte digital que las mujeres, un 65,6% frente a un 50,4%. En cuanto a la edad, el rango que comprende un mayor porcentaje de lectores digitales va desde los 14 a los 24 años, descendiendo en función va avanzado la edad hasta alcanzar el 18,9% de los varones de 65 años o más.

Igualmente pasa en lo relativo a los lectores frecuentes, siendo mayor el porcentaje de hombres que de mujeres, aunque en este caso la diferencia es incluso mayor a favor de los varones. Así como la tendencia descendiente conforme avanza el rango de edad.

En cambio, las mujeres leen más ocasionalmente que los hombres, un 4,9% frente a un 2,4%. Destacando las edades comprendidas entre 14 a 34 años y entre 45 y 54 años.

En cuanto a los no lectores, también es mayor el porcentaje de mujeres con respecto a los hombres. En cuanto a la edad, los mayores de 45 años son los

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

que menos leen en formato digital, alcanzando un 81% para las personas de 65 años o más.

Tabla 19. Lectura digital según estudios, ocupación y hábitat, 2012.

% Horizontales	Lectores en soporte digital	Lectores Frecuentes	Lectores Ocasionales	No Lectores
	%	%	%	%
<b>TOTAL</b>	<b>58,0</b>	<b>54,3</b>	<b>3,7</b>	<b>42,0</b>
<b>ESTUDIOS</b>				
Hasta primarios	30,5	28,1	2,4	69,5
Secundarios	65,2	61,6	3,6	34,8
Universitarios	78,6	73,4	5,2	21,4
<b>OCUPACIÓN</b>				
Ocupado	66,8	63,2	3,6	33,2
Estudiante	90,4	84,6	5,8	9,6
Ama de casa	24,9	21,0	3,9	75,1
Jubilado, retirado	25,4	22,8	2,6	74,6
Parado	70,2	66,9	3,3	29,8
<b>HÁBITAT</b>				
Hasta 10.000 habitantes	51,5	48,6	2,9	48,5
De 10.001 a 50.000 habitantes	59,6	54,9	4,7	40,4
De 50.001 a 200.000 habitantes	60,0	56,5	3,5	40,0
De 200.001 a 500.000 habitantes	59,7	56,6	3,1	40,3
De 500.001 a 1.000.000 habitantes	63,9	60,6	3,3	36,1
Más de 1.000.000 habitantes	57,2	53,3	3,9	42,8

Fuente: Hábitos de lectura y compra de libros en España, 2013.

Si pasamos al estudio de los lectores digitales según los estudios cursados, ocupación y hábitat, podemos resaltar que los lectores en soporte digital, tanto frecuentes como ocasionales, aumenta el porcentaje en función del mayor nivel de estudios.

Mientras que los estudiantes son los lectores digitales más habituales con un 90,4% del total, seguido de las personas sin ocupación con un 70,2%. En contraste, las amas de casa o los jubilados apenas representan un 25% cada uno de los colectivos.

En cuanto al hábitat, cabe destacar la mayoría de tipos de poblaciones se sitúan cerca de la media, a excepción de aquellas con una densidad de población menor a 10.000 habitantes estando un 6,5% por debajo de la media del 58%.

El estudio también profundiza en las formas de acceso a los libros digitales. Según sus resultados, el mayor porcentaje de lectores se los descarga de Internet gratuitamente (un 64,4%), o bien los consiguen de familiares y amigos (un 37,9%). Sólo se descargan libros de Internet pagando el 32% de los que

tienen un libro electrónico, porcentaje que es menor que el obtenido el ejercicio anterior casi en un 5%. Igualmente es destacable el descenso de aquellos que se los descargan de Internet gratuitamente, del 73,1% en 2011 al 64,4% en 2012.

El estudio nos ofrece una visión del comportamiento de los entrevistados respecto a la manera de acceder a los libros digitales, pero no profundiza sobre de cuántos libros electrónicos leen de manera gratuita y cuantos pagando. Sólo a los pagaron se les preguntó qué porcentaje suponen los libros que pagan en el total de libros que leen en su dispositivo electrónico. Dichos datos reflejan que entre los que sí pagan sus libros electrónicos, sólo pagan 4,5 de cada 10 libros que leen, por lo que los otros 5,5 los consiguen gratuitamente.

Para finalizar el apartado pasaremos a estudiar nuestra competencia. La cual será básicamente indirecta, puesto que a día de hoy las empresas de la competencia que ofrecen un servicio similar al nuestro no tienen la misma relevancia que las dedicadas a la venta, o bien no disponen de un catálogo atractivo. A continuación presentaremos la competencia indirecta para finalizar con la directa.

### Competencia indirecta

Ilustración 3. Logo de Amazon.



Fuente: Google imágenes, 2015.

Amazon.com, Inc. es una compañía de origen estadounidense fundada por Jeff Bezos en 1994 y lanzada en julio de 1995, siendo una de las pioneras en vender bienes a través de Internet. Actualmente se dedica a líneas de productos muy variadas ofreciendo DVD, CD de música, libros, e-books, software, videojuegos, electrónica, ropa, joyas y un largo etcétera.

Amazon ha establecido sitios web separados para Canadá, Reino Unido, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Italia y España para poder ofrecerlos productos de esos países.

El crecimiento de Amazon España, inaugurada a finales de 2012, no tiene precedentes en Europa. Cuenta con 600 trabajadores y 32 millones de productos físicos en su almacén de 32.000 metros cuadrados. En su día de mayor actividad, el 26 de diciembre de 2012, la compañía envió 43.000 productos por hora.

Ilustración 4. Logo de La Casa del Libro.



Fuente: Google imágenes, 2015.

Fundada en 1923, Casa del Libro es hoy la cadena de librerías líder en el sector en España. En 1992 se integró en el Grupo Planeta, en 1996 inauguró su librería virtual y en 1999 comenzó un proceso de expansión para ubicarse en las mejores zonas comerciales de las principales ciudades españolas. En la actualidad cuenta con 36 librerías.

Casa del Libro evoluciona reforzando su rica tradición librera. Es ante todo una librería de "fondo" con más de un millón de referencias en su catálogo. Las señas de identidad originales la acompañan y se refuerzan con:

- Generalista: por la universalidad de los contenidos.
- Especializada: por la preparación de sus empleados.
- Moderna: por la constante atención a las últimas tecnologías.
- Aglutinadora: por ser espacio de reflexión y encuentro.
- Completa: por la amplitud de la oferta y personalización de servicios.

Casa del Libro ofrece una variada gama de servicios entre los que destaca pedidos personalizados y la venta a organismos y bibliotecas. La amplitud y profundidad de su base de datos se refleja en la edición periódica de catálogos especializados por materias y por la presencia en Internet de [casadellibro.com](http://casadellibro.com), brindando información a los cinco continentes.

La preparación de sus más de 400 empleados constituye un valor añadido a la variedad de su oferta bibliográfica. El personal de Casa del Libro destaca por su conocimiento de los clásicos y las últimas novedades de libros, gracias a ellos, Casa del Libro goza de gran reconocimiento entre lectores y agentes culturales.

Ilustración 5. Logo de casadellibro.com



Fuente: Google imágenes, 2015.

Fundada en 1996, casadellibro.com es la librería virtual de la cadena. Es la librería líder en habla hispana, brindando información y haciendo envíos a los cinco continentes, garantizando un gran fondo bibliográfico apoyado por la experiencia de expertos libreros y expertos en Internet desde hace más de una década.

Son los líderes en venta de libros en castellano por Internet. Cuentan con más de 1.000.000 títulos en sus bases de datos nacionales y 3.000.000 en las extranjeras lo que les permiten localizar e informar sobre cualquier libro publicado.

Casadellibro.com permite registrarse y acceder tanto a empresas como usuarios a infinidad de posibilidades, con el fin de conseguir el libro que se necesita. Creando a su alrededor una gran comunidad lectora.

Casadellibro.com ofrece, además, la venta de libros electrónicos de una forma sencilla y rápida. La tarjeta e-book de Casa del Libro permite adquirir libros electrónicos de una forma segura, pudiendo adquirir esta tarjeta en las tiendas físicas de la cadena.

Casadellibro.com pertenece a AECE, una agrupación de empresas orientada a la promoción del comercio electrónico en España creada para garantizar la satisfacción del consumidor en sus compras online.

### Competencia directa

Ilustración 6. Logo Kindle Unlimited.



Fuente: Google imágenes, 2015.

Kindle Unlimited es la plataforma online de Amazon mediante a través del pago de una tarifa plana de libros por 9,99 euros al mes.

Según explica la plataforma, la biblioteca está compuesta de aproximadamente un millón de títulos, de los cuales unos 25.000 en español. Kindle Unlimited ofrece 30 días gratis para que los usuarios puedan probar el servicio y decidir después si quieren seguir suscritos al mismo.

Es posible leer libros en los dispositivos Kindle, pero también en todos los smartphones y tabletas con Android e iOS, gracias a la aplicación de Kindle disponible para estos. Pudiéndose leer y descargar hasta 10 títulos simultáneamente desde cualquier dispositivo.

Ilustración 7. Logo de Scribd.



Fuente: Google imágenes, 2015.

Scribd surgió gracias la conversación entre Trip Adler y su padre sobre las dificultades de la publicación de artículos académicos.

Se creó en un apartamento de San Francisco en marzo de 2007 y fue creciendo rápidamente en tráfico, proporcionado por la visualización de documentos, presentaciones, imágenes, etc. Pasados unos pocos meses, Adler y el resto de cofundadores decidieron que sus servicios tenían que tener una cuota.

La empresa da la posibilidad de alquilar los e-books de su catálogo sin límite alguno, además de poder guardar los documentos y presentaciones, así como visualizarlas en otros equipos vía web. El precio de este servicio es de 8,99

dólares, un precio que traducido a nuestra moneda ronda los 7,5 euros. Con todos estos servicios y con la posibilidad de poder tener acceso a las obras de grandes autores gracias al acuerdo con la editorial Harpercollins, que ofrece todo su catálogo, además de otras editoriales de menor entidad.

A través de este acuerdo, Scribd ha logrado ser la primera empresa del sector en ofrecer a sus suscriptores la posibilidad de escuchar audiolibros, con una cantidad que alcanza los 30.000 ejemplares.

Scribd cuenta 80 millones de lectores anuales y es usada en 194 países, aunque igual que Kindle Unlimited, la inmensa mayoría de la oferta es en inglés.

En 2008, Scribd figuraba como uno de los 20 sitios de redes sociales más visitados según Comscore. En junio de 2009, Scribd lanzó Scribd Store, la nueva tienda de Scribd, donde autores o editores pueden fijar su propio precio por su trabajo y mantener el 80 por ciento de los ingresos. También pueden decidir si van a codificar sus documentos con el software de seguridad que evite que sus textos se descarguen o copien libremente.

Los autores pueden optar por publicar sus documentos en archivos PDF sin protección, lo que los haría leer en el Kindle de Amazon y la mayoría de los dispositivos móviles.

La compañía se creó con un presupuesto de 12.000 dólares cedidos por la empresa Y Combinator. En 2010 Scribd fue valorada en 10 millones de dólares, por lo que su valoración actual será probablemente mucho mayor, puesto que cuenta con 40 millones de libros y documentos, 80 millones de lectores mensuales en casi 200 países.

Scribd usa formato iPaper, un formato de documento similar al PDF construido para la web, que permite a los usuarios incrustar documentos en una página web. iPaper fue creado con Adobe Flash, lo que le permite ser válido para los diferentes sistemas operativos (Windows, Mac OS y Linux) sin necesidad de conversión, siempre y cuando el lector tenga instalado Flash, aunque Scribd ha anunciado soporte no Flash para iPhone. Todos los tipos de documentos principales se pueden formatear en iPaper, por ejemplo documentos de Word, presentaciones de PowerPoint, archivos PDF, documentos OpenDocument de OpenOffice.org XML y archivos PostScript.

Ilustración 8. Logo de Nubico.



Fuente: Google imágenes, 2015.

Creada en 2013, Nubico trabaja para ser la plataforma de referencia para la lectura digital bajo el modelo de suscripción en nuestro país y una referencia del mercado digital de e-books.

Nubico es una 'joint venture' formada al 50% por Telefónica España y Círculo de Lectores. A su vez, Círculo de Lectores está participada a partes iguales por dos multinacionales del sector editorial como son el Grupo Planeta y Bertelsmann España.

Telefónica España aporta, además, infraestructura técnica y en materia de desarrollo informático y de comunicaciones para Nubico, mientras que el contacto editorial corre a cargo del personal de Círculo de Lectores.

El servicio, multidispositivo y en la nube, permite a sus usuarios acceder a un catálogo de e-books bajo el modelo de suscripción, disfrutando de una lectura sin límites, personalizando su biblioteca digital con todos los e-books a su disposición y pudiendo sincronizar su biblioteca entre todos los dispositivos que asocie al servicio.

A través de sus aplicaciones de lectura gratuitas, están presentes en todas las tabletas y smartphones con sistema operativo iOS y Android. El precio del servicio Premium es de 8,99 €/mes, ofreciendo descuentos por cuotas trimestrales, semestrales y anuales, así como la posibilidad de asociar cada cuenta Nubico Premium con hasta 5 dispositivos diferentes. Además de comerciar con los e-books, también comercializa e-readers y tabletas con Nubico integrado.

Ilustración 9. Logo de 24symbols.

The logo for 24symbols is displayed in a large, bold, black, sans-serif font. The number '24' is significantly larger than the word 'symbols', and the '4' is stylized with a thick stroke.

Fuente: Google imágenes, 2015.

24 Symbols es una plataforma online creada en España que permite el acceso a libros digitales en "la nube".

Empezaron con un catálogo relativamente limitado, con libros cuyos derechos habían pasado al dominio público, otros del Proyecto Gutenberg o de la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, pero con el paso del tiempo colabora con un gran número de editoriales entre las que se encuentran nombres conocidos como EDAF, Anagrama o Roca, entre otras.

Actualmente cuenta con un catálogo de 200.000 títulos, cifra que confían en seguir incrementando, de la que destacan la gran variedad de novelas, ensayos, relatos, poesía y libros de empresa. Además cuentan también con títulos en inglés, italiano, catalán y otras lenguas.

Ofrece dos posibilidades de suscripción, la suscripción "Premium" que es un pago recurrente de 8,99€ (se renueva automáticamente cada mes) y con el que se puede acceder a todos los títulos del catálogo. Por otra parte dan la posibilidad de pagar por un código de acceso temporal. El proceso es prácticamente similar al anterior, pero el pago no se renueva. Se puede comprar un código por 1 mes, 3 meses o 12 meses y, una vez llegada la fecha límite, ese código caduca y deja de estar activo. Además ofrecen la opción de probar el servicio un mes gratis sin compromiso.

Ilustración 10. Logo de VisualManiac.



Fuente: Google imágenes, 2015.

VisualMANIAC es una librería digital especializada en publicaciones de cultura visual fundada en 2013 por tres emprendedores españoles. Se dedican a la venta y alquiler de libros y revistas digitales de arte, arquitectura, diseño, fotografía y moda para iPad, tabletas Android y ordenadores.

Todos los libros y revistas de su catálogo están en la nube y se pueden leer online y offline (con o sin conexión a Internet) a través de nuestra web y aplicaciones de iPad, tabletas Android y escritorio.

Estos tres librereros digitales comenzaron lanzando una revista llamada VisualMAG, que estaba focalizada a artes visuales para captar lectores y seguidores. Más tarde, consiguieron la suficiente financiación para lanzar su propia plataforma online de lectura en la nube.

Entre su catálogo están más de 350 ejemplares de editoriales y revistas de arte, diseño, arquitectura o fotografía. El resultado es una librería virtual que apuesta por tres tipos de acceso a los contenidos.

El lector puede ojear gratis algunos fragmentos de los e-books, comprarlos para leerlos indefinidamente en una biblioteca virtual o bien alquilar los libros electrónicos durante una semana, a un precio reducido.

### **3.5 Análisis DAFO**

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas,

minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos).

✓ **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

✓ **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

✓ **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

✓ **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados o nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Debilidades

- Dependencia exclusiva del uso de aparatos electrónicos como tabletas, smartphones o libros electrónicos.
- Alto nivel de piratería de e-books en nuestro país.
- Requiere un conocimiento mínimo en tecnología.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

- Reticencia de los consumidores al realizar pagos con tarjeta de crédito/débito por Internet.
- Atracción de los lectores por el formato papel.
- Tipo impositivo del 21% del e-book por el tipo reducido de los libros físicos.

