



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

Plan de empresa
de una entidad de
nueva creación de
servicios
bibliotecarios

IB, información y bibliotecas

Autor: Antía Martínez Blanco

Tutora: Esther A. Barros
Campello

Grao en Administración e Dirección de Empresas
Ano 2015

Resumen

El sector bibliotecario está sufriendo, en los últimos años, un incremento de la demanda de servicios al mismo tiempo que decrece el personal. Como consecuencia, un nicho de mercado se abre. En base a este hecho surge la idea de constituir una empresa dedicada a la prestación de servicios bibliotecarios. Para poder llevarla a cabo con éxito resulta necesario redactar un plan de negocio que analice la viabilidad, o no, de la empresa a través de un análisis del entorno y de la organización, de la definición de la misión, visión, objetivos y líneas estratégicas y de la especificación de las diferentes características de la idea de negocio (plan comercial, de producción y financiero).

Se concluye que, a pesar de las muchas dificultades que hay que solventar, la idea de constituir la empresa es viable. La novedad y la exclusividad del proyecto hacen que sea la única empresa en Galicia capaz de ofertar servicios para bibliotecas tan innovadores e integrales. Todo ello con la máxima calidad y respondiendo a los estándares del sector en cuanto a modernidad y a profesionalidad.

Palabras clave: bibliotecas, empresa, plan, negocio

Abstract

In recent years, the library sector has suffered an increase of the demand in services as well as staff decreases. As a result, a market niche has opened. Based on this fact, it seems fitting to constitute the idea of initiating a company dedicated to library services. If this is to be done successfully it is necessary to create a business plan that analyzes the viability, or lack of ability, that the company holds through an analysis of the environment of the organization, of its mission, its vision, and its motives. The specific characteristics of the business must also be reviewed, including its commercial plan, production plan and financial plan.

We can conclude that, despite the difficulties, the idea of constituting a company is viable. The innovation and the exclusivity of the project makes it the only company in Galicia capable of offering services for libraries that innovators and integrals. In conclusion, the analysis of companies combined with the maximum quality of standards of the sector will guarantee improvement in modernity and professionalism.

Key Words: libraries, company, plan, business

Índice

Introducción	9
1. Revisión bibliográfica: modelo de negocio	11
2. Análisis del entorno	14
2.1 Macroentorno	14
2.1.1 Entorno tecnológico y social	14
2.1.2 Entorno económico	15
2.1.3 Entorno legal	16
2.1.4 Entorno específico de las bibliotecas públicas	16
2.2 Microentorno	18
2.2.1 Clientes	18
2.2.2 Proveedores	18
2.2.3 Competidores	19
2.3 Análisis interno	19
2.4 DAFO	21
3. Misión, visión y valores	22
3.1 Misión	22
3.2 Visión	22
3.3 Valores	22
4. Objetivos y líneas estratégicas	23
4.1 Objetivos	23
4.1.1 Objetivos estratégicos	23
4.1.2 Objetivos generales	23
4.1.3 Objetivos específicos u operativos	24
4.2 Líneas estratégicas	24

5. Plan comercial	26
5.1 Plan de marketing y distribución	26
5.1.1 Análisis de mercado	26
5.1.2 Política de producto	30
5.1.3 Política de precios	34
5.1.4 Política de comunicación	34
5.1.5 Política de distribución	36
5.2 Plan de ventas	37
5.2.1 Volumen de mercado	37
5.2.2 Previsión de ventas	37
6. Plan de producción	41
6.1 Plan de producción / subcontratación	41
6.1.1 Diseño del proceso	41
6.1.2 Producción propia/ Subcontratación o comercialización	43
6.1.3 Estructura tecnológica y productiva	43
6.1.4 Determinación de costes internos de producción y criterios de calidad ..	46
6.2 Proveedores	49
6.2.1 Descripción de proveedores previstos	49
6.2.2 Determinación de costes externos de producción y criterios de calidad	52
7. Plan económico-financiero	54
7.1 Capital social	54
7.2 Inversiones iniciales	54
7.3 Estados financieros	54
7.4 Análisis de ratios financieros	55
8. Estructura organizativa y políticas de RRHH	56
8.1 Organigrama	56
8.2 Estructura organizativa y descripción de ocupaciones	56
8.3 Jornada laboral	57
8.4 Política de Recursos Humanos	57
8.4.1 Selección y contratación	60
8.4.2 Desarrollo profesional	60
8.4.3 Política salarial	60

9. Aspectos jurídicos y de constitución	61
9.1 Forma jurídica	61
9.2 Trámites	61
Conclusiones	63
Bibliografía	64
Anexos	66

Índice de figuras

Figura 1. Visitas y préstamos en las bibliotecas públicas gallegas 2009-2013	16
Figura 2. Intersección entre demanda y oferta de la empresa	20
Figura 3. DAFO	21
Figura 4. Logotipo de la empresa	33
Figura 5. Flujograma de un proceso de planificación de un proyecto	42
Figura 6. Plano del local	45
Figura 7. Organigrama	56
Figura 8. Competencia	58

Índice de tablas

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio	12
Tabla 2. Presupuesto de la bibliotecas gallegas	16
Tabla 3. Clasificación competidores	27
Tabla 4. Clientes bibliotecas	28
Tabla 5. Modelo de presupuesto de un proyecto	34
Tabla 6. Costes de comunicación	36
Tabla 7 Presupuesto de proyectos	66
Tabla 8 Presupuesto de proyectos	67
Tabla 9. Escenario Pesimista	38
Tabla 10. Escenario Realista	39
Tabla 11. Escenario Optimista	40
Tabla 12. Equipamiento y mobiliario	44
Tabla 13. Amortización del inmovilizado	45
Tabla 14. Amortización acumulada	46
Tabla 15. Costes iniciales	46
Tabla 16. Costes fijos	46
Tabla 17. Costes de personal	46
Tabla 18. Costes variables	48
Tabla 19. Costes totales	49
Tabla 20. Coste por hora de los autónomos contratado	52
Tabla 21. Inversiones iniciales	54
Tabla 22. Cuenta de pérdidas y ganancias de los tres años en los tres resultados .	68
Tabla 23. Activo de los tres años para los tres escenarios	69
Tabla 24. Pasivo de los tres años para los tres escenarios	70
Tabla 25. Estado de flujos del primer año realista efectivo	71
Tabla 26. Ratios	55
Tabla 27. Funciones del personal	57
Tabla 28. Perfil competencial genérico para los trabajadores de IB	58
Tabla 29. Perfil competencial del asistente	59
Tabla 30. Costes de constitución	62

Introducción

Debido a los cambios experimentados en el sector bibliotecario en los últimos años, en los cuales se aumenta la demanda de servicios pero decrece el personal para realizarlos, hemos detectado un nicho de mercado no cubierto actualmente. En base a esto surge la idea de constituir una empresa dedicada a la prestación de servicios bibliotecarios.

Para poder llevarla a cabo resulta necesario redactar un plan de empresa, objeto de este trabajo, en el cual se especifiquen las diferentes características de la idea de negocio. Además nos ayudará a analizar el proyecto, a darle forma y orden y a intentar visualizar aquellos inconvenientes que puedan llegar a surgir para darles solución.