### Amenazas

- La posibilidad de que otras empresas líderes de venta de libros como por ejemplo Amazon o La Casa del Libro, apuesten fuerte por este tipo de servicio.
- Que el crecimiento del sector del libro digital siga la tendencia creciente pero muy lenta mostrado hasta ahora.

### Fortalezas

- Evita muchos gastos de personal, luz, agua, alquiler etc.
- El servicio se puede contratar a cualquier hora y casi al instante.
- Los libros en formato digital son más baratos. Al disminuir los costos por almacenamiento, transporte y las tiradas de cientos o miles de ejemplares, los precios son menores que los libros impresos.
- Los e-books no tienen ediciones agotadas. Con las ediciones electrónicas el libro siempre estará disponible globalmente.
- Con respecto a los libros en papel, los libros electrónicos facilitan el acceso a la lectura para personas con deficiencias visuales, puesto que permiten la reproducción de audiolibros.
- Adecuado posicionamiento en términos de calidad y gestión por parte de la empresa: las empresas del sector se caracterizan por un adecuado posicionamiento en términos de calidad y gestión con una alta sensibilidad hacia los procesos de asegurar la calidad, la mejora continua y las certificaciones que lo avalan.

Oportunidades:

- Mayor conciencia sobre el peso que llevan los niños en las mochilas, fomentando el uso de tabletas en los centros educativos.
- Endurecimiento por parte del Gobierno de España de la ley anti-piratería.
- Mercado en crecimiento, sin un dominador claro del mercado.

# 4. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

**4. Plan de operaciones y procesos**

**4.1. Localización**

**4.2. Descripción de los procesos**

**4.3. Tipos de servicios ofrecidos**

## **4. Plan de operaciones y procesos**

### **4.1. Localización**

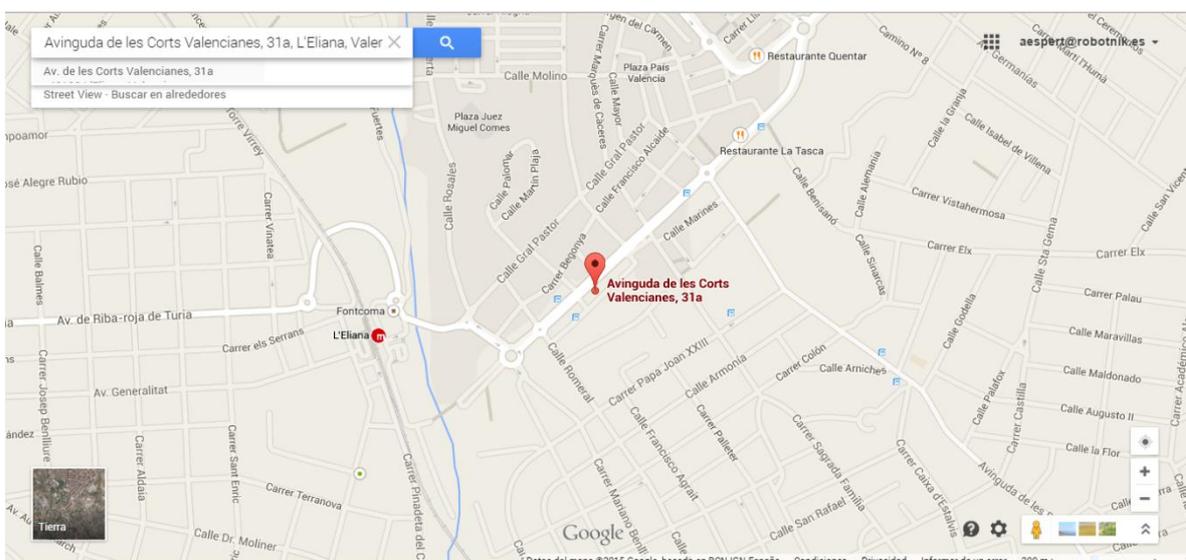
La localización del local es, en la mayoría de las ocasiones, uno de los factores que más influye en el éxito del negocio. En dicho éxito, contribuye en gran medida entre otros factores, que en su zona haya una afluencia de público importante, la cercanía de los proveedores o la facilidad para disponer de materias primas u otros recursos, sin embargo esto puede aumentar los costes de forma considerable.

No obstante, debido a la actividad de la empresa no es necesaria una sede como referencia, ni una ubicación concreta, ya que el público objetivo se encuentra en Internet. Por lo que los factores a los que se les han dado una mayor importancia a la hora de tomar la decisión de donde ubicar la empresa, han sido el coste del alquiler, la facilidad para aparcar y la proximidad a la zona de residencia de los empleados.

Por lo tanto, se ha decidido alquilar un local que se encuentra en el 31a de la avenida de las Cortes Valencianas de La Eliana, código postal 46183.

La empresa se encuentra en una zona con un alto desarrollo económico dentro de la comarca del Camp del Túria, ya que se encuentra al lado de gran variedad de comercios, instituciones públicas y entidades económicas de diferente índole, tal y como se puede apreciar en la siguiente imagen.

Ilustración 11. Ubicación de la sede de la empresa.



Fuente: Google maps, 2015.

## **4.2. Descripción de los procesos**

En este apartado se desarrollarán los procesos correspondientes a la línea de negocio de la empresa, siendo estos entendidos como un conjunto de actividades realizadas de formas secuencial para la obtención del producto.

Los procesos que llevará a cabo nuestra empresa, son los que se describen a continuación:

1. Análisis del mercado: analizaremos la tendencia del mercado (géneros más leídos, autores de moda, cambios en los libros que se estudian en colegios y universidades, etc.)
2. Contactar con proveedores: nos pondremos en contacto con nuestros proveedores para que nos faciliten aquellos libros electrónicos que sean considerados como potencialmente éxito de venta.
3. Revisar que el e-book recibido esté en perfectas condiciones: que no contenga faltas de ortografía, que no falten páginas o se vean mal, etc.
4. Publicar el e-book en la web.
5. Promoción en redes sociales para que nuestros seguidores en Facebook y Twitter conozcan nuestras novedades.
6. Enviar un extracto de las novedades a aquellos que se hayan suscrito a nuestra newsletter: podrá configurarse como: diaria, semanal o mensual.
7. Pedir feedback: se premiará con descuentos y regalos exclusivos a aquellos que realicen comentarios sobre los libros en la web.

## **4.3. Tipos de servicios ofrecidos**

La mayoría de nuestra competencia ofrece como único servicio el acceso por un tiempo limitado de tiempo a la selección de e-books que disponen.

Como se ha descrito anteriormente la suscripción será mensual sin compromiso de permanencia.

Para diferenciarnos de nuestra competencia, además de la suscripción mensual, ofreceremos la posibilidad de alquilar únicamente un e-book a un precio reducido. Este tipo de servicio está dirigido a alumnos de escuelas de idiomas, personas no habituadas a la lectura que simplemente deseen leer un

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

libro en particular, clientes que deseen probar el servicio antes de suscribirse por un periodo de tiempo más alto y un largo etcétera.



# 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## **5. Análisis de la organización y recursos humanos**

### **5.1. Constitución y forma jurídica**

### **5.2. Definición áreas de trabajo**

### **5.3. Definición puestos de trabajo**

### **5.4. Organigrama**

## **5. Análisis de la organización y recursos humanos**

### **5.1. Constitución y forma jurídica**

Con el fin de decidir cuál va a ser la forma jurídica que adoptará nuestra empresa, se van a analizar diferentes formas jurídicas para finalmente optar por aquella que mejor se adapte a las características de nuestra organización.

Para ello, además de las necesidades y características específicas de la organización, debemos tener en cuenta una serie de criterios que nos permitirán tomar la decisión final.

- **Actividad de la empresa:** el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.
- **Número de socios:** en función del número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad.
- **Demandas económicas del proyecto:** es necesario saber del dinero que tendremos disponible para iniciar la empresa, puesto que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital.
- **Responsabilidad de los socios:** debemos tener en cuenta el nivel de responsabilidad que deseamos asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad podrá llegar a ser ilimitada o solo responder por el capital aportado.
- **Complejidad:** según la forma jurídica que elijamos deberemos realizar una serie de trámites, más o menos complejos, para realizar la constitución de la empresa.
- **Tributación:** debemos conocer cuáles son los modos de tributación de cada forma jurídica, ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas).

En cuanto a las diferentes formas jurídicas, a continuación expondremos una clasificación en función de si son personas físicas o personas jurídicas, así

mismo adjuntaremos una tabla resumen con las características principales de cada una de ellas.

### **Personas Físicas**

- 1) Empresario Individual
- 2) Comunidad de Bienes
- 3) Sociedad Civil

### **Personas Jurídicas**

- 1) Sociedades Mercantiles
  - a) Sociedad Anónima
  - b) Sociedad de Responsabilidad Limitada
  - c) Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa
  - d) Sociedad Colectiva
  - e) Sociedad Comanditaria por Acción
  - f) Sociedad Comanditaria simple

### **Sociedades Mercantiles Especiales**

- 1) Sociedad Laboral
- 2) Sociedad Cooperativa de la Comunidad Valenciana

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 20. Características de las distintas formas jurídicas.

Forma	Personalidad Jurídica	Nº Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario Individual	Titular	Uno	Ilimitada	No existe mínimo legal
Comunidad de Bienes	Cada uno de los comuneros	Mínimo dos	Ilimitada	No existe mínimo legal
Sociedad Civil	Propia o de los titulares	Mínimo dos	Ilimitada	No existe mínimo legal
Sociedad Anónima	Propia	Mínimo uno	Limitada al capital aportado	Mínimo de 60.000€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Propia	Mínimo uno	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3.000€
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Propia	Máximo cinco	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3.000€, máximo 120.000€
Sociedad Colectiva	Propia	Mínimo dos	Ilimitada	No existe mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acciones	Propia	Mínimo dos	Ilimitada: socios colectivos. Limitada: socios comanditarios	Mínimo 60.000€
Sociedad Comanditaria Simple	Propia	Mínimo dos	Ilimitada: socios colectivos. Limitada: socios comanditarios	No hay mínimo legal
Sociedad Laboral	Propia	Mínimo tres	Limitada al capital aportado	SLL mínimo 3.000€, SAL mínimo 60.000€
Sociedad Cooperativa	Propia	Mínimo tres	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Una vez estudiadas las posibles formas jurídicas, se va a optar por la creación de una Sociedad Limitada principalmente porque la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado, lo cual es una ventaja muy valorada por los socios, puesto que en el caso de un mal funcionamiento de nuestra empresa como máximo se perdería el capital inicialmente aportado. Además puesto que no poseemos unos recursos económicos muy abundantes, se ha priorizado este tipo de sociedad antes que la sociedad anónima debido a que el capital mínimo legal es menor.

Aparte de la responsabilidad y de la cuantía mínima del capital social, han influido otras razones para crear una Sociedad Limitada como la flexibilidad amplia a la hora de determinar el objeto social, la posibilidad de realizar diversas deducciones como los gastos de teléfono, viajes, comidas de negocio, compra de automóvil de empresa, etc. o la transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes, descendientes o sociedades del mismo grupo es libre.

Una vez que hemos decidido la forma jurídica de la empresa, es necesario seguir una serie de pasos para poder constituir la sociedad.

El trámite de constitución se puede hacer por vía completamente telemática en la plataforma del Centro de Información y Red de Creación de Empresas.

Sólo se tienen que realizar dos desplazamientos:

- Al Punto de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación donde le asesorarán y cumplimentarán el DUE.
- A la notaría para el otorgamiento de la escritura de constitución.

### **Pasos previos al procedimiento telemático**

Paso 01 – Depósito del Capital Social (totalmente suscrito).

### **Pasos obligatorios que forman el procedimiento telemático**

Paso 01 - Cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE).

Paso 02 - Otorgamiento de la Escritura de constitución.

La sociedad puede dar comienzo a sus operaciones comerciales desde la fecha en que se otorga la Escritura de Constitución, aunque no esté inscrita aún en el Registro Mercantil, salvo que en la propia escritura se haya fijado una fecha posterior para el comienzo de las operaciones de la sociedad.

Dicha escritura de constitución debe contener:

- a) La identidad de los socios.
- b) La voluntad de constituir una sociedad limitada.
- c) La aportación de cada socio y las participaciones asignadas en pago de su aportación.
- d) Los estatutos de la sociedad, deben contener:
  - I. Denominación de la sociedad, en la que deberá figurar necesariamente la expresión “sociedad de responsabilidad limitada”, “sociedad limitada” o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.”.
  - II. Objeto social, que es la actividad a la que se va a dedicar la sociedad.
  - III. Fecha de cierre de cada ejercicio social.
  - IV. Domicilio social dentro del territorio español.
  - V. Capital social, participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas.
  - VI. Sistema de administración de la sociedad.

e) El sistema de administración que inicialmente se establezca para la sociedad.

f) La identidad de la persona que inicialmente se encargue de la administración y de la representación de la sociedad.

Paso 03 – Solicitud del NIF provisional.

Paso 04 - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

Paso 05 – Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

En la inscripción debe constar la Cifra de Identificación Fiscal (C.I.F.), aunque sea provisional. Ello implica que deberá obtenerse el C.I.F. provisional y, una vez asignado dicho número, presentar la escritura en el Registro Mercantil para solicitar la inscripción de la misma.

Una vez inscrita, la sociedad adquiere su personalidad jurídica como sociedad de responsabilidad limitada.

Paso 06 - Trámites en la Seguridad Social.

En este paso es necesario dar de alta la sociedad en hacienda, concretamente deben efectuarse los siguientes trámites:

Obtener la Cifra de Identificación Fiscal (C.I.F), que tendrá carácter provisional hasta que la sociedad quede inscrita en el Registro Mercantil, momento en el cual el C.I.F se convierte en definitivo.

Dar de alta a la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E) mediante la presentación del correspondiente impreso.

Realizar la declaración censal, que es el alta de la sociedad a los efectos del IVA.

Paso 07 – Expedición de la Escritura inscrita.

Paso 08 – Solicitud del NIF definitivo de la sociedad.

### **Pasos complementarios**

Paso 01 – Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos.

Paso 02 – Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Paso 03 – Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento.

La licencia de obras en el caso de que se realicen obras de reforma en el local en el que se va a realizar la actividad. Ambas licencias se tramitan en el Ayuntamiento del municipio en el que se encuentra el local de la sociedad. En nuestro caso en el ayuntamiento de La Eliana.

### **Pasos no incluidos en el procedimiento telemático**

Existen una serie de trámites necesarios para constituir la SRL que todavía no están cubiertos por CIRCE. Entre ellos:

- La comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal.
- La comunicación de la apertura del Centro de Trabajo.
- La obtención y legalización de los libros.

Con un total de tres socios iniciales, se ha elegido como órgano de administración que dichos socios sean administradores de manera mancomunada, de forma que así ninguno de ellos pueda tomar decisiones por cuenta propia.

## **5.2. Definición áreas de trabajo**

Para un correcto análisis y descripción de las áreas de trabajo se han estudiado las funciones de cada puesto de trabajo, las actividades y tareas, las responsabilidades y obligaciones, etc.

Con ello, debido al tipo de empresa que es RenteBooks S.L. y que únicamente contará con tres miembros, los tres socios, en el primer año de actividad se ha optado por definir tres áreas, en las que cada socio se centrará en función de sus conocimientos y habilidades.

Las tres áreas serán las de gerencia, comercial y programación y diseño web.

Uno de los socios, el cual es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y que posee conocimientos en las materias de dirección financiera, dirección comercial, contabilidad y marketing, se encargará de las áreas de gerencia y administración, cuyas tareas se detallan a continuación:

- Tareas gerenciales: definir las líneas estratégicas a seguir en la evolución del negocio. Supervisión, planificación de los medios necesarios en el ámbito financiero, de RRHH y comercial. Por lo tanto, será el responsable del funcionamiento diario y de la estrategia a seguir por la empresa.

- Tareas financieras: será el responsable de llevar al día la contabilidad de la empresa así como de la administración de tesorería (gestión de cobros y pagos) y fiscalidad. Del mismo modo, será el encargado de gestionar la política retributiva de la empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios o asignación de vacaciones, entre otras funciones.

Mientras que otro de los socios se encargará del área comercial, en especial de la atención al cliente, la cual incluye las siguientes tareas:

- Tareas de atención al cliente: será el encargado de estar en contacto con los clientes mediante atención telefónica o email, realizar acciones de email marketing como elaboración y envío de la newsletter, además de subir nuevos e-books a la web.