Hemos fijado cuatro objetivos básicos: evaluar la viabilidad de la idea, minimizar el riesgo del negocio, establecer los objetivos concretos y las líneas estratégicas y valorar el progreso del proyecto.

La idea central del documento será la constitución y desarrollo de una empresa familiar de servicios bibliotecarios, “IB, información y bibliotecas”, que responda a las necesidades de las bibliotecas públicas permitiendo, además, que una de las socias se incorpore al mundo laboral y facilitando la constitución de una estructura que en el futuro sea potente para obtener beneficios.

Para desarrollar el plan, partiremos de la hipótesis de que la empresa puede ser viable si logramos convencer a los clientes potenciales de que ofrecemos un producto diferente al de las otras empresas por su calidad y especialización en “planificación y gestión de bibliotecas” y porque somos capaces de ofrecer un servicio personalizado e innovador, además de ser la única empresa capaz de dar y servicios integrales o “llave en mano”¹.

Nuestra empresa, una sociedad de responsabilidad limitada con un capital inicial de 10.185,77 €, englobada en el sector cultural, pero más concretamente en el sector del libro y bibliotecas, se ubicará en Rúa de Enxido 5, 15179 Oleiros.

Como el elemento clave del proyecto serán las personas dispuestas a ponerlo en marcha, es decir, los emprendedores y socios de IB. Pasamos a nombrar a cada uno de ellos así como a explicar brevemente sus trayectorias profesionales:

¹ Los proyectos “llave en mano” son soluciones integrales a demandas de nuestros clientes en todo tipo de servicio bibliotecario, desde la idea inicial a su puesta en funcionamiento.

ISABEL BLANCO PARDO es licenciada en Geografía e Historia (1985), postgrado en Bibliotecas (1986) y máster en Gestión Cultural (2003). Dirige la Red de Bibliotecas Municipales de A Coruña desde 1980 con excepción del período 2009-2013 que tuvo una empresa de servicios bibliotecarios. Participó en numerosas asociaciones, grupos de trabajo y eventos profesionales.

JOSE ANTONIO MARTINEZ GARCÍA es licenciado en Geografía e Historia (1984), Profesor de Educación Secundaria desde 1987, especialista en bibliotecas escolares y aplicación de TICs y redes sociales en el ámbito educativo y bibliotecario. Participó en numerosas asociaciones, grupos de trabajo y eventos profesionales.

ANTÍA MARTÍNEZ BLANCO es doble graduada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas (2015).

Es necesario aclarar que una de las fuentes principales de información de este trabajo ha sido una de las socias, Isabel Blanco, debido a su trayectoria.

Para finalizar este punto, diremos que el trabajo lo hemos estructurado de la siguiente manera: una introducción, una presentación, una parte teórica (“revisión bibliográfica sobre el modelo de negocio”), el desarrollo del plan (“análisis del entorno”, “misión, visión y valores”, “objetivos y líneas estratégicas”, “plan comercial”, “plan de producción”, “plan económico-financiero”, “estructura organizativa y política de RRHH”, “aspectos jurídicos y de constitución”), las conclusiones, la bibliografía utilizada y por último, anexos.

1. Revisión bibliográfica: modelo de negocio

Para desarrollar un nuevo negocio se necesita una idea que pueda ser expresada como un modelo de negocio válido que genere valor para los clientes y accionistas. Esta idea es una propuesta de valor en la que se describe de manera corta y precisa lo que se desea que sea el negocio, resolviendo o solucionando problemas, necesidades y/o deseos de un grupo de población.

Por otra parte, realizar una definición del concepto de modelo de negocio resulta algo más complicado. En general, se comprende que la finalidad de crear un modelo es ayudar a entender, describir, o predecir cómo funcionan las cosas en la realidad examinando una representación simplificada de la misma, y se entiende por negocio la actividad de comprar y vender bienes y servicios. Aun así, estas dos definiciones no nos bastan a la hora de explicar correctamente lo que es un modelo de negocio.

La primera definición relevante que nos encontramos es la Timmers (1998; p.4) cuando se refiere al modelo de negocios como “la arquitectura del producto o servicio y de los flujos de información, incluyendo la descripción de los diferentes actores empresariales y sus roles, el beneficio potencial, y las fuentes de ingresos”. En cambio, años más tarde, Osterwalder & Pigneur (2012; p.44) lo definen como una descripción de “las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

Es habitual que la mayoría de las definiciones señalen además, una serie de elementos que lo compongan. Muchos autores escribieron sobre ellos y difieren. Aquí solo vamos a hablar de la de Osterwalder y Pigneur (2012) porque es una de las más completas. Estos autores consideran que son nueve los elementos y así los detallan en una herramienta llamada lienzo de modelo de negocio (business model canvas). Se trata de un lienzo para diseñar modelos de negocio subdividido en nueve bloques en virtud de facilitar la comprensión de las relaciones entre componentes de la organización, el análisis y la toma de decisiones.

Partners Clave Aquellos colaboradores que pueden hacer algo mejor tu y a un menor coste y por tanto enriquecer tu negocio	Actividades Clave Aquellas que hay que desarrollar	Propuesta de Valor Problemas que solucionamos Necesidades que satisfacemos Beneficios que aportamos (desde el punto de vista del cliente)	Relaciones con los Clientes El tipo de relación	Segmentos de Clientes Sus necesidades Sus problemas Sus deseos Sus ambiciones
	Recursos Clave Aquellos que necesite tu negocio		Canales de Comunica- ción/ Distribución	
Estructura de Costes Aquella de tu modelo de negocio		Valor por el que están dispuestos a pagar tus clientes y formas de pago		Flujo de ingresos

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012).

Siguiendo a Zott, Amit y Massa (2011), a pesar de las diferencias conceptuales de los diferentes académicos, hay algunos temas emergentes comunes. El primer de ellos es ver el modelo de negocio como una nueva unidad de análisis diferente al producto, compañía, industria o red de negocios. El segundo, como se trata de un sistema/nivel utilizado para explicar cómo la compañía “hace negocios”. El tercero, como las actividades de una organización y sus patrones juegan un rol importante en las varias conceptualizaciones de los modelos de negocios propuestos, y; por último, como los mismos buscan explicar tanto la creación como la captura de valor.

Hay que mencionar que todavía existe cierta confusión en el sector entre los conceptos de estrategia y modelo de negocio. Para autores como Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) el modelo de negocio es el resultado de trasladar la estrategia de la compañía a un modelo lógico que describa la forma en que la misma gana dinero. Para otros, como Zott y Amit (2008) la estrategia es el patrón de acciones que explica cómo una compañía alcanza y mantiene la ventaja competitiva a través de su posicionamiento en el mercado; mientras que el modelo de negocio se refiere más bien, a una plantilla que describe cómo la firma se relaciona con sus clientes, socios y proveedores focalizándose más en las relaciones y conexiones.