El segundo socio también es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y debido a sus habilidades para las relaciones interpersonales y su carácter afable, será el encargado de atención al cliente.

Mientras que el tercer socio es Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas especializado en el diseño y la programación web. Sus tareas serán:

- Tareas de Programación y Diseño Web: Llevará a cabo el desarrollo y diseño de la página web y la aplicación móvil, realizando además el posicionamiento SEO/SEM y ejercer de Community Manager. En el caso de que fuera necesario, compatibilizaría sus tareas con la de atención al cliente.

### **5.3. Definición puestos de trabajo**

Tal y como hemos podido observar en la descripción de las áreas de trabajo, es posible diferenciar tres puestos de trabajo principales, los cuales vamos a detallar a continuación.

- ✓ Gerente

#### **Objeto del puesto:**

El gerente de una empresa es el encargado de la dirección de la empresa y de la coordinación de los servicios que presta la organización. Además de coordinar y supervisar el trabajo del resto de trabajadores de tal forma que logren los objetivos de la organización.

**Funciones:**

- Negociación de acuerdos con los proveedores.
- En el caso de que la empresa crezca y fuera necesario la contratación de más personal necesitaran trabajadores, sería la persona encargada de la elección del personal.
- Supervisión, planificación de los medios necesarios en el ámbito financiero, de RRHH y comercial.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Realizar el pago de los salarios al resto de trabajadores a final de cada mes.

**Requisitos del puesto:**

- Habilidades personales: Capacidad de liderazgo y gestión, visión de negocio, trabajo en equipo, habilidades sociales, saber mantener el equipo motivado.
  - Conocimientos en marketing, recursos humanos, contabilidad y finanzas.
  - Formación: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.
- ✓ Atención al cliente

**Objeto del puesto:**

Serán “la imagen de la empresa”, estableciéndose como nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa que pueden satisfacerlas, para de este modo fidelizar a los clientes.

**Funciones:**

- Estar en contacto con los clientes mediante atención telefónica o email para solucionar cualquier tipo de consulta, problema o sugerencia.
- Email marketing, entre otras acciones la elaboración y posterior envío de la newsletter.

- Subir a la web nuevos e-books, realizando una descripción que contribuya a mejorar el posicionamiento SEO de la misma.
- Prevención de las posibles causas de conflictos con los clientes.
- Recepción de las solicitudes de e-books que desean los clientes.
- Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de la clientela.

**Requisitos del puesto:**

- Habilidades personales: habilidades comunicativas, técnica de ventas, trato afable, capacidad de planificación y resolución de problemas.
  - Conocimientos en inglés, tener experiencia en relaciones con clientes y/o en ventas. Informática a nivel de usuario del paquete de Office (Excel, Word, Access), Prestashop e Internet.
  - Formación: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.
- ✓ Programación y diseño web

**Objeto del puesto:**

La programación y diseño web consiste en la planificación, diseño e implementación de sitios web, teniendo en cuenta la navegabilidad, interactividad, usabilidad, arquitectura de la información y la interacción de medios como el audio, texto, imagen, enlaces y video.

La unión de un buen diseño con una jerarquía bien elaborada de contenidos, aumentará la eficiencia de la web como canal de comunicación e intercambio de datos, siendo un aspecto clave en nuestro negocio porque será una de las razones por las que los clientes nos elijan a nosotros y no a la competencia.

**Funciones:**

- Desarrollar tanto la web de la empresa como de la aplicación para móviles y tabletas.
- Mantenimiento de las mismas, actualizándolas periódicamente.
- Maquetación web.

- Llevar a cabo el posicionamiento SEO/SEM, así como otras tareas relacionadas con el marketing online.
- Ejercer de Community Manager.
- Servicio de apoyo al puesto de atención al cliente.

#### **Requisitos del puesto:**

- Habilidades personales: análisis de problemas, capacidad para razonamiento abstracto, proyección a futuro y resolución de problemas, buena organización del tiempo y dominio del inglés (que es el lenguaje de trabajo en la *Web de facto*).
- Conocimientos en: HTML/XHTML, saber maquetar las páginas web para los diferentes navegadores IE/Firefox/Opera, manejo de aplicaciones de diseño, como Dreamweaver y/o Frontpage, conocimiento de herramientas de edición gráfica como Gimp, Photoshop y/o Corel Draw, saber utilizar un cliente FTP, proceso de compra de dominios y servicios de hosting. Además de conocimientos de marketing online como posicionamiento SEO/SEM.
- Formación: Licenciatura en Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas especializado en el diseño y la programación web. Además de haber sido formado con un Máster como Programador Web Experto y otro como Diseñador y Programador de Aplicaciones Multimedia para Internet, además de haber realizado un curso de Marketing Online.

#### **5.4. Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, estableciendo las relaciones de autoridad y coordinación, así como las responsabilidades y relaciones dentro de esta.

Ilustración 12. Organigrama de RenteBooks.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El tipo de organigrama que va a seguir la empresa es el vertical. En este tipo de organigrama se presentan las unidades ramificadas de arriba a abajo, desagregándose los diferentes niveles jerárquicos ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Como ventajas de utilizar un organigrama vertical se encuentran que son fácilmente comprensibles puesto que muestran claramente las jerarquías de personal.

Como podemos observar en el flujograma, de la Gerencia dependen los departamentos comercial y técnico que están al mismo nivel, integrado por un trabajador por departamento.



# 6. PLAN DE MARKETING

## **6. Plan de marketing**

### **6.1. Segmentación y público objetivo**

### **6.2. Marketing mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución**

### **6.3. Producto ampliado: Flor de Lovelock**

## **6. Plan de marketing**

### **6.1. Segmentación y público objetivo**

La segmentación es el proceso de dividir el mercado en grupos con características y necesidades similares para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo, puesto que estos grupos, probablemente, tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada. Lo que nos permitirá optimizar recursos, estableciendo prioridades y asignando un presupuesto adecuado para nuestros esfuerzos de marketing.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos y de conducta.

#### **Criterios geográficos**

Debido al carácter online de nuestra empresa, esta no está orientada a una geografía específica, siempre y cuando se tenga acceso a Internet se podrá acceder a nuestro servicio. Sin embargo, por razones principalmente económicas nos centraremos en aquellos países de habla hispana, puesto que es el mercado que mejor conocemos y no gozamos de un capital suficiente para ofrecer e-books en varios idiomas. Si en un futuro creciéramos, se daría el salto a otros mercados como pueden ser el anglosajón, francés o alemán.

#### **Criterios demográficos**

Nuestros esfuerzos en marketing estarán dirigidos principalmente a un público con una edad de entre 15 y 65 años. Puesto que consideramos que tienen una renta suficiente para abonarse a nuestros servicios, además la lectura es algo que interesa a todas las edades, sin embargo limitamos la edad máxima a 65 años porque consideramos que a partir de ese límite las personas tienen una menor familiarización con Internet y las nuevas tecnologías.

Pese a que incluimos a los adolescentes dentro de nuestro público objetivo, es posible que la mayoría no tenga unos recursos económicos como para permitirse el abono a nuestros servicios, pensamos que sus padres financiarán a sus hijos puesto que la lectura les aportará una riqueza cultural que a través de otras actividades de ocio no consiguen. Además según los resultados de la Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España, publicada por la División

de Estadística del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y relativa a los años 2010-2011, los jóvenes de 15 a 19 años son los más lectores, un 86,2% de encuestados en este tramo de edad afirman haber leído libros en el último año.

En cuanto al resto de criterios demográficos, nos dirigiremos tanto a hombres como mujeres, con una ocupación y estado civil indistintos.

#### Criterios socioeconómicos

Debido a que el abono mensual está fijado en una cantidad menor a 10€ la renta no será un factor a tener muy en cuenta, así como la profesión y la educación, puesto que la inmensa mayoría de la población española sabe leer.

#### Criterios de conducta

En este caso nos dirigiremos a personas que estén cursando enseñanza obligatoria o estudiando un idioma, o bien que les guste leer y sean lectores habituales, es decir, personas que una vez han probado el servicio, se abonen periodos de tiempo más prolongados.

Una vez analizados los anteriores criterios, podemos definir correctamente nuestro público objetivo, es decir, el público a los que dirigimos nuestros esfuerzos y productos. Además de centrar nuestros esfuerzos hacia consumidores particulares, también nos enfocaremos hacia centros educativos en los cuales la enseñanza se haga a través de tabletas para proveerles de los e-books correspondientes a cada asignatura.

En nuestro caso, se va a dividir el mercado en tres grandes grupos: amantes de la lectura de habla hispana y estudiantes, con una edad de entre 15 y 65 años y que cuenten con acceso a Internet, además de centros educativos anteriormente mencionados.

## **6.2. Marketing mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución**

El denominado marketing mix es una de las estrategias más conocidas en el mundo del marketing, cuyo objetivo es fidelizar y mantener los clientes de una empresa mediante la satisfacción de sus necesidades, analizando el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Esta estrategia se basa en las denominadas 4p's del marketing que vamos a analizar a continuación: Producto (Product), Precio (Price), Distribución (Place) y Comunicación (Promotion).

### Producto

Se puede definir como aquello que las empresas ofrecen en el mercado, bien sea un producto o un servicio, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Es importante tener bien definido el producto o servicio que se está ofreciendo y sus características (tamaño, atención, forma de entrega o duración).

### Precio

Esta variable se refiere al valor económico de lo que ofrecemos en el mercado. La fijación del precio de un producto no es sólo el resultado de sus costes más los beneficios que esperamos, sino un complejo proceso que impacta en la imagen ante los clientes.

### Distribución

La distribución indica en qué lugar voy a encontrar a mis clientes y cómo ese lugar acompañará y ayudará a la venta.

### Comunicación

Esta variable indica como damos a conocer nuestro producto/servicio al público, de acuerdo a los medios que utilicemos, los mensajes que se elijan y la inversión que realicemos, alcanzaremos a distintos públicos.

Una vez definidas las denominadas 4p's del marketing mix, vamos a pasar a analizarlas en función de las características de nuestra empresa:

- ✓ Política de producto/servicio

Según Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

En el capítulo 4.3 Tipos de servicios ofrecidos se han descrito con detalle los servicios que se van a ofertar a nuestros clientes.

Vamos a optar por una estrategia de diferenciación del servicio, debido a que creemos que existe un mercado sin explotar como es el de alquiler de e-books para colegios e institutos, puesto que actualmente en muchos centros educativos todavía se sigue enseñando mediante libros de texto en formato físico, pero existe una tendencia que en el futuro estos serán reemplazados por tabletas u ordenadores para de esta forma, no ocasionar problemas de espalda

a los estudiantes además de significar un ahorro considerable de material escolar.

Además de optar por la diferenciación de servicio, también ofreceremos los servicios que publica nuestra competencia que se basa en ofertar novelas principalmente. Como se ha indicado con anterioridad, los e-books que publiquemos en la web y las aplicaciones móviles se revisarán con frecuencia para comprobar su correcto funcionamiento, así como se llevarán a cabo estudios de mercado para ofertar nuevos e-books que sean los más deseados por nuestros clientes en función las tendencias del mercado.

#### ✓ Precio

Kotler define el precio como “la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio que van a adquirir”.

De esta afirmación podemos evidenciar que el precio es algo más que el valor monetario que paga una persona por un producto o servicio, puesto que engloba los valores de marca, el sentimiento de pertenencia, la percepción y el valor otorgado por el cliente.

El precio es la única variable del Marketing Mix que reporta ingresos a la empresa, por lo su correcta definición será vital para el devenir de RenteBooks.

Respecto a la política de precios que vamos a establecer hemos decidido orientar nuestro negocio hacia una estrategia de precios basada en el seguimiento al líder, debido a que consideramos que es un precio ajustado y no queremos entrar en el mercado estableciendo una guerra de precios. En este caso nos fijaremos en Nubico y 24symbols, por lo que la cuota fija será de 8,99€/mes.

#### ✓ Distribución

Se denomina distribución a la forma a través de la cual los consumidores finales reciben los productos/servicios. Por tanto, será necesario tener en cuenta las características del consumidor, del producto mercado y de la cobertura de mercado. Existen dos canales de distribución que son:

- Directa: esta se caracteriza porque el producto va directamente del fabricante al consumidor final sin pasar por intermediarios.
- Indirecta: se caracteriza porque el producto pasa por diferentes intermediarios antes de llegar al consumidor final. Este proceso tendrá una duración determinada en función de los intermediarios que existan.

En nuestro caso, los clientes a través de la web o las aplicaciones móviles podrán descargar los e-books que deseen almacenándose en su biblioteca, una vez descargado/s para acceder de nuevo a los e-books, tan solo tendrán que escribir su nombre de usuario y contraseña para acceder a su cuenta. Es necesario estar conectado a Internet para que la aplicación móvil pueda sincronizarse para actualizar la biblioteca en la nube.

Para el caso de los centros educativos, se establecerá un “espacio pro” a través del cual estableceremos un presupuesto especial adoptado a cada caso concreto.

#### ✓ Comunicación

A través de la comunicación una empresa trata de dar a conocer, persuadir y recordar a los consumidores, directa o indirectamente, los productos/servicios o marcas que vende. La comunicación se puede considerar la “voz” de la empresa, puesto que establece un diálogo y crea relaciones con los consumidores.

Debido al carácter online de nuestra empresa, se priorizarán acciones de marketing online tales como posicionamiento SEO/SEM y publicación de contenido de calidad en redes sociales. Sin descuidar nuestra web, que se diseñará de modo que sea fácilmente navegable, rápida en la descarga y con una apariencia atractiva.

Se denomina SEO (Search Engine Optimization) a la metodología de preparar una web para que sea más comprensible y relevante para los motores de búsqueda, de esta forma se aumenta el tráfico de calidad hacia el sitio web mediante la mejora del posicionamiento de un site en las SERP's (Search Engine Page Result, Páginas de Resultados de un Motor de Búsqueda).

Según El libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital publicado por ESIC Editorial, los internautas no hacen clic a través de muchas SERP's, por lo que estar en las primeras es muy importante para dirigir más tráfico hacia un determinado site:

- El 62% de los usuarios hace clic en los resultados presentados en la primera página.
- El 90% de los usuarios hace clic en los resultados de las tres primeras páginas.

Si la búsqueda no muestra el resultado que el usuario busca el 82% vuelve a realizar una la búsqueda:

- Utilizando el mismo motor de búsqueda.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

- Utilizando un mayor número de palabras clave que le ayuden a redefinir la creatividad.

Tal y como podemos observar en el siguiente mapa de calor, conforme vamos descendiendo por la primera página de resultados de Google el número de clicks va descendiendo, siendo los tres primeros, los resultados más destacados.

Ilustración 13. Mapa calor primera página Google.



Fuente: Seminario Actívate de Google sobre Marketing Digital, 2015.

Por lo tanto, las ventajas de seguir una correcta estrategia SEO son:

- Crecimiento de las ventas de los productos/servicios publicitados.
- Incrementar el número de visitas a nuestra web, obteniendo más relevancia.
- Aumentar base de datos de clientes potenciales.
- Aumentar peticiones de información, llamadas telefónicas, consultas por correo, presupuestos.
- Lograr una determinada respuesta por parte de los clientes (opiniones, actualizar sus datos o que compren ciertos productos).

En conclusión, posicionar nuestra página web en las primeras posiciones de Google significará recibir tráfico orgánico totalmente gratis y altamente cualificado.

Gráfica 21. Ranking buscadores más visitados en el mundo.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfica 22. Ranking buscadores más visitados en España.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Puesto que Google a día de hoy es el motor de búsqueda más utilizado en el mundo, con alrededor de un 83% del total, mientras que en España su impacto todavía es mayor con un 97,26% del global, vamos a priorizar la optimización para este motor de búsqueda por encima del resto.

Por lo tanto, la metodología que vamos a seguir es la que recomienda Google en su guía para la optimización de motores de búsqueda.

#### Indicar los títulos de las páginas utilizando las etiquetas title

La etiqueta title muestra el tema sobre el que trata nuestra página tanto a los usuarios como a los motores de búsqueda. La etiqueta title debe colocarse dentro de la etiqueta head en el documento HTML. Lo ideal es crear un título único para cada página del sitio.

El contenido de la etiqueta title se muestra, por lo general, en la primera línea de los resultados de búsqueda, mientras que aquellas que coincidan con la búsqueda del usuario aparecerán en negrita, ayudando a que los usuarios reconozcan si la página es relevante para ellos.