Como podemos apreciar de todo lo expuesto anteriormente, dar con el modelo de negocio adecuado, testarlo y revisarlo periódicamente es de vital importancia para asegurarse que no se está siguiendo un sistema de medidas del rendimiento erróneo. Asimismo, según Huelsbeck, Merchant y Sandino (2011) testar el modelo permitiría a los directores comprobar si, en general, su modelo es correcto, además de saber qué medidas

importan y cuáles no y en qué circunstancias. No obstante, aquellos directores que tienen depositada mucha confianza en el modelo de negocio de su organización serán menos propensos a beneficiarse de los resultados de testar el modelo frente a otros que no, puesto que probablemente no esperarán resultados que contradigan sus suposiciones.

Hay que sacar a relucir los artículos que abogan por innovar en el modelo de negocio. Dado los entornos competitivos y fuertemente cambiantes en los que se desenvuelven las empresas actualmente, es casi imposible considerar que un modelo estático, que no cambie con el paso del tiempo sea la mejor opción. Zott y Amit (2010) defienden que el modelo de negocio es una fuente infrutilizada de futuras rentas pudiendo aumentar los ingresos y beneficios a un costo no muy alto. Además, los competidores encontrarán más difícil imitar un entero sistema de creación de una ventaja competitiva en vez de un solo producto o proceso novedoso. Tres son, para ellos, las formas mediante las cuales los directivos pueden innovar en el modelo de negocio. La primera sería añadiendo actividades novedosas; es decir, innovando en el contenido. La segunda, conectando o relacionando actividades de formas novedosas, es decir innovando en la estructura y la tercera, cambiando las partes que realizan alguna de las actividades, es decir, innovando en la forma de gestión.

Como podemos ver, la literatura sobre modelos de negocios todavía es heterogénea, joven y dispersa, no existiendo por tanto, un consenso claro en términos conceptuales. Lo único en lo que la mayoría de autores coinciden es en la importancia del modelo de negocio y en la necesidad, por tanto, de prestarle la atención que se merece, revisándolo e innovando en sus elementos.

2. Análisis del entorno

2.1 Macroentorno

2.1.1 Entorno tecnológico y social

La llegada y rápida implantación de las llamadas “tecnologías de la información y comunicación (TICs)” dio paso a nuevos modelos productivos que trajeron consigo un nuevo entorno social, con nuevas demandas. Vamos a referirnos, tan sólo, a aquellos aspectos de este entorno que son de suma importancia para comprender la necesidad de que las bibliotecas públicas² desarrollen nuevos servicios y nuevos modelos de gestión.

- La riqueza se encuentra, cada vez más, en la posesión de la información y del conocimiento, por eso la formación permanente es una necesidad.
- Necesidad de crear servicios orientados a los ciudadanos que respondan al nuevo contexto social. Los servicios genéricos están llegando a su fin y se implantan con éxito los servicios personalizados.
- Necesidad de encontrar nuevos modelos de gestión que permitan a las organizaciones alcanzar el grado de flexibilidad necesario para adaptarse a un entorno continuamente cambiante. Las organizaciones del siglo XXI, según D’Alòs-Moner (2001), se caracterizarán por cambiar rápidamente para adaptarse a las nuevas realidades, por aparecer y desaparecer con rapidez, por modificar las formas de trabajo (aumento del colectivo de profesionales autónomos y reducción de los lugares de trabajo)...
- La tradicional cadena del libro no funciona con el formato digital. Surgen proyectos digitales, como el libro electrónico, que rompen la cadena habitual, eliminan intermediarios y facilitan nuevas formas de venta, como la autopublicación, el streaming y la impresión bajo demanda.
- Se fomenta el emprendimiento. En el discurso político escuchamos continuamente que hay que apoyar a los emprendedores y se desarrollan programas con este fin: habilitan espacios (viveros de empresa), convocan subvenciones y ayudas, rebajan las cuotas de los autónomos (los seis primeros meses), etc.

² Para saber más sobre el concepto de biblioteca consultar Ley 5/2012 de Bibliotecas de Galicia.

- Se demanda planificación, transparencia y participación. Desde mediados de los 90 y debido al boom de la construcción, los Gobiernos promovieron grandes proyectos y muchos de ellos culturales sin tener después estructura (humana, tecnológica, presupuestaria...) para mantenerlos. Para evitar que este fenómeno se siga repitiendo surgen movimientos ciudadanos que reclaman más planificación y participación en las tomas de decisión, en la elaboración de presupuestos, etc.
- Los espacios de lectura son cada vez mayores: la frontera entre público y privado se diluye. Cada vez hay más espacios privados: librerías, cafés... que realizan actividades que eran tradicionalmente bibliotecarias como los clubs de lectura o los cuentacuentos.
- En Galicia, la cultura de “planificación y cooperación” no está muy arraigada. La sociedad gallega, todavía, no tiene interiorizado el concepto y la necesidad de planificar y cooperar. Cuesta convencer de su necesidad.

2.1.2 Entorno económico

España está sufriendo desde el 2008 una importante crisis económica. Pasamos a enumerar aquellas consecuencias que afectan al ámbito de las bibliotecas y, por tanto, a las empresas que trabajan para ellas:

- Incremento de los impuestos que conlleva una pérdida del poder adquisitivo y, por lo tanto, una caída del consumo. No debemos olvidar que el IVA cultural se ha incrementado desde el 8% hasta el 21%.
- Incremento de la tasa de paro. Se ha pasado de tener una tasa de paro, según datos del Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE), del 8,3% en el 2007 a un 23,7% en el 2014.
- Grandes recortes en el presupuesto del sector cultural. Pérdida de empleo público en el sector y de cantidad y calidad de sus servicios.
- No hay un fácil acceso al crédito. Los bancos están priorizando el saneamiento de su sistema frente en detrimento de la oferta de créditos a empresas y particulares.
- Incremento de la exclusión y cohesión social. El 22,2% de la población residente en España está en el umbral de pobreza relativa. Esto significa que cada vez hay más demandantes de servicios públicos y gratuitos.
- Las obligaciones fiscales y de seguros son altas para pymes y autónomos en relación a las grandes empresas.

2.1.3 Entorno legal

- Real Decreto 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

2.1.4 Entorno específico de las bibliotecas públicas

Número de bibliotecas, presupuesto y personal

En el año 2012 existían en España, según datos del INE, 6.835 bibliotecas, de las cuales 505 son gallegas y de estas 310 son públicas.

Mientras que en ese mismo año el presupuesto de las bibliotecas españolas fue de 1.002.924.094 euros, las gallegas gastaron 54.219.190 euros, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera:

Gasto en personal	Gasto en adquisiciones	Otros gastos corrientes	Gastos de inversiones
34.851.328	13.023.470	5.056.018	1.288.374

Tabla 2. Presupuesto de la bibliotecas gallegas. Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Usos

Siguiendo los datos del Ministerio de Cultura, los usos de las bibliotecas públicas han crecido en los últimos años. Como ejemplo, las visitas en sala y los préstamos realizados, los dos indicadores principales del uso en los últimos cinco años.