Normalmente el título de una página principal incluye el nombre del sitio web o negocio, aunque también podrá incluir otra información importante, como la ubicación física de la empresa o tal vez algunas de sus principales actividades u ofertas.

Google recomienda describir con precisión el contenido de la página, eligiendo un título que indique claramente el tema. También recomienda que cada una de las páginas tenga una etiqueta title única, que ayude a Google a distinguir esa página del resto de páginas de nuestro sitio.

Si nos explayamos y nuestro título es demasiado largo, Google mostrará tan solo una parte del mismo en el resultado de búsqueda. Por lo que siguiendo estos consejos, el contenido de la etiqueta title será: RenteBooks | Alquiler de libros electrónicos.

#### Utilizar la metaetiqueta description

La metaetiqueta description de una página proporciona a Google y a otros motores de búsqueda un resumen sobre la página. Mientras que el título de una página contiene unas pocas palabras, la metaetiqueta description es recomendable que contenga un par de frases o incluso un párrafo corto.

Las metaetiquetas description son importantes ya que Google las utiliza como fragmentos de descripción de nuestra página, aunque Google también podría optar por utilizar una parte relevante del texto visible de nuestra página siempre y cuando ésta concuerde con la consulta del usuario. Google recomienda escribir una descripción que informe y a su vez cree interés en los

usuarios en caso de que encuentren esa metaetiqueta description como fragmento de un resultado de búsqueda.

Siguiendo estas pautas, nuestra metaetiqueta description será: Encuentra tus e-books favoritos para todos los dispositivos en nuestra biblioteca digital por sólo 8,99€.

### Mejorar la estructura de las URL

Crear categorías descriptivas y nombres de archivo para los documentos de nuestro sitio web no sólo nos ayuda a mantener nuestra web mejor organizada, sino que también facilita el rastreo de nuestros documentos a los motores de búsqueda.

Además, puede si creamos URLs más sencillas de enlazar además de ser más fáciles de recordar por los usuarios, evitaremos que los visitantes de nuestro sitio puedan sentirse intimidados por URL muy largas y raras, con pocas palabras reconocibles. Si la URL contiene palabras relevantes, se proporciona a los usuarios y a los motores de búsqueda información adicional sobre la página más allá del que daría un ID de sesión o un nombre de parámetro.

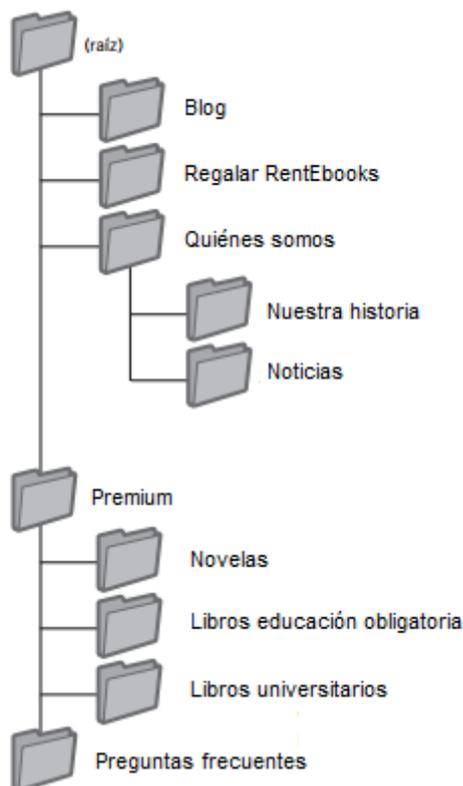
En conclusión, utilizaremos URLs con palabras relevantes para el contenido y la estructura del sitio que ayuden a que los usuarios que visitan nuestra web, recordándolas mejor y facilitando que enlacen a éstas. Evitando el excesivo uso de palabras claves y nombres genéricos como "pagina1.html". Además utilizaremos una estructura de directorios que organice el contenido y facilite a los usuarios saber dónde están dentro de éste. Tratando de usar la estructura de directorio para indicar el tipo de contenido que se encuentra en esa URL un ejemplo `www.rentebbooks.com/premium/novelas/ficcion/harrypotter.html` podría ser:

### Facilita la navegación en tu sitio

La navegabilidad es muy importante para los motores de búsqueda ya que ayuda a los usuarios a encontrar rápidamente el contenido que desean. Además, puede ayudar a los motores de búsqueda a entender cuál es el contenido que los webmasters piensan que es importante.

La estructura de nuestra web será la siguiente:

Ilustración 14. Estructura web www.rentebooks.com



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tendremos un blog donde publicaremos noticias interesantes del sector, además de recomendaciones a los lectores sobre nuestro catálogo. Además se permitirá la posibilidad de regalar la suscripción por el tiempo que el cliente considere estimado.

Para que los visitantes sepan quiénes somos haremos un breve resumen de nuestra historia además de describir nuestro producto, mientras que en el apartado “noticias” añadiremos tanto las noticias en las que aparezcamos en los medios como aquellas que escribamos nosotros para dar a conocer un servicio nuevo o aquellas relacionadas con libros de nuestro catálogo.

Dentro de la sección Premium, que será habilitada a través de un nombre de usuario y contraseña para aquellos que contraten nuestros servicios, estarán detalladas las diferentes temáticas de e-books para facilitar la búsqueda de los mismos, así como una sección con las novedades y un buscador.

Google también recomienda el uso de enlaces de navegación, que son una línea de enlaces internos ubicados en la parte superior o inferior y que permite a los usuarios ir a secciones visitadas con anterioridad o a la página de inicio.

Muchas de estas líneas tienen la página más general (normalmente la página de inicio) en primera posición y las secciones más específicas a la derecha. Siguiendo el ejemplo utilizado para explicar la estructura de las URL, nuestro enlace de navegación sería:

[Inicio](#) > [Premium](#) > [Novelas](#) > [Ficción](#) > Harry Potter

Asimismo, dejaremos abierta la posibilidad de que una parte de la URL pueda ser eliminada. Por ejemplo, en lugar de usar los enlaces de navegación de la página, un usuario podría quitar parte de una URL para encontrar contenido más general. El usuario podría estar visitando [www.rentebooks.com/premium/novelas/ficcion/harrypotter.html](http://www.rentebooks.com/premium/novelas/ficcion/harrypotter.html) pero si elimina una parte para que le muestre las novelas de ficción como sería el caso de la URL: [www.rentebooks.com/premium/novelas/ficcion/](http://www.rentebooks.com/premium/novelas/ficcion/). Estaremos preparados para mostrar contenido, de modo que no se ofrecerá un error 404 (“página no encontrada”) al usuario, facilitando la navegación por nuestra web.

#### Ofrecer contenido y servicios de calidad

Crear contenido interesante y útil será probablemente lo que más influya en nuestro sitio web de todos los factores que hemos tratado anteriormente. Los usuarios reconocen buen contenido en cuanto lo ven y es probable que deseen compartirlo con otros usuarios. Esto puede ser a través de una entrada en un blog, redes sociales, correo electrónico, foros u otros medios.

El contenido orgánico o el boca a boca será lo que más ayude a crear nuestra reputación tanto con los usuarios como con Google, y esto rara vez ocurre sin un buen contenido.

#### Optimizar el uso de las imágenes

Todas las imágenes pueden tener un nombre de archivo definido y un atributo “alt”, de los cuales podemos aprovecharnos. El atributo “alt” permite especificar texto que puede aparecer en vez de la imagen, si ésta no puede mostrarse por la razón que sea. El objetivo de utilizar este atributo es si un usuario está viendo la página web con un navegador o está utilizando tecnologías alternativas, como un lector de pantalla, que no son compatibles con las imágenes, el contenido del atributo “alt” ofrecerá información sobre la imagen.

Por último, al optimizar el nombre de archivo de nuestras imágenes y el texto en “alt” las hará más sencillas de entender para buscadores de imágenes como el de Google.

### Utilizar las etiquetas de cabecera de forma apropiada

Las etiquetas de cabecera se usan para presentar la estructura de la página a los usuarios. Estas etiquetas tienen seis tamaños, comenzando con <h1>, el más importante, y terminando con <h6>, el menos importante.

Ya que las etiquetas normalmente hacen más grande el texto que contienen que el del resto de la página, ésta se convierte en una pista visual para los usuarios sobre la importancia de ese texto y puede ayudarles a entender sobre el tipo de contenido que hay debajo del mismo. Los diferentes tamaños de cabeceras se utilizan para crear una estructura jerárquica de tu contenido, haciendo más fácil a los usuarios navegar por el documento.

Por lo tanto, usaremos las etiquetas de cabecera cuando tenga sentido para atraer la atención del usuario en nuestro sitio web. Puesto que demasiadas etiquetas de cabecera en una página pueden hacer que los usuarios encuentren difícil de entender el contenido y ver dónde termina un tema y empieza el siguiente.

### Tener en cuenta rel="nofollow" para los enlaces

Establecer el valor del atributo "rel" de un enlace a "nofollow" le dice a Google que algunos enlaces de nuestro sitio no deben seguirse ni pasar nuestra reputación a las páginas con las que enlazas. Poner "nofollow" a un enlace se consigue usando rel="nofollow" dentro de la etiqueta de ancla. Por ejemplo: <a href="http://www.renteblogs.com" rel="nofollow">Comentario spam</a>. Muchos paquetes de software para blogs añaden automáticamente este atributo a comentarios de usuario.

Una vez hecho esto, en vez de salir el comentario de un usuario que trata de promocionar o vender algo sin relación con nosotros y tratando de aprovecharse de la reputación de nuestra web su comentario se publicará como [Comentario spam](#). Para que de esta forma los enlaces de esos comentarios no puedan pasar nuestra credibilidad a páginas con las que no nos sentiríamos cómodos enlazando nosotros mismos.

También usaremos "nofollow" si escribimos contenido y hacemos referencia a otra página web, pero sin comentar su credibilidad. Por ejemplo, si estamos escribiendo una entrada sobre los comentarios de spam y mencionamos un sitio que hace poco puso comentarios de spam en nuestro blog, queriendo advertir a los demás de lo que hacen en ese sitio, así que incluiríamos un enlace en nuestro texto, pero obviamente no queremos darle crédito con nuestro enlace, por dicha razón usaríamos "nofollow".

### Informar a Google sobre nuestro sitio para móviles

La comunicación móvil está viviendo un momento de gran auge. Mucha gente utiliza el teléfono móvil a diario y existe una gran cantidad de usuarios que realizan sus búsquedas en la página de búsqueda de Google para móviles.

Sin embargo, como webmaster, hacer funcionar un sitio móvil y atraer a los usuarios de móviles no es tan fácil. Los sitios para móviles no sólo utilizan un formato distinto al de los sitios normales, sino que los métodos de gestión y la experiencia necesaria también son distintos. Aunque muchos sitios para móviles están diseñados pensando ante todo en la visualización en el móvil, éstos no han sido diseñados para los motores de búsqueda. Para ello comprobaremos que nuestra web para móviles está indexada por Google a través de los siguientes pasos:

Si no aparecemos en los resultados de búsqueda de Google para móviles incluso utilizando el *operador site:*, es posible que tengamos alguno de los siguientes problemas o ambos:

1. Es posible que el robot de Google no pueda encontrarnos.

Es necesario que el robot de Google rastree nuestro sitio antes de que éste pueda ser incluido en nuestro índice de búsquedas. Como acabamos de crear el sitio es posible que todavía no se haya detectado. En este caso, crearemos un sitemap para móvil y lo enviaremos a Google para informar de la existencia del sitio. El sitemap para móvil se puede enviar desde las Herramientas para webmasters de Google como un sitemap normal.

2. Es posible que el robot de Google no pueda acceder a nuestra web

Algunos sitios para móviles rechazan el acceso a cualquier dispositivo que no sea un teléfono móvil, lo que hace imposible que el robot de Google pueda acceder a éste y, por lo tanto, hace que no seamos encontrados. El rastreador de Google para sitios móviles es "Googlebot-Mobile". Si queremos que nuestro sitio sea rastreado, debemos permitir que todos los User-agent, incluido "Googlebot-Mobile", puedan acceder.

### Guiar con precisión a los usuarios de móviles

Cuando un usuario de móvil o un rastreador (como Googlebot-Mobile) accede a la versión de una URL para ordenador, se puede redirigirlos hacia la versión correspondiente de la misma página para móviles. Google advierte la relación entre las dos versiones de la URL y muestra la versión estándar para las búsquedas realizadas desde un ordenador y la versión para móviles cuando las búsquedas se realizan desde un dispositivo móvil.

Si redireccionamos a los usuarios, haremos que el contenido en las URL para móviles/ordenador sea lo más parecido posible. Por ejemplo, en un sitio de compras como el nuestro, si se produce un acceso a la versión de una URL para ordenador desde un teléfono móvil, nos aseguraremos de que el usuario sea redireccionado hacia la versión para móviles de la página para el mismo e-book y no hacia la página principal de la versión del sitio para móviles.

Por otra parte, cuando se produce un acceso a una versión de una URL para móviles por parte de un navegador de un ordenador o por parte del robot de Google, no es necesario redirigirlos hacia la versión para ordenador. Por ejemplo, Google no redirecciona automáticamente a los usuarios de ordenador desde su sitio para móviles hacia su sitio para ordenadores.

En algunos sitios se utiliza la misma URL tanto para el contenido destinado a ordenadores como para el contenido destinado a móviles, pero su formato cambia en función del User-agent. En otras palabras, los usuarios de móviles y de ordenadores acceden a la misma URL (es decir, no se utilizan redireccionamientos), pero el contenido/formato cambia ligeramente dependiendo del User-agent. En este caso, la misma URL aparecerá tanto en la búsqueda para móviles como en la búsqueda para ordenador, y los usuarios de ordenador podrán ver una versión del contenido para ordenador, mientras que los usuarios de móvil podrán ver la versión para móviles del mismo.

Además de tratar de impactar en el orden en el que los sitios aparecen en los resultados orgánicos, periódicamente crearemos campañas de anuncios por clic a través de los buscadores más comunes, es decir, llevaremos a cabo una estrategia SEM.

Como hemos mencionado anteriormente, más del 97% de los usuarios en España utilizan el buscador de Google, por lo que nos centraremos en la Google Adwords, la plataforma que permite a los anunciantes gestionar anuncios en su motor de búsqueda y en su red de contenido.

La cual permite:

- Crear anuncios de texto o gráficos.
- Orientar la publicidad al público.
- Gestionar la publicidad.
- Obtener informes y visualizar datos.
- Disponer de herramientas de análisis y competencia.

AdWords utiliza un sistema de subasta, un proceso que se lleva a cabo cada vez que se realiza una búsqueda de Google y en el cual se deciden los anuncios que se mostrarán para dicha búsqueda y el orden en que aparecerán en la página.

El funcionamiento de la subasta es el siguiente:

1. Cuando un usuario realiza una búsqueda, el sistema de AdWords encuentra todos los anuncios cuyas palabras clave concuerdan con dicha búsqueda.
2. De dichos anuncios, el sistema ignora los que no son aptos, que por ejemplo los anuncios han sido segmentados para un horario o país distinto.
3. De los anuncios restantes, solo se pueden mostrar los que tengan un ranking del anuncio suficientemente alto. El ranking del anuncio es una combinación de la puja, la calidad del anuncio y el impacto previsto de las extensiones y otros formatos de anuncio.

En AdWords la principal fuente de segmentación es la palabra clave que introduce el cliente, pero es posible usar más criterios de segmentación como el idioma, la ciudad, el país, el horario o el dispositivo.

La segmentación nos sirve para:

- Encontrar el perfil de usuario más cercano a nuestro producto.
- Disminuir costes.
- Mostrar nuestra publicidad en los horarios de más impacto publicitario para nuestro producto.
- Ser más cercanos al usuario en los mensajes e idioma utilizado.

Para obtener nuestras palabras clave, las cuales son esenciales para captar el tráfico (búsquedas) que coincide con nuestros objetivos, obtendremos los datos por medio de:

- Medios propios: keywords, localización, sistemas de analítica como Google Analytics.
- Información usada para SEO: Google Trends, tendencias de búsqueda. <http://www.google.com/trends/>
- Herramienta de palabras clave: keywords y CPC. <http://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home>

Además de promocionarnos en Google, lo haremos en Facebook, a través de su plataforma Facebook Ads. Puesto que nos ofrece una gran variedad de oportunidades como:

- Grandes niveles de segmentación: es posible segmentar los anuncios además de por datos demográficos, por intereses de los usuarios, lo cual es muy útil a la hora de apuntar a nuestro público objetivo.
- Viralización de los anuncios: al tener tantos usuarios registrados, si creamos contenido de calidad, nuestros seguidores al publicar, compartir o darle “me gusta” serán quienes se encarguen de promocionar entre sus cientos amigos, logrando un gran impacto.
- Solo se paga por los clics obtenidos: esto quiere decir que si logramos realizar un buen trabajo de segmentación, pagaremos sólo por aquellos usuarios interesados en nosotros que hayan ingresado a nuestros anuncios.
- Podemos interactuar con nuestros seguidores: realizando sorteos, concursos o simples encuestas con opciones, conociendo mejor sus intereses.
- Medir resultados: Facebook ha desarrollado informes muy detallados que ayudan a optimizar nuestras campañas y mejorar nuestro rendimiento.