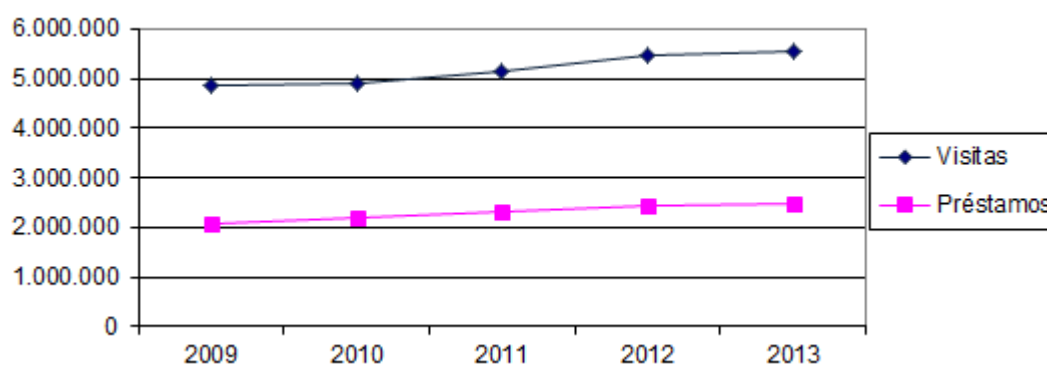


Figura 1. Visitas y préstamos en las bibliotecas públicas gallegas 2009-2013. Fuente: Elaboración propia con datos de la Biblioteca en cifras.

Con respecto al personal las bibliotecas españolas cuentan, en el 2012, con una plantilla de 25.373 personas y las bibliotecas públicas gallegas con 1.666. Hasta este año hubo una tendencia al crecimiento pero empezó a decrecer a partir del 2013 debido a la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera que impide crear plazas nuevas de funcionarios.

Al crecer los usos y decrecer el personal, la Administración se ve obligada a externalizar servicios tradicionalmente gestionados por funcionarios.

Legislación y directrices

Ante la cantidad de legislación y documentos existentes en el campo de las bibliotecas, vamos a citar exclusivamente los documentos específicos de bibliotecas públicas a nivel nacional y a nivel autonómico gallego que consideramos más importantes.

- Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas y posterior corrección de errores y decretos que la desarrollan.
- Lei 5/2012, do 15 de xuño, de bibliotecas de Galicia
- Lei 17/2006, do 27 de decembro, do libro e da lectura de Galicia
- Manifiestos de la UNESCO sobre la bibliotecas pública y comunidades multiculturales
- Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas y para el servicio a comunidades multiculturales.
- Pautas Pulman sobre los servicios de las bibliotecas públicas
- Sistemas urbanos de bibliotecas
- Recomendaciones sobre los servicios que las bibliotecas públicas pueden ofrecer a través de Internet
- Bibliotecas accesibles para todos: pautas para acercar las bibliotecas a las personas con discapacidad y a las personas mayores
- Servicios bibliotecarios para el siglo XXI: ciudadanos, usuarios y expertos opinan sobre los servicios de biblioteca pública en la CAPV

Tendencias en bibliotecas

Siguiendo al Consejo de Cooperación Bibliotecaria (2014), en los futuros años, la gestión de las bibliotecas se flexibilizará implementando estrategias innovadoras acordes con las nuevas demandas, se ampliará el papel de la Biblioteca potenciando la idea de bibliotecas como punto de encuentro y de formación y de información. Para ello, se necesitará personal con conocimientos diversos, es por eso que los profesionales deberán tener perfiles flexibles y cambiantes.

En definitiva, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos concluir que las bibliotecas públicas ven como sus demandas y demandantes aumentan. Los ciudadanos buscan espacios donde estar cómodamente varias horas (aumenta el número de indigentes-usuarios, de parados, de jubilados, etc.), se incrementa el uso del servicio de préstamo, etc. Más que nunca las bibliotecas se convierten en espacios de ocio, de lectura, de formación y de información. Sin embargo, cada vez tiene menos recursos y menos personal. Esta tirantez entre demanda y recursos, obliga a los administradores a buscar nuevas formas de gestión, nuevos modelos de instalación y equipamiento, y nuevas fuentes de recursos de tal manera que les permita ofrecer los servicios que la ciudadanía demanda.

2.2 Microentorno

2.2.1 Clientes

Las Administraciones propietarias de las numerosas bibliotecas existentes en España son potenciales clientes pero al ser una empresa muy pequeña debemos acotar el mercado y el territorio. Desde esta perspectiva nos vamos a circunscribir, en una primera etapa, a las bibliotecas públicas gallegas de poblaciones de más de 20.000 habitantes³ y a los servicios de coordinación de estas. Aunque en realidad los que verdaderamente nos interesan, por disponer de presupuestos cuantiosos, son pocos: Subdirección de Coordinación Bibliotecaria, Ayuntamientos de más de 50.000 habitantes etc.

Al realizar proyectos personalizados que requieren una elevada especialización de conocimientos y no haber actualmente nadie en el mercado prestando el mismo tipo de servicio el poder de negociación que tienen estos clientes no es muy elevado.

2.2.2 Proveedores

La variedad de servicios que puede necesitar una biblioteca pública hace que sea imposible delimitar de antemano todos los proveedores. Nuestro producto principal va a ser la consultoría y este requiere que según el tema tengamos que recurrir a uno u otro especialista. Dado que nuestra política de empresa se basa en la alta calidad del servicio, necesitaremos acudir sólo a aquellos que nos puedan garantizar la misma. No obstante, como detallaremos más adelante, contamos con varias alternativas. En base a lo expuesto, podemos deducir que su poder de negociación es medio.

³ Las bibliotecas de municipios más pequeños suelen carecer de presupuesto propio.

2.2.3 Competidores

Existen muchas empresas que prestan servicios de gestión a las bibliotecas pero, por regla general, tienen estructuras muy débiles. Esta poca estructura lleva a que, dependiendo del negocio o el cliente, las mismas puedan ser competidoras o bien convertirse en aliadas formando una Unión Temporal de Empresas (UTE), práctica habitual en el sector.

Cabe señalar que, debido a la crisis y a la externalización de servicios por parte de las bibliotecas, grandes empresas de tipo generalista (dedicadas a la limpieza, transporte o seguridad) están intentando introducirse en el sector. Las mismas no tienen los conocimientos pero sí la estructura.

2.3 Análisis interno

Con el análisis interno pretendemos identificar y analizar detalladamente aquellas ventajas que tendrá nuestra empresa frente al resto de competidores y que, por lo tanto, debemos potenciar para diferenciarnos del resto. Analizaremos también las desventajas para intentar que no afecten a la idea que el cliente se pueda formar de nuestra empresa y nuestro servicio.

IB es una empresa familiar muy pequeña que se dedica a la asesoría, planificación, desarrollo y gestión de proyectos culturales, así como a ofrecer la formación para llevarlos a cabo. También gestiona centros culturales seleccionando incluso los suministros necesarios para su funcionamiento, servicios y bibliotecarios.