Facebook Ads funciona de una forma muy similar a Google AdWords. A inicios de 2014, Facebook cambió la estructura de sus campañas de anuncios, dividiéndola en 3 partes, tal como se ve en la siguiente imagen:

Ilustración 15. Estructura de campañas en Adwords.



Fuente: Facebook for business, 2015.

### 6.3. Producto ampliado: Flor de Lovelock

Lovelock destaca que los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. Por lo que cuantos más servicios complementarios y mayor sea su nivel, mejor nos diferenciaremos y posicionaremos nuestro servicio básico, con respecto a nuestra competencia. De tal forma que se aumentará el valor del producto que percibirán los clientes potenciales, lo que nos permitirá cobrar un precio más elevado.

Dentro de los servicios complementarios, Lovelock diferencia dos tipos. Los servicios de facilitación son los que se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Mientras que los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Existen un gran número de servicios complementarios, pero la mayoría se puede clasificar en los siguientes ocho grupos:

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

### Servicios de facilitación:

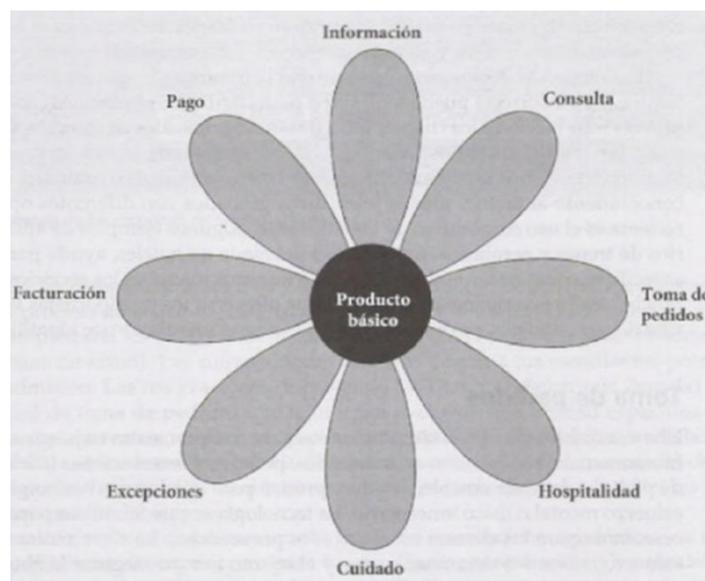
- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

### Servicios de mejora:

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones

En la ilustración 16, estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que Lovelock denomina la flor del servicio. Está representada en el sentido de las manecillas del reloj, en el orden en el cual los recibirán los clientes, aunque puede sufrir variaciones como por ejemplo si el pago se realiza antes de recibir el servicio y no después.

Ilustración 16. La Flor del Servicio de Lovelock.



Fuente: Lovelock, 1997

A continuación vamos a analizar detenidamente cada uno de estos pétalos que representan los servicios complementarios:

#### ✓ Servicios de facilitación:

- Información

Consiste en ofrecer al cliente todos los datos necesarios sobre el servicio como los horarios de atención, el tipo de servicio ofrecido, los medios de contacto o forma de pago, entre otros.

Toda esta información se pondrá a disposición de nuestros clientes en nuestra web donde habrá un espacio denominado “¿Quiénes somos?” en el que haremos una breve descripción de nuestro servicio, así como facilitaremos los horarios de atención, junto con nuestro teléfono y correo electrónico del responsable de cada área, además de las diferentes formas de pago.

Del mismo modo, en el caso que se nos consulte a través de las redes sociales se les dará respuesta lo antes posible y de forma detallada.

- Toma de pedidos

Se deberá de implementar un software que ofrezca un servicio rápido, es decir, que una vez se registren, puedan acceder a los contenidos y descargar los e-books sin esperas, además en función de los libros electrónicos que lea, cada cliente tendrá un espacio donde verá recomendaciones personalizadas.

Asimismo, la página Web y las aplicaciones móviles deberán estar siempre actualizadas, ya sean las últimas novedades, las ofertas y las promociones, para que el cliente pueda disponer de toda la información a su alcance, sin necesidad de ponerse en contacto con nosotros. Por otro lado, el servicio por vía telefónica deberá tratar de solucionarse en la misma llamada, mientras que el tiempo para la contestación de emails será máximo un día laborable.

- Facturación

La facturación se realizará de forma individual a cada cliente y el precio deberá coincidir con la tarifa vigente durante ese periodo. Enviándole la factura a través del correo electrónico.

- Pago

Las formas de pago serán Paypal, tarjeta de crédito y/o transferencia bancaria. El cobro de la cuota mensual se realizará los días 1 de cada mes, cuando un cliente se dé de alta por primera vez se le cobrará únicamente por los días que haya disfruta de nuestro servicio hasta el primer día del siguiente mes.

✓ Servicios de mejora:

- Consulta

Para poder ofrecer un servicio de calidad y del gusto de nuestros clientes, ofreceremos nuestros canales habituales de contacto para hacernos llegar

sugerencias de mejora y hacer críticas constructivas. Así como cualquier duda que tengan sobre nosotros o nuestro servicio.

- Hospitalidad

Los clientes que se pongan en contacto con nosotros serán tratados de forma cordial, intentando que el tiempo de espera sea mínimo. Mientras que aquellos que lo hagan a través de las redes sociales se hará de una forma más cercana.

- Cuidado

En el caso de que no se pueda atender una llamada telefónica, se dispondrá de un servicio de contestador para que se registre aquello que los clientes quieran hacernos saber para devolverles la llamada en cuanto nos sea posible.

- Excepciones

Se buscarán soluciones de forma rápida ante las posibles quejas, sugerencias y situaciones irregulares (reembolso, reparaciones, compensaciones).

# 7. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICO- FINANCIERA

## **7. Análisis de viabilidad económico-financiera**

### **7.1. Plan de inversión-financiación**

### **7.2. Ingresos y gastos provisionales**

### **7.3. Previsión de tesorería**

### **7.4. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

### **7.5. Balance de situación previsional**

### **7.6. Umbral de rentabilidad**

### **7.7. Análisis de ratios**

### **7.8. Análisis de inversión: VAN y TIR**

## **7. Análisis de viabilidad económico-financiera**

### **7.1. Plan de inversión-financiación**

A lo largo de este apartado se van a exponer las inversiones que necesitamos realizar, tanto para iniciar la sociedad como para prestar los servicios de manera adecuada. Así como la forma de obtener el dinero para financiar dichas inversiones.

Las inversiones que se deberán realizar son:

#### **Inversiones en Activo No Corriente**

Según el PGC-2007 esta partida comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.

#### **✓ Inmovilizado intangible**

Son los activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados.

- Patentes, licencias, marcas y similares: esta partida será probablemente, la más cuantiosa económicamente y de la que dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso de nuestro proyecto. Ya que en ella, se integrará toda la inversión relacionada con las licencias de e-books que comercializaremos.
- Aplicaciones informáticas: se trata del importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.
- ✚ Prestashop: es el gestor de contenidos más utilizado para la creación de tiendas online de comercio electrónico. Prestashop es compatible con pasarelas de pago como DirecPay, Google CheckOut, Authorize.net, Moneybookers o PayPal. También se ofrecen módulos de pago adicionales en el mercado.
- ✚ Contaplus: es un software de contabilidad especialmente diseñado para pymes y autónomos, que simplifica la gestión de los procesos contables y financieros.

- ✚ Photoshop: aplicación de diseño y tratamiento de imágenes, lo usaremos para editar las imágenes de la web y apps.

✓ Inmovilizado material

Son los elementos del activo tangible representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos.

- ✚ Terrenos y construcciones: como se indicó en el apartado de localización, el local se va a alquilar, por lo que las partidas de terrenos y construcciones no aparecerán en nuestro balance.
- ✚ Instalaciones técnicas: dado que nos vamos a instalar en unas oficinas de alquiler, no realizaremos ninguna inversión para adecuar las instalaciones a nuestras necesidades.
- ✚ Mobiliario: la empresa realizará la compra de todos los muebles (sillas, mesas, estanterías) y material de oficina que sean necesarios para el correcto funcionamiento diario de la actividad.
- ✚ Equipos para los procesos de información: ordenadores portátiles y todo aquello que necesiten los trabajadores como impresoras o faxes.
- ✚ Elementos de transporte: en el caso de tener una visita comercial, visita a ferias, reuniones con clientes, etc. se utilizará el coche particular, abonándose los gastos ocasionados por los mismos.
- ✚ Otro inmovilizado material: en este apartado clasificaremos clasificar el inmovilizado material no incluido en los conceptos anteriores. Como por ejemplo, electrodomésticos necesarios como una nevera, una cafetera o un microondas.

Inversiones en Activo Corriente

Según el Plan General Contable, esta partida comprende los activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, el cual con carácter general no excederá el año, más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

✓ Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

- ✚ Tesorería: Como cualquier negocio que empieza, antes de ponernos en marcha con la actividad, nuestra manera de obtener ingresos antes de prestar nuestros servicios es a través de fuentes de financiación a largo plazo (tanto propia como ajena). Para poder calcular este importe, es necesario tener en cuenta las inversiones a realizar por la sociedad, así como los gastos derivados del alquiler del local, desarrollo de la web y aplicaciones móviles, compra de inmovilizado, publicidad...

Por ello, a través de la tabla siguiente vamos a exponer las inversiones iniciales en Activo No Corriente que va a realizar la empresa.

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 21. Plan de inversiones: Activo No Corriente.

<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>45.147</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	<b>41.100</b>
Patentes, licencias, marcas y similares	40.000
Licencias e-books	40.000
Aplicaciones informáticas	<b>1.100</b>
Prestashop	300
Contaplus	200
Photoshop	600
<b>II. Inmovilizado Material</b>	<b>4.047</b>
<u>Mobiliario</u>	<b>1.324</b>
Mesas	556
Sillas	405
Estanterias/Armarios/Otros	865
<u>Equipos para los Procesos de Información</u>	<b>2.035</b>
Ordenadores portátiles	1.800
Impresoras	235
<u>Otro Inmovilizado Material</u>	<b>688</b>
Inmovilizado Vario	688

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Desglosando los costes de Inmovilizado Material, se van a adquirir una mesa de reuniones tanto para los socios como para citas con proveedores o clientes, junto con seis sillas, también se ha previsto la compra de tres mesas de trabajo, que irán acompañadas de sus correspondientes sillas que garanticen la comodidad en el puesto de trabajo. Además de una estantería y un armario con puertas correderas, para almacenar toda la documentación de la empresa y el material de oficina, así como cuatro papeleras.

En cuanto a los equipos para los procesos de información se comprarán tres ordenadores portátiles, siendo el del socio encargado de la programación y diseño web de mejores prestaciones que el del resto de socios, por las características de su trabajo, y una impresora láser con escáner incluido.

Finalmente, en lo denominado como inmovilizado vario se incluirá una nevera y una cafetera para el disfrute diario de los socios.

Una vez analizadas las inversiones pasamos a analizar de qué forma determinaremos la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, expondremos de donde obtendremos el capital necesario para financiar el proyecto.

Dicha financiación puede ser propia o ajena. Los recursos propios son aquellos que pertenecen a los propietarios de la empresa como el capital, las reservas o los resultados del ejercicio, mientras que los recursos ajenos son los que se obtienen de terceros y que transcurrido un determinado tiempo hay que devolverlos con un determinado coste, como por ejemplo los préstamos o créditos bancarios.

En nuestro caso optaremos por ambos tipos de financiación, tal y como expondremos a continuación.

#### Financiación propia

El capital social va a ser de 24.000€ desembolsados íntegramente en el momento de la inscripción de la sociedad por los tres socios, que se repartirán en 1.000 participaciones para el socio que actuará de gerente, mientras que los otros dos socios recibirán 700 participaciones cada uno, para formar las 2.400 participaciones totales a 10€ de valor nominal.

#### Financiación ajena

Hemos decidido recurrir a la financiación ajena puesto que simplemente con los recursos propios no cubrimos el importe que consideramos necesario para poner en marcha nuestro negocio y ofrecer un catálogo variado a nuestros clientes, dicha financiación ajena se realizará a través de un préstamo.

Entre todas las alternativas que se nos presentaban nos hemos decantado por uno de los préstamos para negocios que ofrece Banco Santander, ya que cumplimos con los requisitos solicitados y es nuestro banco de confianza desde hace años.

Se trata del Préstamo Compromiso Negocios, un préstamo a largo plazo (5 a 7 años) a interés variable y con finalidad empresarial, cuya característica diferenciadora es que permite al cliente, en cada liquidación de intereses, obtener un tipo de interés más bajo del inicialmente pactado si cumple una serie de compromisos de transaccionalidad.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Las condiciones son las siguientes:

Tabla 22. Plan Financiación: Condiciones préstamo compromiso negocios.

<b>PRÉSTAMO COMPROMISO NEGOCIOS</b>	
Importe	<b>50.000 €</b>
Periodo de pago	<b>7 años</b>
Pago	<b>Mensual</b>
Interés Nominal	<b>6%</b>
Comisión Apertura	<b>2%</b>
Coste Efectivo (TAE)	<b>6,82%</b>
Método de Amortización	<b>Francés</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por lo tanto la amortización del primer año sería:

Tabla 23. Plan financiación: Cuadro amortización primer año.

Meses	Cuota	Intereses	Amortización	Capital Amortizado	Saldo Pendiente
0					50.000
1	730,43	250	480,43	480,43	49.519,57
2	730,43	247,6	482,83	963,26	49.036,74
3	730,43	245,18	485,24	1.448,5	48.551,50
4	730,43	242,76	487,67	1.936,17	48.063,83
5	730,43	240,32	490,11	2.426,28	47.573,72
6	730,43	237,87	492,56	2.918,84	47.081,16
7	730,43	235,41	495,02	3.413,86	46.586,14
8	730,43	232,93	497,5	3.911,36	46.088,64
9	730,43	230,44	499,98	4.411,34	45.588,66
10	730,43	227,94	502,48	4.913,82	45.086,17
11	730,43	225,43	505	5.418,82	44.581,18
12	730,43	222,91	507,52	5.926,34	44.073,65

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 7.2. Ingresos y gastos provisionales

En este apartado se van a recoger todos los ingresos por prestación de servicios así como los gastos que tendrá RenteBooks durante los 3 primeros años de actividad.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

A lo largo del presente capítulo se va a mostrar la previsión de ingresos y gastos en el escenario realista, mientras que en los anexos se mostrarán las previsiones de ingresos y gastos en dos escenarios más, uno de carácter optimista y otro pesimista.

En el escenario optimista, consideraremos que hemos tenido un éxito mayor atrayendo clientes que en el escenario más probable. Dicha consideración se manifestará con un crecimiento de las ventas de un 15% más durante el primer año, así como en los siguientes ejercicios (n+1 y n+2).

Mientras que en el escenario pesimista, consideraremos que los servicios prestados durante el primer ejercicio han sido un 15% menos. Del mismo modo, el aumento en el número de ventas de los dos ejercicios siguientes (n+1 y n+2) también será menor al considerado en el escenario realista.

### Previsión de ingresos

En este apartado estimaremos las ventas que tendremos durante los tres primeros años de actividad dentro del escenario realista.

Tabla 24. Suscriptores ejercicio n.

	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Suscriptores	75	150	240	320	450	520	600	550	800	930	970	1.050

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la tabla anterior podemos observar la estimación de los suscriptores que tendremos a lo largo del año n, que se cerrará con un total de 1.050 suscriptores, cifra muy alejada de nuestra competencia. Por ejemplo, Nubico registró 20.000 suscriptores en 2015, pero que a lo largo del tiempo e reinvertiendo los ingresos en ampliar nuestro catálogo, creemos firmemente que podemos hacernos un hueco en el mercado nacional, sin dejar de lado más adelante otros mercados potenciales como el anglosajón, el francés o el alemán.