Sus principales debilidades son la incapacidad para hacer una inversión inicial fuerte, que lleva a no tener estructura, y el ser una empresa desconocida. La falta de inversión inicial no será un gran hándicap porque fundamentalmente se va a vender conocimiento y en caso de tener proyectos que requieran una gran inversión existe la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas. El no tener recursos suficientes, todavía, imposibilita alquilar un local y tener mucha plantilla fija, sólo cuenta con el trabajo de tres socios y sólo una tiene jornada completa, pero se suple con la instalación de una oficina de 44 m² en casa de sus propietarios y con la contratación de personal específico en cada uno de los proyectos. Esto último es, además, una ventaja competitiva porque posibilita contar con los mejores profesionales según los proyectos. En cuanto a que es una empresa desconocida, habrá que invertir recursos en divulgar su imagen y en hacer una campaña potente de comunicación.

Otro punto en contra es que la administradora/gerente no tiene formación bibliotecaria suficiente pero también esto se podrá solventar con las acciones formativas que realice la empresa y con un plan de formación personalizado dirigido por la directora

de contenidos, al mismo tiempo que estudiará a distancia el Grado de Documentación por la Universidad Oberta de Cataluña. Asimismo, el hecho de que la red más potente de Galicia, la red de bibliotecas municipales de A Coruña, no pueda ser cliente porque una de las socias trabaja en ella, nos obligará, si los clientes gallegos no fueran suficientes, a buscar algunos fuera de Galicia. Por último, tendremos gran dificultad cuando calculemos las horas que lleva un proyecto de gestión cultural. Normalmente son muchas más que las que se planea en un principio lo que influye negativamente en el cálculo presupuestario.

En cuanto a las fortalezas, la empresa va a tener muy pocos costes estructurales en un inicio dado que no pagaremos el alquiler de un local ni tenemos muchos costes de personal pero sí mucho conocimiento adquirido tanto del sector bibliotecario como de una empresa de este tipo, debido a que una de las socias tiene una larga trayectoria profesional en el sector y ha tenido una empresa similar. Además, las relaciones previamente establecidas tanto por la misma como por otro de los socios debido a su trabajo diario y a su participación en numerosas asociaciones y conferencias, abrirán muchas puertas para conseguir clientes.

Los conocimientos exclusivos sobre “Planificación y Gestión Bibliotecaria” nos permiten realizar proyectos “llave en mano”. Una de las socias aprendió a hacer planificación bibliotecaria en la Diputación de Barcelona, la cual actualmente es la única Red de Bibliotecas con personal funcionario que hace planificación bibliotecaria.

A su vez, la empresa tiene en su haber los ingredientes básicos para el éxito. Reúne la “ilusión y pasión” de la juventud, a través de su gerente, con la “experiencia y conocimiento” de los otros dos socios, ingredientes básicos para el éxito.

Seremos así, una empresa prácticamente única, por lo menos en el territorio gallego.



Figura 2. Intersección entre demanda y oferta de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

2.4 DAFO

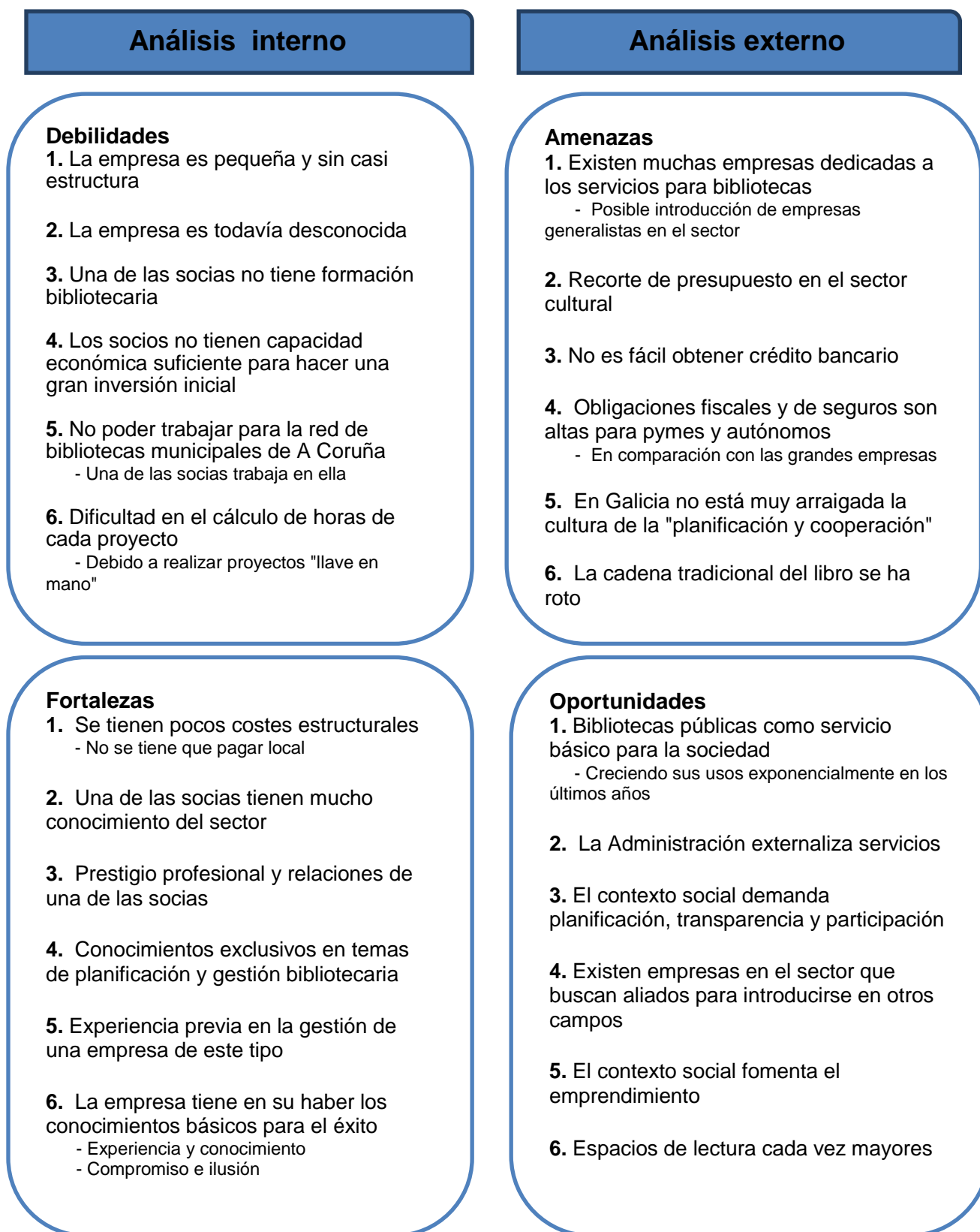


Figura 3. DAFO. Fuente: Elaboración propia

3. Misión, visión y valores

3.1 Misión

Somos una microempresa gallega de servicios culturales y bibliotecarios cuyos socios tienen amplia experiencia en la planificación y gestión de proyectos culturales y educativos y cuyo objetivo principal es apoyar a las administraciones y empresas que intervienen en el ámbito de la cultura en la creación, mejora y modernización de los equipamientos y programaciones culturales. Encontramos las soluciones más adecuadas mediante proyectos personalizados que satisfagan las necesidades específicas de cada uno de los clientes que confía en nosotros.