Los primeros meses estimamos que el número de suscriptores será muy bajo, puesto que tendremos que darnos a conocer y mostrar un valor añadido frente a nuestra competencia. Durante todo el año observamos que cada mes se incrementan los suscriptores excepto en agosto, este dato negativo lo atribuimos a que mucha gente se va de vacaciones y deja la lectura de lado.

Por otra parte, en septiembre estimamos que llegaremos a un acuerdo con un colegio para proveer a los alumnos de los libros de texto en formato electrónico, lo que repuntará el dato de ventas.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

Si trasladamos el dato de suscriptores a los ingresos en relación a la cuota mensual, obtenemos la tabla siguiente:

Tabla 25. Ingresos ejercicio n.

	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos	674	1.349	2.158	2.877	4.046	4.675	5.394	4.945	7.192	8.361	8.720	9.440	59.828

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por lo que cerraremos el año n con unos ingresos totales de 59.828 €.

### Previsión de gastos

En este apartado expondremos los gastos estimados que tendremos que afrontar durante nuestro primer año de actividad dentro del escenario realista.

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 26. Previsión de gastos ejercicio n. Escenario realista.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Alquiler local	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	<b>9.600</b>
Marketing (SEM, promociones...)	1.000	1.000	1.000	500	400	400	400	300	800	400	400	600	<b>7.200</b>
Seguros												600	<b>600</b>
Suministros (agua, luz, Internet...)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	<b>2.400</b>
Sueldos y salarios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	<b>36.000</b>
Cotización Seguridad Social	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	<b>10.188</b>
Pago préstamo	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	<b>8.765</b>
Inversiones en Activo No Corriente	45.147												<b>45.147</b>
Amortización Inm Intangible												2.886,66	<b>2.886,66</b>
Amortización Inm Material												542	<b>542</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51.726</b>	<b>6.579</b>	<b>6.579</b>	<b>6.079</b>	<b>5.979</b>	<b>5.979</b>	<b>5.979</b>	<b>5.879</b>	<b>6.379</b>	<b>5.979</b>	<b>5.979</b>	<b>10.208,09</b>	<b>123.328,82</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tal y como hemos estimado en la tabla anterior, los gastos en los que incurrirá RenteBooks S.L. durante el primer año de actividad ascenderán a 123.328,82 euros en el escenario realista.

De dichos gastos, destacan las partidas destinadas a los sueldos y salarios de los trabajadores y a la Seguridad Social a cargo de la empresa junto con la compra de licencias de e-books.

En relación a la partida del salario del personal, consideramos más conveniente que estos se mantengan en los siguientes ejercicios, de modo que los beneficios obtenidos, como se ha mencionado anteriormente, se centren en comprar más licencias de e-books para ampliar nuestra oferta.

Durante el segundo año de actividad, debido al mayor número de clientes y por tanto, mayor número de servicios prestados, consideramos la contratación de un/a becario/a a tiempo parcial que colaborará en las tareas de atención al cliente, por un periodo estimado de 6 meses. Si una vez acabo este plazo, se calificara el rendimiento de dicho/a becario/a como satisfactorio, se realizaría la contratación por medio de un contrato temporal, también de 6 meses de duración y renovado en función de la evolución de las ventas.

Del mismo modo, según vayan aumentando las ventas futuras, se contratarán a más profesionales del mismo modo, primero mediante un contrato de prácticas a través de un convenio con la Universidad y si se considera que la persona contratada es apta para el puesto, mediante contrato temporal.

Otra de las partidas de gasto más importantes es la referente a la de Marketing, que incluye el gasto en posicionamiento SEM, asistencia y exposición en ferias del sector, anuncios en revistas del sector, entrega de panfletos en la calle, etc.

Concretamente, en relación al posicionamiento SEM, nos centraremos en realizar campañas de Google Adwords para ser visibles en dicho portal cuando se realicen búsquedas de determinadas palabras clave, anuncios en redes sociales, principalmente en Facebook, pero también se dedicará una pequeña partida a Twitter. Además de anuncios en webs, revistas y foros relacionados con la lectura.

### **7.3. Previsión de tesorería**

En este apartado realizaremos la previsión de tesorería para los tres primeros ejercicios de la actividad, a los que denominamos n, n+1 y n+2 respectivamente.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

De este modo, detallaremos todos los cobros (entradas de dinero) y los pagos (salidas de dinero) que asumiremos a lo largo del primer año de actividad. Con ello obtendremos el superávit o déficit de tesorería del año, con el fin de gestionarlo de la forma más adecuada posible.

Tabla 27. Previsión de tesorería ejercicio n.

	Año n
<b>COBROS</b>	
Ventas	59.828
Saldo Ejercicio Anterior	0
Préstamo	50.000
Capital Social	24.000
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>133.828</b>

<b>PAGOS</b>	
Alquiler local	9.600
Marketing	7.200
Seguros	600
Suministros	2.400
Sueldos y Salarios	36.000
Cotizaciones Seguridad Social	10.188
Pago préstamo	8.765
Inversiones en Activo No Corriente	45.147
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>119.900</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como refleja la previsión de tesorería para el primer ejercicio, esta será positiva gracias a los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad, concretamente será a nuestro favor en 13.928 €.

Para concluir con la previsión de tesorería, hemos querido simplificar los cálculos, no teniendo en cuenta los importes correspondientes a la liquidación del IVA. Puesto que consideramos que durante el primer ejercicio generaremos suficiente IVA a compensar, del que no solicitaremos la devolución, como para no tener que ingresar ningún importe por dicho concepto en el siguiente ejercicio.

#### **7.4. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es, “según Plan General de Contabilidad, el documento que recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad”.

En función de las estimaciones realizadas en apartados anteriores, se ha elaborado la cuenta de pérdidas y ganancias para los tres primeros años de actividad de la empresa en el escenario realista.

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 28. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario realista.

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>59.828</b>	<b>74.785</b>	<b>93.481,25</b>
b) Prestaciones de servicio	59.828	74.785	93.481,25
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>			
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>			
<b>4. Aprovisionamientos</b>			
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>			
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-46.188</b>	<b>-48.882</b>	<b>-56.837</b>
a) Sueldos y salarios	-36.000	-38.100	-44.300
b) Cargas sociales	-10.188	-10.782	-12.537
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-19.800</b>	<b>-22.770</b>	<b>-25.047</b>
a) Servicios exteriores	-19.800	-22.770	-25.047
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-3.428,40</b>	<b>-3.826,55</b>	<b>-3.956,25</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>			
<b>10. Exceso de provisiones</b>			
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado</b>			
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-9.588,40</b>	<b>-693,85</b>	<b>7.641,10</b>
<b>12. Ingresos financieros</b>			
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>-2.838,79</b>	<b>-2.473,26</b>	<b>-2.085,19</b>
b) Por deudas con terceros	-2.838,79	-2.473,26	-2.085,19
<b>14. Variación del valor razonable en instrumentos financieros</b>			
<b>15. Diferencias de cambio</b>			
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>			
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-2.838,79</b>	<b>-2.473,26</b>	<b>-2.085,19</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-12.427,19</b>	<b>-3.167,11</b>	<b>5.555,91</b>
<b>17. Impuesto sobre beneficio</b>			<b>-1.388,98</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-12.427,19</b>	<b>-3.167,11</b>	<b>4.166,93</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-12.427,19</b>	<b>-3.167,11</b>	<b>4.166,93</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tras la realización de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los tres primeros ejercicios de actividad de la empresa, podemos extraer las siguientes conclusiones:

La evolución de las ventas ha sido positiva, experimentando en términos absolutos, con respecto al ejercicio anterior, un aumento de 14.957 euros en el ejercicio n+1 y de 18.696,25 euros en el ejercicio n+2. Mientras que si lo analizamos en términos porcentuales, las ventas se incrementaron en un 25% en ambos ejercicios con respecto al anterior.

En los dos primeros ejercicios, los gastos superan el importe de ingresos obtenidos gracias al abono de la cuota mensual, mientras que en el tercer ejercicio ya se obtienen beneficios. Debido a que, poco a poco, se va rentabilizando la inversión en marketing, consiguiendo mostrarnos a nuestro público objetivo, además de ir creando una reputación.

En relación a lo anterior, el gasto en marketing se incrementa cada año para potenciar nuestra visibilidad, obteniendo de esta forma, mayor conocimiento por parte de los clientes potenciales de nuestros servicios, fomentando su posible suscripción.

El coste que varía en función del volumen de actividad de la empresa, es decir, el coste variable de la empresa, en nuestro caso podemos afirmar que no existen, puesto que nuestros suministros (luz, agua, teléfono o Internet) tenemos contratada una tarifa plana, lo que genera un alto margen bruto. Lo que supone que si conseguimos incrementar las ventas como dicen las previsiones, nuestros ingresos aumentarán en mayor medida.

En relación a la amortización anual, es destacable que dicha partida aumenta con el paso de los ejercicios, puesto que se realiza una inversión en licencias durante el ejercicio n+1 por valor de 5.000€ y de cara a las futuras incorporaciones, se adquirirá de un ordenador portátil para cada uno, así como de una silla y una mesa de trabajo.

En cuanto a los gastos fijos, se ha previsto que los sueldos y salarios se incrementarán a mitad del ejercicio n+1, debido a que por el aumento del nivel de actividad de la empresa, se realizará la contratación de una persona en prácticas para colaborar en las tareas de atención al cliente, con un horario de media jornada y un salario de 350€. Pasado un año, esta persona será contratada mediante un contrato temporal con un sueldo de 800€ a jornada completa. Mientras que como anteriormente, a mitad del ejercicio n+2 se contratará otro estudiante en prácticas.

Como gastos financieros entendemos a las comisiones bancarias, comisiones e intereses por descuento de efectos y operaciones de factoring,

intereses de préstamos, etc. Por lo que en nuestro caso, se corresponderán con los intereses generados por el préstamo solicitado al Banco Santander, que como los préstamos que siguen el método de amortización francés, dicha partida va disminuyendo con el transcurso de los ejercicios.

Por último analizaremos el beneficio neto, que debido a la poca relevancia de nuestra empresa en el sector y nuestro limitado catálogo, en comparación con nuestros competidores, observamos como en los dos primeros ejercicios registramos un beneficio negativo, concretamente de 12.427,19€ en el ejercicio n y de 3.167,11€ durante el ejercicio n+1.

Sin embargo, a partir del tercer año, la sociedad obtiene un beneficio neto positivo de 4.166,93€. Y dejando buenas perspectivas futuras, puesto que de seguir el ritmo ascendente en cuanto a número de suscriptores, lograremos recuperar la inversión en los próximos años.

## **7.5. Balance de situación previsional**

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa, en un momento determinado, siendo dicho momento el más habitual a final del ejercicio. Se podría definir como una fotografía que describe la situación contable de la empresa en una cierta fecha.

Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente el activo (los bienes y derechos propiedad de la empresa), el pasivo (sus deudas) y el patrimonio neto, la diferencia entre estos.

Una vez definido, se va a desarrollar el balance de situación previsional, a partir de datos mostrados con anteriormente, para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario realista.

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 29. Balance de situación previsional, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	n	n+1	n+2
<b>ACTIVO</b>	<b>55.646,46</b>	<b>46.187,48</b>	<b>43.674,47</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>41.718,60</b>	<b>43.686,05</b>	<b>40.523,80</b>
I. Inmovilizado intangible	38.213,60	39.993,90	36.774,20
II. Inmovilizado material	3.505	3.692,15	3.749,60
III. Inmovilizado inmobiliarias			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
V. Inversiones financieras a largo plazo			
VI. Activos por impuesto diferido			
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.927,86</b>	<b>2.501,43</b>	<b>3.150,67</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Inversiones financieras a corto plazo			
VI. Periodificaciones a corto plazo			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	13.927,86	2.501,43	3.150,67

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

	n	n+1	n+2
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>55.646,46</b>	<b>46.187,48</b>	<b>43.674,47</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>11.572,81</b>	<b>8.405,70</b>	<b>12.572,63</b>
A-I) Fondos propios	11.572,81	8.405,70	12.572,63
I. Capital	24.000	24.000	24.000
II. Prima de emisión	-	-	-
III. Reservas	-	-	-
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-	-	-
V. Resultados de ejercicios anteriores	-	-12.427,19	-15.594,30
VI. Otras aportaciones de socios	-	-	-
VII. Resultado del ejercicio	-12.427,19	-3.167,11	4.166,93
VIII. (Dividendo a cuenta)	-	-	-
IX. Otros instrumentos de patrimonio	-	-	-
A-II) Ajustes por cambio de valor	-	-	-
A-III) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	-	-
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.781,78</b>	<b>31.101,84</b>	<b>24.009,90</b>
I. Provisiones a largo plazo	-	-	-
II. Deudas a largo plazo	37.781,78	31.101,84	24.009,90
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	-	-	-
IV. Pasivos por impuesto diferido	-	-	-
V. Periodificaciones a largo plazo	-	-	-
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.291,87</b>	<b>6.679,94</b>	<b>7.091,94</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-
II. Provisiones a corto plazo	-	-	-
III. Deudas a corto plazo	6.291,87	6.679,94	7.091,94
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	-	-	-
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Inicialmente, cabe destacar el decrecimiento del activo, debido a la amortización acumulada del inmovilizado intangible y sobre todo al descenso de tesorería para paliar los resultados de ejercicios anteriores, que han sido muy negativos. Dicho decremento puede cifrarse en una cifra cercana a los 12.000€, lo que porcentualmente significa un descenso de aproximadamente un 22% del total del activo.

En menor medida, también cabe señalar el incremento en inmovilizado material, las contrataciones estimadas para los ejercicios n+1 y n+2, conllevarán la compra de dicho inmovilizado, en forma de sillas y mesas de oficina, así como de los equipos informáticos correspondientes.

Por otro lado, el pasivo sigue una tendencia decreciente conforme se va pagando la deuda que hemos establecido con el Banco Santander. Mientras el

pasivo no corriente va disminuyendo debido a lo que se ha hecho referencia anteriormente, el pasivo corriente sin embargo aumenta, puesto que cada ejercicio se va amortizando más capital del préstamo y menos intereses.

Mientras que si observamos el patrimonio neto, este es menor que el capital social en los tres ejercicios, a causa de arrastrar el resultado del ejercicio del ejercicio n, donde se perdieron 12.427,19€. En parte este resultado lo tratamos como razonable, puesto que es achacable a la falta de relevancia de nuestra empresa, puesto que los ingresos por ventas fueron muy reducidos en comparación al esfuerzo económico que se afronta dicho ejercicio. Siendo el ejercicio n+2, en el que se obtiene un resultado del ejercicio positivo, y se logra aumentar el patrimonio neto, hasta significar más de la mitad del capital social y empezar a revertir la situación.

Para concluir analizaremos el Fondo de Maniobra, que representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa, midiendo de esta forma, la capacidad de dicha empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

En nuestro caso, el Fondo de Maniobra (FM) estimado para los tres primeros años de actividad es el siguiente:

Tabla 30. Fondo de maniobra, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	n	n+1	n+2
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>7.635,99</b>	<b>-4.178,51</b>	<b>-3.941,27</b>
ACTIVO CORRIENTE	13.927,86	2.501,43	3.150,67
PASIVO CORRIENTE	6.291,87	6.679,94	7.091,94

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el primer ejercicio, el Fondo de Maniobra es positivo puesto que se ha acumulado mucho saldo en tesorería sin invertir, casi 14.000€, por lo que la empresa podrá hacer frente a sus pagos más inmediatos sin problema.

Por el contrario, en los dos siguientes ejercicios dicho valor es negativo por la caída del saldo acumulado en tesorería. Inicialmente podría verse esta situación como inapropiada o desaconsejable para el devenir de la empresa, pero en algunas actividades empresariales, el FM negativo puede considerarse normal, como en algunas empresas de distribución minorista o de servicios, como es nuestro caso, en el que no disponemos de existencias ni deudores comerciales, puesto que no tenemos ningún producto que almacenar y el pago se realiza en el momento que se contrata el servicio.

## 7.6. Umbral de rentabilidad

### Rentabilidad económica

La rentabilidad económica, se utiliza para medir la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Para ello relaciona la renta generada, representada por el beneficio de explotación con los elementos causantes de la misma, los activos.