3.2 Visión

Posicionarnos en la mente de nuestro público objetivo siendo una pequeña empresa sólida y una referencia de ámbito nacional por la calidad y la seriedad de nuestros trabajos en el sector de la cultura y de las bibliotecas, siendo líderes en la planificación y gestión estratégica de éstas.

3.3 Valores

- Excelencia en el servicio.
- Mejora continua e innovación.
- Sostenibilidad.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad.
- Establecimiento de alianzas duraderas.
- Profesionalidad y capacidad de aprendizaje.
- Orientación al cliente.

4. Objetivos y líneas estratégicas

4.1 Objetivos

Para poder conseguir lo que se establece en nuestra misión de empresa tenemos que establecer unos objetivos que sean claros y concretos. Vamos a trabajar con tres tipos de objetivos: los estratégicos o a largo plazo, vinculados a la visión estratégica teniendo continuidad en el tiempo y trascendiendo el período de tres años que marcamos para el plan de empresa; los generales que serán los que nos marquemos para el período de tres años y finalmente; los objetivos operativos o anuales que contribuyen a alcanzar aquellos generales.

4.1.1 Objetivos estratégicos

- Posicionarnos en la mente de nuestro público objetivo como una empresa que soluciona sus problemas y responde a sus necesidades personalizadas mediante la producción de proyectos innovadores.
- Posicionarse, a nivel nacional, como una empresa única por su especialización, planificación y gestión estratégica de bibliotecas, y por la calidad de sus trabajos y la profesionalidad de sus trabajadores.
- Tener una estructura estable de microempresa: sede propia en Galicia, delegación en Madrid, plantilla estable entre 3 y 10 personas y una liquidez permanente de, al menos 100.000 euros de los actuales.
- Contribuir a mejorar algunos de los servicios bibliotecarios de España y, por lo tanto, mejorar el servicio al ciudadano.
- Aplicar la filosofía de la sostenibilidad a todos nuestros procesos y servicios.

4.1.2 Objetivos generales

- Tener 25.000 euros de liquidez lo que nos permitirá contratar un asistente el siguiente año.
- Convertirse en una empresa conocida en el ámbito de las bibliotecas gallegas, al menos que sea conocida por un 75% de nuestros clientes potenciales.
- Facturar, al menos, 305.000 €.

4.1.3 Objetivos específicos u operativos

Año 1:

- Dotar a la sede de mobiliario y comunicaciones.
- Obtener los beneficios suficientes para cubrir gastos, y para sumar 3.000 euros a la liquidez existente.
- Darse a conocer, al menos, al 25% de los clientes potenciales.
- Facturar, al menos, 70.000 €.

Año 2:

- Obtener los beneficios suficientes para cubrir gastos y para sumar 7.500 euros a la liquidez.
- Darse a conocer, al menos, a otro 25% de los clientes potenciales, llegando así a ser conocida por un 50% de los clientes potenciales.
- Facturar, al menos, 90.000 €.

Año 3:

- Obtener los beneficios suficientes para cubrir los gastos y para sumar 14.500 € más a la liquidez.
- Darse a conocer, al menos, a otro 25% de los clientes potenciales, llegando así a ser conocida por un 75% de los clientes potenciales.
- Facturar, al menos, 145.000 €.

4.2 Líneas estratégicas

Entendemos que las líneas estratégicas son la respuesta a la pregunta “¿Cómo vamos a alcanzar los objetivos?”.

- Alcanzando la máxima calidad en nuestros servicios. Realizando un estudio previo de los mejores modelos antes de la redacción del proyecto, seleccionando a los mejores profesionales, ofertando servicios pre y post-venta...
- Ofreciendo productos innovadores.
- Aplicando una política de fidelización del cliente.
- Eligiendo un modelo de gestión que permita una mejora continua. Implantando un plan de calidad que a partir del cuarto año lleve a la formación continua del personal y trabajando con proyectos puesto que es la forma que mejor se adapta a la gestión cultural.
- Creciendo en estructura al ritmo que crecen nuestros proyectos. Pero teniendo siempre presente la contención de los costes.

- Estableciendo alianzas duraderas con socios y proveedores. Firmando cuando sean necesarios convenios de colaboración o formando UTEs para proyectos determinados.
- Dotándonos de una buena política de comunicación y de marketing.
- Aplicando criterios de sostenibilidad. Siendo respetuosos con el medioambiente.







5. Plan comercial

5.1 Plan de marketing y distribución

5.1.1 Análisis de mercado

Competidores

Si bien existen numerosas empresas que prestan servicios a bibliotecas en el territorio español, aquí nos vamos a limitar a analizar aquellas que operan en Galicia.

-  **LTM servicios bibliotecarios** (Vigo). Empresa con amplia experiencia en la gestión de bibliotecas públicas y en la prestación de servicios bibliotecarios.
-  **Xestión Bibliotecaria e Documental** (Santiago). Xesdoc se dedica a lo relacionado con el proceso técnico y construcción de base de datos.
-  **GRUPO EULEN** (Vigo). Empresa que presta servicios generales entre los cuales están los servicios culturales y logísticos.
-  **Servicio Móvil** (A Coruña). Se dedican a la logística especializada, al almacenamiento y transporte de mercancía.
-  **SERINDOC** (Santiago). Empresa de gestión de información y documentación. Ofrecen consultoría en la gestión de bibliotecas, tratamiento técnico, cursos de formación etc.
-  **XERCODE** (Santiago). Su misión es dar respuesta a los objetivos de las bibliotecas, poniendo a su disposición los recursos necesarios.

Haremos ahora un breve análisis de cada uno, clasificándolos en tres categorías según el tamaño.

Empresa	Tamaño	Fortaleza	Debilidad	Posibilidad de convertirse en aliado
EULEN	Gran empresa	Estructura y cartera de clientes generales	Sin conocimientos técnicos específicos	No. Trabajan para el Concello de Coruña
SERVICIO MOVIL	Gran empresa	Estructura y cartera de clientes de gestión documental	Sin conocimientos técnicos específicos	Sí. Nos aportaría estructura y nosotros conocimientos específicos
LTM	Microempresa	Gestionan una pequeña biblioteca. Conocimientos de bibliotecas publicas	El gerente y comercial no es bibliotecario y no tiene formación universitaria. No tiene estructura que le respalde	No. No nos aportaría ningún conocimiento ni estructura pero obtendrían nuestro conocimiento
XESDOC	Microempresa	Ganaron concursos de proceso técnico	El gerente y comercial no es bibliotecario y no tiene formación universitaria	No. No nos aportaría ningún conocimiento ni estructura pero obtendrían nuestro conocimiento
SERINDOC	Microempresa	Gestionan dos pequeñas bibliotecas. Conocimientos de bibliotecas públicas. Tienen el 50% de cuota de mercado en gestión de bibliotecas.	No tienen conocimientos de planificación ni de gestionar redes de bibliotecas. No tiene estructura detrás	No. Son nuestros verdaderos competidores y en una relación con nosotros obtendrían nuestro conocimiento
XERCODE	Microempresa	Venden soluciones técnicas para bibliotecas	No tienen conocimientos de planificación ni de gestión de bibliotecas	Sí. Nos aportaría soluciones informáticas

Tabla 3. Clasificación competidores. Fuente: Elaboración propia.