Tabla 31. Rentabilidad económica, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	N	n+1	n+2
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,17</b>
Rotación Activo (Ventas/Activo)	1,08	1,62	2,14
Margen Ventas (BAII/Ventas)	-0,16	-0,01	0,08

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La rentabilidad económica sigue una tendencia positiva en el periodo estudiado. Mientras en los dos primeros ejercicios es negativa, a causa de los malos resultados de explotación, en el segundo ejercicio se observa que este indicador toma valores positivos, debido a que la rotación del activo mejora, motivada por el incremento de las ventas y el decremento del valor total del activo.

En cuanto a la rotación del activo, entre el ejercicio n y el n+1 se incrementa en mayor medida que el periodo posterior, pese a la inversión en inmovilizado, la caída del valor de tesorería hace que el total del activo caiga un 17%, mientras que las ventas aumentan en un 25%, siguiendo dicha tendencia en el ejercicio n+2.

Por otra parte, el margen de ventas también sigue una tendencia positiva en los tres ejercicios, pero en este caso ambos valores suben, tanto el BAII como las ventas, pero el incremento del BAII es mayor dado que las ventas crecen en los ejercicios n+1 y n+2, aproximadamente un 16% y 11% más que los gastos de explotación, respectivamente.

### Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado por la empresa relacionada con la inversión realizada por los socios. El ratio se calcula del siguiente modo: Beneficio Neto/Patrimonio.

Sin embargo para analizarlo más detalladamente, lo desglosaremos en: rotación del activo, margen de ventas, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

## Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Tabla 32. Rentabilidad financiera, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	N	n+1	n+2
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>-1,07</b>	<b>-0,38</b>	<b>0,33</b>
Rotación Activo	1,08	1,62	2,14
Margen Ventas	-0,16	-0,01	0,08
Apalancamiento (Activo/PN * BAI/BAII)	6,23	25,08	2,53
Efecto Fiscal (Resultado/BAI)	1,00	1,00	0,75

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos observar en los dos primeros ejercicios, la rentabilidad financiera de la empresa es negativa, debido a que las pérdidas obtenidas, repercutiendo en un margen de ventas también negativo.

El apalancamiento financiero estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Para valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente endeudarse. El apalancamiento en los dos primeros ejercicios da valores positivos, pero esto se debe a que en ambos casos, el resultado de explotación y el resultado antes de impuestos son negativos, por lo que dicho resultado puede llevar a engaño.

Mientras que en el tercer año ya no se da esta circunstancia, indicándonos que la utilización de deuda es favorable para la rentabilidad.

Por último, el efecto fiscal mide la repercusión que tiene el Impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En los ejercicios n y n+1, al obtener un resultado antes de impuestos negativo, el efecto fiscal es igual a 1, es decir, no hay presión fiscal puesto que no se paga impuesto de sociedades. Por el contrario, en el tercer ejercicio, el efecto fiscal es de 0,75, ya podemos considerarnos como una empresa de reducida dimensión y podremos beneficiarnos del Régimen Especial, que considera un tipo impositivo del 25%.

Para concluir, para saber si una empresa es rentable o no, tenemos que comparar la rentabilidad financiera con el coste de la deuda. Durante los dos primeros ejercicios no seríamos rentables, pero a partir del tercer año, la rentabilidad financiera es del 33% mientras que el coste de la deuda es de aproximadamente el 6%. Por lo que de seguir la tendencia positiva mostrada, podemos afirmar que nuestra empresa se trata de una inversión rentable.

## 7.7. Análisis de ratios

Como vimos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, un ratio es “el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.”

### Ratios de Liquidez

Los ratios de liquidez son utilizados para conocer la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 33. Ratios de liquidez, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	n	n+1	n+2
<b>RATIOS LIQUIDEZ</b>			
Ratio Liquidez	2,21	0,37	0,44
Ratio Tesorería	2,21	0,37	0,44
Ratio Disponibilidad	2,21	0,37	0,44
Fondo Maniobra/Activo	0,14	-0,09	-0,09
Fondo Maniobra/Pasivo Corriente	1,21	-0,63	-0,56

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Una vez que hemos calculado los valores de los ratios de liquidez, vamos a pasar a analizarlos.

La situación ideal para una empresa con respecto al ratio de liquidez se da cuando el valor esté entre 1.5 y 2. Un ratio cercano a ese valor supone que los fondos permanentes estarían financiando el activo de la empresa.

Si el resultado muestra una desviación grande del punto de equilibrio la situación de la empresa es mejorable, bien sea por falta o por exceso. Si el valor es más bajo que 1.5, la empresa tendrá problemas de liquidez, ya que demostraría que no hay los recursos necesarios para afrontar esos pagos.

Si por el contrario, el resultado es muy superior a 2, indicaría que se estaría obteniendo una baja rentabilidad de los recursos, debido a una proliferación de activos no aprovechados para la actividad.

Analizando los valores mencionados con nuestros resultados podemos comprobar que el primer año estaríamos dentro de los valores deseables de liquidez.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el ratio puede ser interpretado de diferentes maneras en función de la actividad de la empresa y de las condiciones en las que ésta se desenvuelve. Hay sectores en los que se

trabaja con mucha liquidez ya que los cobros y pagos se efectúan a muy corto plazo como es nuestro caso.

Por lo que priorizaremos el análisis del ratio de disponibilidad, que relaciona la parte del activo más líquida con las obligaciones a corto plazo de la empresa. Los valores que debe tomar este ratio para tener unos datos recomendables son entre 0,1 y 0,3, por lo que en el ejercicio n podemos afirmar que disponemos de un exceso de liquidez, mientras que en los ejercicios posteriores dicho dato está más acorde a lo recomendable para poder atender los pagos a corto plazo.

En relación al ratio de FM sobre el Activo, destaca como en el análisis del Fondo de Maniobra anteriormente estudiado, el primer año el dato estaría dentro de lo recomendable para una empresa que se dedica a la comercialización de productos, pero nuestro caso, al dedicarnos a la prestación de servicios, que el FM tome valores negativos puede considerarse normal.

Respecto al ratio de Fondo de Maniobra sobre el Pasivo Corriente, podemos corroborar la relación que existe con el ratio de liquidez, puesto que ambos van ligados. Siendo los resultados los mismos que hemos analizado anteriormente.

### Ratios de Endeudamiento

A través del cálculo y posterior análisis de los principales ratios de endeudamiento, podremos determinar si la empresa posee o no una adecuada estructura financiera. Por otro lado podremos conocer cuál es la calidad y la cantidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera que representa ésta.

Tabla 34. Ratios de endeudamiento, ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario realista.

	N	n+1	n+2
<b>RATIOS ENDEUDAMIENTO</b>			
Ratio de Endeudamiento	0,79	0,82	0,71
Ratio de Autonomía	0,26	0,22	0,40
Ratio de Solvencia	1,26	1,22	1,40
Ratio de Calidad de la Deuda	0,14	0,18	0,23
Ratio de Gastos Financieros/Ventas	0,05	0,03	0,02
Coste de la Deuda	0,06	0,07	0,07
Cobertura de Gastos Financieros	-3,38	-0,28	3,66

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Mediante el cálculo del Ratio de Endeudamiento, comprobamos como la empresa se encuentra excesivamente endeudada, pues los tres años analizados superan los valores óptimos que deberían encontrarse entre 0,4 y

0,6. No obstante, a partir del ejercicio n+2 cambia la tendencia debido a la obtención de los primeros beneficios a través del resultado del ejercicio.

Con el Ratio de Autonomía estableceremos el peso que mantiene el Patrimonio Neto respecto al Pasivo. Como en el ratio anterior, el valor baja durante el ejercicio n+1, incrementándose en el siguiente, puesto que consigue ir paliando la rémora de los resultados de ejercicios anteriores, de todas formas los valores se sitúan muy alejados de lo recomendable, que se cifra en un valor de 1 o superior, lo que indicaría una buena situación de independencia del exterior.

El Ratio de Solvencia, también conocido como distancia de la quiebra, nos permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas con el activo que dispone. En todos los ejercicios obtenemos valores superiores a 1, pero hasta el ejercicio n+2, no nos encontramos cerca de los valores considerados como adecuados, es decir, es en este ejercicio en el que la empresa tiene una adecuada solvencia para hacer frente a las deudas contraídas.

Para saber la composición de la deuda de la empresa vamos a estudiar el ratio de Calidad de la Deuda. A través de este cálculo sabemos que, durante el ejercicio n, el 14% de nuestra deuda es exigible en menos de un año, incrementándose hasta el 23% en el ejercicio n+2. Esta evolución desfavorable es debida a que no se ha incrementado la deuda a largo plazo, mientras que la deuda más inmediata es cada vez mayor al amortizarse más capital del préstamo. De todas formas, estos valores son bastante buenos puesto que son cercanos a cero.

Por su parte, el Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas relaciona las ventas con el coste financiero necesario para mantener la actividad del negocio. Los valores obtenidos son muy positivos, dado que son casi inapreciables.

Por otro lado, el Ratio del Coste de la Deuda relaciona los gastos financieros con la deuda con coste. En el caso de RenteBooks nos encontramos con valores del ratio dentro de lo normal, por lo que consideramos que la deuda no es excesivamente cara ni excesivamente barata.

Para finalizar analizaremos el Ratio de Cobertura de Gastos Financieros, los dos primeros años el resultado de explotación no logra hacer frente a los gastos financieros, puesto que este es negativo. Este dato tampoco hay que tomarlo como alarmante porque hay que tener en cuenta el gran desembolso realizado y que esta situación entra dentro de lo normal durante los primeros

años de actividad. Sin embargo, observando la tendencia positiva seguida durante los tres primeros años, es en el último año analizado cuando el BAI se incrementa de forma considerable obteniendo valores muy por encima de 1. Por lo que la empresa genera suficiente saldo como para hacer frente a los gastos financieros 3,66 veces.

## 7.8. Análisis de inversión: VAN y TIR

Durante este apartado, comprobaremos si el proyecto es rentable a largo plazo, realizando el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Los flujos de caja son la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

El procedimiento consiste en descontar al momento actual, a través de una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Para considerar el proyecto como rentable, el VAN resultante tendrá que ser positivo, lo que significará que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

El TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto, si el TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Tabla 35. Cálculo VAN y TIR. Escenario realista.

CÁLCULO VAN	
INVERSIÓN INICIAL	-45.147
FLUJO DE CAJA EJER. N	-15.714
FLUJO DE CAJA EJER. N+1	-11.421,30
FLUJO DE CAJA EJER. N+2	2.043,35
<b>VAN</b>	<b>-68.296,57</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos ver en la tabla anterior no obtenemos valores favorables en cuanto a la valoración de la rentabilidad en términos absolutos. El Valor Actual Neto es negativo principalmente porque nos encontramos con los dos primeros años de actividad en los que se realiza una inversión muy importante que aún

no hemos logrado recuperar. En referencia a la Tasa Interna de Retorno, ésta es menor que cero, lo que significa que nuestra empresa en los tres ejercicios estudiados no sería rentable.

En resumen, pese los resultados poco favorables, si las ventas siguen la tendencia esperada es muy probable que en los próximos años nos encontremos con una TIR y una VAN favorables para nuestra empresa.



# 8. CONCLUSIONES

## **8. Conclusiones**

Como capítulo final del presente Plan de Empresa, a excepción de la bibliografía y los anexos, vamos a desarrollar las principales conclusiones obtenidas de la realización del presente Trabajo Final de Carrera, consistente en la creación de la empresa RenteBooks, empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

### **Conclusión 1**

Pertenece a un sector en pleno crecimiento. La lectura digital ha aumentado más de 10 puntos porcentuales en los últimos tres años, con una tendencia creciente en su volumen de facturación. Además, los centros educativos cada vez están más implicados en combatir el exceso de peso en las mochilas de los escolares, por lo que el futuro parece relacionado con el uso de e-books en las aulas.

### **Conclusión 2**

Dado que no tenemos la capacidad financiera de algunas empresas de nuestra competencia, nos esforzaremos en diferenciarnos ofreciendo un servicio integral al cliente con un alto valor añadido, ágil, flexible y eficiente. Esto será posible gracias a que la organización de la empresa está muy bien establecida y definida.

### **Conclusión 3**

Para dotar al cliente de un valor añadido en el servicio será fundamental que tanto los socios como las futuras contrataciones, se impliquen con la empresa y que realicen su labor con rigor y profesionalidad.

### **Conclusión 4**

Para tratar de diferenciarnos de nuestra competencia, nos dedicaremos a parte del alquiler de los e-books de carácter generalista, a aquellos que se utilicen en los centros educativos para poder prestarles el servicio.

### **Conclusión 5**

RenteBooks se centrará en ofrecer un catálogo de libros electrónicos de alta demanda, por lo que priorizaremos tener un catálogo más reducido pero con "best-sellers" a poseer un catálogo más amplio renunciando a libros de

renombre. Además nos caracterizaremos por atender las peticiones de los clientes en la manera de lo posible.

#### Conclusión 6

La forma organizativa que hemos elegida es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, porque consideramos que se adapta mejor a nuestras necesidades de un capital social reducido y la responsabilidad de los socios limitada al capital aportado.

#### Conclusión 7

La localización de la empresa será uno de los factores claves en el devenir de la misma. No nos referimos a la localización física del negocio, sino a la localización en la red, si logramos realizar un correcto posicionamiento SEO y SEM, seremos uno de los primeros resultados en los buscadores de Internet, lo que nos hará ser más visibles para nuestro público objetivo. Por esta razón la inversión en marketing de la empresa será muy alta.

#### Conclusión 8

Una vez realizados los análisis de rentabilidad económica y financiera, podemos determinar que a partir del tercer año la empresa empezará a ser rentable, dado el gran esfuerzo económico realizado durante los dos primeros años, en los cuales obtenemos pérdidas. Mientras que a través del cálculo de los ratios, podemos confirmar la misma premisa que con el análisis de la rentabilidad, es decir, que a partir del tercer año nos encontraríamos dentro de los valores deseables tanto en liquidez como en endeudamiento, teniendo en cuenta que somos una empresa de servicios y no disponemos de existencias y deudores comerciales.



# BIBLIOGRAFÍA

## **Bibliografía**

### Referencias literarias

**Amat Salas, O. (2002).** *Análisis económico-financiero*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

**Arroyo, A. M., Prat, M. (1996).** *Dirección financiera*. Bilbao: Editorial Deusto.

**Bataller Grau, J., Plaza Penadés, J., Alcover Navasquillo, C. (2004).** *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Editorial Marcial Pons.

**Beekman, G. (2005).** *Introducción a la informática*. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

**Bonilla Musoles, M., Ivars Escortell, A., Moya Clemente, I. (2011).** *Matemática de las operaciones financieras: teoría y práctica*. Madrid: Editorial Thomson.

**Callejón Gil, A., García Martín, V. (2009).** *Contabilidad: adaptada al plan general de contabilidad de 2008*. Madrid: Editorial Pirámide.

**Dalmau Porta, J.I., Hervás Oliver, J.L. (2003).** *Estrategia y Política de Empresa, una introducción*. Valencia: Editorial UPV.

**García Delgado, J. L. et al. (2013).** *Lecciones de economía española*. Pamplona: Editorial Civitas.

**Grau Gadea, G. et al. (2009).** *La Economía de la Información para la Administración de Empresas*. Valencia: Editorial UPV.

**Guadalajara Olmeda, N., Blasco Ruiz, A., Bartual Sanfeliu, I. (2005).** *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Editorial UPV.

**Johnson G, Scholes K, Whittington R. (2010).** *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Editorial Pearson.

**Juliá Igual, J. F., Server Izquierdo, R. J., Marín Sánchez, M. (2003).** *Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica*. Valencia: Editorial UPV.

**Kotler, Philip. (2004).** *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Editorial Paidós.

**Kotler, Philip. (2004).** *Marketing*. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

**Liberos, E. et al. (2013).** *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. Madrid: Editorial ESIC.

**Lovelock C, Wirtz J. (2009).** *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 2009. 6ª Edición. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

**Martínez Gómez, V. et al. (2010).** *Economía mundial*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch.

**Miguel Fernández, E. (2005).** *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: Editorial UPV.

**Montoya Melgar, A. (2015).** *Derecho del trabajo*. Madrid: Editorial Tecnos.

**Oltra Climent, R. F. (2008).** *Dirección de recursos humanos*. Valencia: Editorial UPV.

**Sandhusen, Richard L. (2002).** *Mercadotecnia internacional*. México: Compañía Editorial Continental.

**Stallings, W. (2000).** *Organización y arquitectura de computadores: diseño para optimizar prestaciones*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

#### Consultas electrónicas

**Amazon.** <http://www.amazon.es/> Fecha de consulta [05.08.2014].

**Asociación Internacional de Editores.** <http://www.internationalpublishers.org/> Fecha de consulta [26.01.2015].

**Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza, 2013.** *Evolución de los Precios de los Libros de Texto*. En línea, disponible en: <http://www.anele.org/pdf/130827INF-ANELE-PRECIOS%202013%20INFORME.pdf> Fecha de consulta [18.06.2014].