Conducta de consumo

Como ya hemos expresado anteriormente, las conductas están cambiando. Por una parte, nos encontramos que las Administraciones cada vez externalizan más la gestión de sus bibliotecas por falta de personal y, por otra, servicios y actividades que tradicionalmente se contrataban se dejan de realizar por falta de presupuesto. Aun así, consideramos que existe una oportunidad para nuestra empresa por cuatro motivos:

- Existe una necesidad de planificar bien los servicios públicos para que no se vuelva a repetir la construcción de grandes y/o pequeños equipamientos que luego no se puedan mantener. Las leyes autonómicas más actuales referentes a bibliotecas ya recogen la obligatoriedad de hacer “Planes” de bibliotecas. Las Administraciones, por falta de especialistas en la elaboración de documentos, tendrán que contratar estos trabajos fuera.
- Existen empresas de tipo generalista que se intentan introducir en el mercado sin los conocimientos adecuados. Es por ello que necesitan aliados.

- La economía española empezó a crecer. Los economistas, así como los técnicos de la Administración auguran que a partir del 2017 los presupuestos de la misma se incrementarán.
- Somos la empresa que más conocimiento global de las bibliotecas públicas tiene. Podemos ser una empresa referente en trabajos de calidad y trabajos “integrales” o “llave en mano”.

Segmentación del mercado

Clientes

Como ya hemos mencionado nuestros clientes potenciales van a ser las bibliotecas públicas gallegas y otras con servicios similares además de los servicios de coordinación de estas. Concretaremos más en este punto cuales podrán ser nuestros clientes centrándonos en aquellos que consideramos principales.

Bibliotecas Públicas:

Existen en Galicia 310 bibliotecas públicas pero no todas disponen de un presupuesto suficiente para poder contratar servicios, así que nos vamos a limitar a las administraciones propietarias de las bibliotecas de poblaciones que tienen más de 20.000 habitantes. Hay que tener en cuenta que los sistemas urbanos de bibliotecas públicas se componen de una biblioteca central y varios puntos de servicio que pueden ser, según el tamaño, bibliotecas de proximidad o agencias de lectura (servicios mucho más pequeños). Estas bibliotecas centrales serían los clientes potenciales si bien la facturación habría que hacerla a la Administración propietaria (Xunta, Concellos, Diputación).

Habitantes	Concello	Nº puntos de servicio	Dependencia administrativa/Cliente
20.000-30.000 hbs.			
	Ames	2	Concello de Ames
	Arteixo	5	Concello de Arteixo
	Cambre	3	Concello de Cambre
	Culleredo	2	Concello de Culleredo
	Ribeira	2	Concello de Ribeira
	Cangas	5	Concello de Cangas
	A Estrada	1	Concello de A Estrada
	Lalín	2	Concello de Lalín
	Marín	3	Concello de Marín
	Ponteareas	6	Concello de Ponteareas

30.000-50.000 hbs.			
	Carballo	2	Concello de Carballo
	Narón	3	Concello de Narón
	Oleiros	8	Concello de Oleiros
	Redondela	3	Concello de Redondela
	Vilagarcía de Arousa	5	Concello de Vilagarcía
50.000- 100.000 hbs.			
	A Coruña	10	Concello da Coruña (8) Consellería de Cultura (1) Deputación da Coruña (1)
	Ferrol	5	Concello de Ferrol
	Santiago de Compostela	11	Concello de Santiago (10) Consellería de Cultura (1)
	Lugo	4	Concello de Lugo (3) Consellería de Cultura (1)
	Ourense	6	Concello de Ourense (5) Consellería de Cultura (1)
	Pontevedra	6	Concello de Pontevedra (5) Consellería de Cultura (1)
	Vigo	2	Concello de Vigo (1) Consellería de Cultura (1)

Tabla 4. Clientes bibliotecas. Fuente: Elaboración propia.

- Concello de las siete ciudades principales excepto A Coruña. Estas ciudades, tendrían que tener una red municipal de bibliotecas. No todas la tienen y las que sí no cumplen los requisitos de las bibliotecas modernas. Nosotros, les podríamos ayudar a hacer los planes municipales que diseñan la red, o los planes funcionales para construir o reformar los equipamientos por poner un ejemplo.
- Diputaciones de Lugo, A Coruña, Pontevedra y Ourense. Por la Ley de Bases de Régimen Local, 7/85 del 2 de abril, art. 36 b, las Diputaciones tienen que asistir jurídica, económica y técnicamente a los Municipios y, en función a este principio algunas Diputaciones españolas, han creado buenos servicios bibliotecarios de apoyo a los municipios como es el caso de la Diputación de Barcelona⁴. En Galicia, no. Nosotros podemos ayudarlos en la creación y mantenimiento de estos servicios.

⁴ Los servicios de apoyo de la Diputación de Barcelona asesoran y dan apoyo a los ayuntamientos en la creación y desarrollo de sus servicios bibliotecarios..

Servicios Coordinadores:

- Xunta de Galicia. Subdirección Xeral do Libro e Bibliotecas. Este cliente, por las funciones que ostenta y porque es la Administración que maneja más presupuesto para bibliotecas, 2.750.000 € en el 2015, es posible que sea nuestro principal cliente. Su interés hacia nuestra oferta puede estar en la elaboración de documentos de planificación: estadísticas, estándares, mapas y planes de bibliotecas.

Otros:

- Asociación de Bibliotecarios y Documentalistas de Galicia (BAMAD). Sin sede
- Federación de Municipios de Galicia. Santiago de Compostela
- Otras bibliotecas

Cuota de mercado

En el cómputo total de la oferta de los servicios, la cuota de mercado es prácticamente incalculable por la especialización de las empresas y porque nuestra empresa va a prestar servicios que ahora nadie ofrece. Sin embargo, por experiencias anteriores de una de las socias con una empresa similar, entendemos que podríamos llegar a alcanzar un 25% en la cuota de mercado en servicios de proceso técnico, servicio que sí ofrecen otras empresas, mientras que en los servicios relacionados con la planificación podríamos llegar a alcanzar el 100% puesto que somos los únicos que los ofertamos.

Resaltar que una de las estrategias de la empresa es no abarcar todos los posibles clientes y aceptar todos proyectos que nos pudieran surgir indiscriminadamente sino que la estructura deberá ir creciendo paulatinamente a medida que crezcan los proyectos y que se tenga una cartera de clientes fieles.