**British Council.** <https://www.britishcouncil.org/> Fecha de consulta [16.03.2015].

**Cámara de Comercio de Salamanca, 2005.** *Manual del Emprendedor*. En línea, disponible en: <http://www.camarasalamanca.com/vue/documentos/manualemprendedor.pdf> Fecha de consulta [04.09.2015].

**Casa del Libro.** <http://www.casadellibro.com/> Fecha de consulta [05.08.2014].

**El País.** Noticia: *España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D*. En línea, disponible en: [http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255\\_999222.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html) Fecha de consulta [17.07.2015].

**Epyme, 2014.** *Guía de Facebook Ads: Cómo hacer publicidad en Facebook.* En línea, disponible en: <http://epymeonline.com/guia-publicidad-facebook-ads/> Fecha de consulta [20.09.2015].

**Facebook.** *Facebook para empresas.* En línea, disponible en: <https://www.facebook.com/business/products/ads> Fecha de consulta [01.10.2015].

**Federación de Editores Europeos.** <http://www.fep-fee.eu/> Fecha de consulta [26.01.2015].

**Federación Española de Cámaras del Libro, 2014.** Comercio Exterior del Libro 2013. En línea, disponible en: [http://www.federacioneditores.org/0\\_Resources/Documentos/ComercioExterior delLibro2013WEB.pdf](http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/ComercioExterior delLibro2013WEB.pdf) Fecha de consulta [28.06.2014].

**Federación de Gremios de Editores de España, 2014.** Comercio Interior del Libro en España 2013. En línea, disponible en: [http://www.federacioneditores.org/0\\_Resources/Documentos/ComercioInterior2013.pdf](http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/ComercioInterior2013.pdf) Fecha de consulta [28.06.2014].

**Federación de Gremios de Editores de España, 2013.** *Hábitos de lectura y compra de libros en España 2012.* En línea, disponible en: <http://www.editoresmadrid.org/media/43692/h%C3%A1bitos%20lectura%20a%C3%B1o%202012.pdf> Fecha de consulta [04.09.2014].

**Google, 2011.** *Guía para principiantes sobre optimización para motores de búsqueda.* En línea, disponible en: [http://static.googleusercontent.com/media/www.google.es/es/es/webmasters/docs/guia\\_optimizacion\\_motores\\_busqueda.pdf](http://static.googleusercontent.com/media/www.google.es/es/es/webmasters/docs/guia_optimizacion_motores_busqueda.pdf) Fecha de consulta [14.11.2015].

**Instituto Cervantes.** [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es) Fecha de consulta [28.01.2015].

**Instituto Nacional de Estadística, 2015.** *Cifras de Población.* En línea, disponible en: [http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp\\_inicio.htm](http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm) Fecha de consulta [20.10.2015].

**Instituto Nacional de Estadística, 2015.** *Estadística sobre Actividades en I+D Resultados definitivos.* En línea, disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf> Fecha de consulta [11.11.2015].

**Instituto Nacional de Estadística, 2013.** *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (TIC-H).* En línea, disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np803.pdf> Fecha de consulta [04.10.2015].

**Instituto Nacional de Estadística, 2014.** *Proyección de la Población de España 2014–2064.* En línea, disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf> Fecha de consulta [20.10.2015].

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013.** *Cuenta Satélite de la Cultura en España, avance de resultados 2008-2011.* En línea, disponible en: [http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/Cuenta\\_Satelite\\_de\\_la\\_Cultura\\_Avance\\_2008-2011.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/Cuenta_Satelite_de_la_Cultura_Avance_2008-2011.pdf) Fecha de consulta [08.08.2014].

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.** *El sector del libro en España 2012-2014.* En línea, disponible en: [http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/libro/mc/observatoriolect/redirect/estudios-e-informes/elaborados-por-el-observatoriolect/Sectorlibro\\_abril2014/Sectorlibro\\_abril2014.pdf](http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/libro/mc/observatoriolect/redirect/estudios-e-informes/elaborados-por-el-observatoriolect/Sectorlibro_abril2014/Sectorlibro_abril2014.pdf) Fecha de consulta [29.05.2014].

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013.** *Hábitos de lectura y compra de libros en España 2012.* En línea, disponible en: [http://www.federacioneditores.org/0\\_Resources/Documentos/HabitosLecturaCompraLibros2012ESP\\_310113\\_1.pdf](http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/HabitosLecturaCompraLibros2012ESP_310113_1.pdf) Fecha de consulta [24.07.2014].

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.** *Panorámica de la Edición Española de Libros 2014.* En línea, disponible en: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/libro/mc/pee/contenedora/presentacion.html> Fecha de consulta [05.11.2015].

**Nubico.** <http://www.nubico.es/> Fecha de consulta [05.08.2014].

**Scribd.** <https://es.scribd.com/> Fecha de consulta [05.08.2014].

**Tipos interés Euribor.** <http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp> Fecha de consulta [30.05.2015].

**VisualMANIAC.** <https://visualmaniac.com/> Fecha de consulta [05.08.2014].

**Vozpópuli.** Noticia: *A vueltas con el IVA de los libros electrónicos: España tiene el más alto de Europa.* En línea, disponible en: <http://vozpopuli.com/ocio-y-cultura/58623-a-vueltas-con-el-iva-de-los-libros-electronicos-espana-tiene-el-mas-alto-de-europa> Fecha de consulta [20.07.2015].

**24symbols.** <https://www.24symbols.com/>. Fecha de consulta [05.08.2014].

### Bibliografía legal

Decreto 2984/1972, de 2 de noviembre, por el que se establece la obligación de consignar en toda clase de libros y folletos el número ISBN. 4 de noviembre de 1972, número 265, páginas 19.639 a 19.640. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1972/11/04/pdfs/A19639-19640.pdf>

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. 14 de diciembre de 1999, número 298, páginas 43.088 a 43.099. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf>

Real Decreto 2063/2008, de 12 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 10/2007, de 22 de junio, de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas en lo relativo al ISBN. Páginas 3.589 a 3.593. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2009/01/12/pdfs/BOE-A-2009-504.pdf>

Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. 11 de marzo de 2004, número 61, páginas 10.951 a 11.014. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2004/03/11/pdfs/A10951-11014.pdf>

# ANEXOS

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

## Anexos

### Anexo 1: Amortización préstamo

MESES	FECHA	COM Y GASTOS	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	01/01/2016	1.000,00			1.000,00	50.000,00
1	01/02/2016		250,00	480,43	730,43	49.519,57
2	01/03/2016		247,60	482,83	730,43	49.036,74
3	01/04/2016		245,18	485,24	730,43	48.551,50
4	01/05/2016		242,76	487,67	730,43	48.063,83
5	01/06/2016		240,32	490,11	730,43	47.573,72
6	01/07/2016		237,87	492,56	730,43	47.081,16
7	01/08/2016		235,41	495,02	730,43	46.586,14
8	01/09/2016		232,93	497,50	730,43	46.088,64
9	01/10/2016		230,44	499,98	730,43	45.588,66
10	01/11/2016		227,94	502,48	730,43	45.086,17
11	01/12/2016		225,43	505,00	730,43	44.581,18
12	01/01/2017		222,91	507,52	730,43	44.073,65
13	01/02/2017		220,37	510,06	730,43	43.563,59
14	01/03/2017		217,82	512,61	730,43	43.050,98
15	01/04/2017		215,25	515,17	730,43	42.535,81
16	01/05/2017		212,68	517,75	730,43	42.018,06
17	01/06/2017		210,09	520,34	730,43	41.497,73
18	01/07/2017		207,49	522,94	730,43	40.974,79
19	01/08/2017		204,87	525,55	730,43	40.449,23
20	01/09/2017		202,25	528,18	730,43	39.921,05
21	01/10/2017		199,61	530,82	730,43	39.390,23
22	01/11/2017		196,95	533,48	730,43	38.856,75
23	01/12/2017		194,28	536,14	730,43	38.320,61
24	01/01/2018		191,60	538,82	730,43	37.781,78
25	01/02/2018		188,91	541,52	730,43	37.240,26
26	01/03/2018		186,20	544,23	730,43	36.696,04
27	01/04/2018		183,48	546,95	730,43	36.149,09
28	01/05/2018		180,75	549,68	730,43	35.599,41
29	01/06/2018		178,00	552,43	730,43	35.046,98
30	01/07/2018		175,23	555,19	730,43	34.491,79
31	01/08/2018		172,46	557,97	730,43	33.933,82
32	01/09/2018		169,67	560,76	730,43	33.373,06
33	01/10/2018		166,87	563,56	730,43	32.809,50
34	01/11/2018		164,05	566,38	730,43	32.243,11
35	01/12/2018		161,22	569,21	730,43	31.673,90
36	01/01/2019		158,37	572,06	730,43	31.101,84
37	01/02/2019		155,51	574,92	730,43	30.526,93
38	01/03/2019		152,63	577,79	730,43	29.949,13
39	01/04/2019		149,75	580,68	730,43	29.368,45
40	01/05/2019		146,84	583,59	730,43	28.784,87
41	01/06/2019		143,92	586,50	730,43	28.198,36
42	01/07/2019		140,99	589,44	730,43	27.608,93
43	01/08/2019		138,04	592,38	730,43	27.016,54
44	01/09/2019		135,08	595,35	730,43	26.421,20
45	01/10/2019		132,11	598,32	730,43	25.822,88
46	01/11/2019		129,11	601,31	730,43	25.221,56
47	01/12/2019		126,11	604,32	730,43	24.617,24
48	01/01/2020		123,09	607,34	730,43	24.009,90

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

49	01/02/2020		120,05	610,38	730,43	23.399,52
50	01/03/2020		117,00	613,43	730,43	22.786,09
51	01/04/2020		113,93	616,50	730,43	22.169,60
52	01/05/2020		110,85	619,58	730,43	21.550,02
53	01/06/2020		107,75	622,68	730,43	20.927,34
54	01/07/2020		104,64	625,79	730,43	20.301,55
55	01/08/2020		101,51	628,92	730,43	19.672,63
56	01/09/2020		98,36	632,06	730,43	19.040,56
57	01/10/2020		95,20	635,22	730,43	18.405,34
58	01/11/2020		92,03	638,40	730,43	17.766,94
59	01/12/2020		88,83	641,59	730,43	17.125,34
60	01/01/2021		85,63	644,80	730,43	16.480,54
61	01/02/2021		82,40	648,03	730,43	15.832,52
62	01/03/2021		79,16	651,27	730,43	15.181,25
63	01/04/2021		75,91	654,52	730,43	14.526,73
64	01/05/2021		72,63	657,79	730,43	13.868,94
65	01/06/2021		69,34	661,08	730,43	13.207,85
66	01/07/2021		66,04	664,39	730,43	12.543,47
67	01/08/2021		62,72	667,71	730,43	11.875,76
68	01/09/2021		59,38	671,05	730,43	11.204,71
69	01/10/2021		56,02	674,40	730,43	10.530,30
70	01/11/2021		52,65	677,78	730,43	9.852,53
71	01/12/2021		49,26	681,17	730,43	9.171,36
72	01/01/2022		45,86	684,57	730,43	8.486,79
73	01/02/2022		42,43	687,99	730,43	7.798,80
74	01/03/2022		38,99	691,43	730,43	7.107,36
75	01/04/2022		35,54	694,89	730,43	6.412,47
76	01/05/2022		32,06	698,37	730,43	5.714,11
77	01/06/2022		28,57	701,86	730,43	5.012,25
78	01/07/2022		25,06	705,37	730,43	4.306,88
79	01/08/2022		21,53	708,89	730,43	3.597,99
80	01/09/2022		17,99	712,44	730,43	2.885,55
81	01/10/2022		14,43	716,00	730,43	2.169,55
82	01/11/2022		10,85	719,58	730,43	1.449,97
83	01/12/2022		7,25	723,18	730,43	726,79
84	01/01/2023		3,63	726,79	730,43	0,00

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

---

Anexo 2: Balance de situación escenario optimista

	n	n+1	n+2
<b>ACTIVO</b>	<b>64.620,66</b>	<b>66.379,43</b>	<b>69.785,41</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>41.718,60</b>	<b>57.686,15</b>	<b>62.857,40</b>
I. Inmovilizado intangible	38.213,60	53.994,00	59.107,80
II. Inmovilizado material	3.505	3.692,15	3.749,60
III. Inmovilizado inmobiliarias			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
V. Inversiones financieras a largo plazo			
VI. Activos por impuesto diferido			
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.902,06</b>	<b>8.693,28</b>	<b>6.928,01</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Inversiones financieras a corto plazo			
VI. Periodificaciones a corto plazo			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	22.902,06	8.693,28	6.928,01

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

	n	n+1	n+2
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>64.620,66</b>	<b>66.379,43</b>	<b>69.785,41</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.547,01</b>	<b>28.597,65</b>	<b>38.683,57</b>
A-I) Fondos propios	20.547,01	28.597,65	38.683,57
I. Capital	24.000	24.000	24.000
II. Prima de emisión	-	-	-
III. Reservas	-	-	-
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-	-	-
V. Resultados de ejercicios anteriores	-	-3.452,99	-
VI. Otras aportaciones de socios	-	-	-
VII. Resultado del ejercicio	-3.452,99	8.050,64	14.683,57
VIII. (Dividendo a cuenta)	-	-	-
IX. Otros instrumentos de patrimonio	-	-	-
A-II) Ajustes por cambio de valor	-	-	-
A-III) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	-	-
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.781,78</b>	<b>31.101,84</b>	<b>24.009,90</b>
I. Provisiones a largo plazo	-	-	-
II. Deudas a largo plazo	37.781,78	31.101,84	24.009,90
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	-	-	-
IV. Pasivos por impuesto diferido	-	-	-
V. Periodificaciones a largo plazo	-	-	-
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.291,87</b>	<b>6.679,94</b>	<b>7.091,94</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-
II. Provisiones a corto plazo	-	-	-
III. Deudas a corto plazo	6.291,87	6.679,94	7.091,94
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	-	-	-
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	-	-

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

Anexo 3: Balance de situación escenario pesimista

	n	n+1	n+2
<b>ACTIVO</b>	<b>46.672,26</b>	<b>43.659,83</b>	<b>42.552,11</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>41.718,60</b>	<b>39.019,35</b>	<b>36.190,40</b>
I. Inmovilizado intangible	38.213,60	35.327,20	32.440,80
II. Inmovilizado material	3.505	3.692,15	3.749,60
III. Inmovilizado inmobiliarias			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
V. Inversiones financieras a largo plazo			
VI. Activos por impuesto diferido			
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.953,66</b>	<b>4.640,48</b>	<b>6.361,71</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Inversiones financieras a corto plazo			
VI. Periodificaciones a corto plazo			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.953,66	4.640,48	6.361,71

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet.

	n	n+1	n+2
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>46.672,26</b>	<b>43.659,83</b>	<b>42.552,11</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.598,61</b>	<b>5.878,05</b>	<b>11.450,27</b>
A-I) Fondos propios	2.598,61	5.878,05	11.450,27
I. Capital	24.000	36.000	36.000
II. Prima de emisión	-	-	-
III. Reservas	-	-	-
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-	-	-
V. Resultados de ejercicios anteriores	-	-21.401,39	-30.121,95
VI. Otras aportaciones de socios	-	-	-
VII. Resultado del ejercicio	-21.401,39	-8.720,56	5.572,22
VIII. (Dividendo a cuenta)	-	-	-
IX. Otros instrumentos de patrimonio	-	-	-
A-II) Ajustes por cambio de valor	-	-	-
A-III) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	-	-
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.781,78</b>	<b>31.101,84</b>	<b>24.009,90</b>
I. Provisiones a largo plazo	-	-	-
II. Deudas a largo plazo	37.781,78	31.101,84	24.009,90
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	-	-	-
IV. Pasivos por impuesto diferido	-	-	-
V. Periodificaciones a largo plazo	-	-	-
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.291,87</b>	<b>6.679,94</b>	<b>7.091,94</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-
II. Provisiones a corto plazo	-	-	-
III. Deudas a corto plazo	6.291,87	6.679,94	7.091,94
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	-	-	-
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	-	-