Área geográfica de venta

En un primer momento de lanzamiento de la empresa nos dedicaremos a un área autonómica puesto que no se tiene la estructura suficiente para abarcar más territorio. Esto no significa que la empresa acote sus posibilidades de negocio, sino que es necesario ir avanzado poco a poco. En un segundo momento, cuando la empresa ya esté más asentada podremos dar el paso al mercado nacional.

5.1.2 Política de producto

Numerosas disciplinas intervienen en la planificación y gestión de las bibliotecas públicas y, como ya hemos aludido anteriormente, no existe empresa que aglutine los

conocimientos necesarios para dar servicios “llave en mano” y para desarrollar herramientas de planificación, a pesar de que las bibliotecas demandan estos servicios y saberes. Así pues, una vez detectada esta necesidad latente, intentaremos ocupar este hueco de mercado.

Nuestra gran ventaja competitiva es el servicio en sí mismo: servicios personalizados, de calidad e innovadores. Estos requieren mucho conocimiento, una reflexión teórica y práctica previa, una política de calidad basada en el trabajo por proyectos, la mejora continua de servicios y procesos especializados, la retroalimentación con el cliente, el cumplimiento de plazos y el soporte pre-venta y post-venta.

Producto o servicio genérico

Consultoría

Este tipo de trabajo consiste, normalmente, en hacer informes para crear o mejorar servicios o para desarrollar cualquier tipo de proyecto bibliotecario así como impartir la formación para llevarlo a cabo. Requiere horas de estudio previo, análisis de la situación (normalmente in situ y con reuniones de grupo), y elaboración y redacción de un documento. A veces conlleva, también, un seguimiento posterior. Es imposible relacionar aquí todo los proyectos que podríamos abordar, así que vamos a hablar, exclusivamente, de los más importantes.

- Documentos de planificación: planes estratégicos, sectoriales, funcionales para la constitución de nuevos centros, de mejora de las organizaciones, de comunicación y de organización y evaluación, planes de calidad o de formación.
- Elaboración de presupuestos y proyectos de pliegos de prescripciones técnicas para concursos.
- Diseño de la identidad corporativa de las organizaciones.
- Cualquier otro trabajo relacionado con la gestión cultural y documental a petición del cliente.

Gestión de proyectos: centros, servicios y actividades

- Proceso técnico y físico de los fondos. El proceso técnico es la descripción que se hace de cada documento: libros, vídeo, disco, etc., en un catálogo automatizado según normas internacionales y el físico es la preparación física de los libros: forrado, pegada de tejuelos, códigos de barras, etc.
- Diseño y gestión de actividades culturales: de animación a la lectura, gestión de clubs de lectura, diseño y gestión de ciclos de poesía, cine, etc.
- Búsqueda y selecciones documentales para que las bibliotecas los adquieran para sus fondos. Selección de recursos web.

- Elaboración de blogs y de páginas web.
- Gestión integral de servicios o servicios llave en mano como, por ejemplo, la creación de una biblioteca desde la conceptualización y diseño inicial hasta la apertura y puesta en funcionamiento.
- Otros.

Suministros: selección

Selección de los suministros necesarios para el funcionamiento de los centros e intermediación en su adquisición si el cliente así lo desea. En este servicio tenemos que distinguir entre dotación de fondo y dotación de mobiliario y equipamiento (equipos antihurtos, informáticos, cuentapersonas, autopréstamo, plataformas de libro electrónico, etc.) porque las empresas proveedoras tienen modelos de negocio diferentes.

- Fondos. Dado que existen empresas muy especializadas en el suministro de fondos y este tipo de servicio requiere mucha inversión inicial, nos dedicaremos a la parte del tratamiento técnico y físico exclusivamente. También cabe la posibilidad de buscar un aliado como una gran librería o una gran distribuidora, que se encargase de la adquisición.
- Mobiliario y equipamiento. Aquí se dan dos posibilidades: la contratación del proyecto del mobiliario y equipamiento, exclusivamente, o la contratación del proyecto del mobiliario con el suministro del mismo. En el primer caso, se trata de un proyecto de asesoría compuesto por nuestras horas de trabajo más las horas de trabajo de un arquitecto. En el segundo caso, a esta primera fase hay que añadirle la selección del mobiliario entre varias empresas y el control de la instalación del mismo.

Diseño de signos distintivos del producto

Logo, nombre y marca

Como el valor principal de la empresa es el prestigio profesional y las relaciones profesionales de una de las socias, se aprovecha su imagen y manual de identidad corporativa hecho en el 2012. Se computará como una compra el primer año de actividad de la empresa por valor de 300 euros. Para realizar el logo se buscó un nombre que se identificase con esta socia a la vez que aludiese claramente al campo en el que se iba a trabajar. La elección, una vez consultada a una publicista, fue IB, información y bibliotecas. Se jugó con las dos iniciales del nombre de la socia, Isabel Blanco, y con dos palabras que empezaran por las mismas iniciales y que tuvieran que ver con nuestro campo de acción.

Para el logotipo se utiliza el color verde identificativo de la sostenibilidad, uno de nuestros valores. Las letras se suavizan y a la B se le da un poco forma de corazón para representar la amigabilidad y empatía de la empresa con el cliente. En definitiva, se buscó una imagen simple y limpia además de un símbolo que funcionase con fotografías ya que la tendencia actual en presentación de empresas es utilizar mucha imagen, fundamentalmente fotografías, y poco texto.

La marca “IB, información y bibliotecas” se registrará en el momento de constituir la sociedad. Cabe precisar que necesitaremos registrarla en dos clases, la 16 (publicaciones, revistas, folletos, papel etc.) y la 41 (cultura, exposiciones, etc.)



Figura 4. Logotipo de la empresa. Fuente: Isabel Blanco

Servicios relacionados

En este apartado, debemos abordar todas aquellas prestaciones asociadas a la relación contractual. En este sentido, como factor de diferencia y para hacer más atractivo nuestro producto, ofertamos asesoramiento pre-venta y post-venta, tanto personalmente como a través de teléfono o medios electrónicos. Si fuera estrictamente necesario también se podrían realizar una o dos visitas después de entregar el trabajo. Además, realizaríamos cualquier corrección que fuese necesaria, a raíz de un error nuestro, sobre el trabajo entregado.

Posicionamiento objetivo de la marca

Nuestra empresa tratará de en la mente del consumidor como aquella que da la mayor calidad y especialización del mercado debido al alto grado de profesionalidad alcanzado por la posesión de conocimientos muy específicos y una gran experiencia. Los clientes percibirán la empresa como seria y profesional. Se trataría de una empresa que, a diferencia de los competidores, se centraría principalmente en trabajos de planificación y gestión. Además de esto, el posicionamiento en el mercado estará marcado por la individualización del servicio, es decir por hacer un servicio específico para cada cliente.

5.1.3 Política de precios

Nuestra amplia oferta de servicios y el carácter de estos, hace que sea imposible estimar los costes de todos ellos en este documento. El trabajo por proyectos⁵ exige personalizar el servicio según el cliente y, por lo tanto, valorar en cada momento los recursos que necesitamos, sus costes y el beneficio que deseamos obtener.

Aun así, como norma general, estimaremos el presupuesto⁶ de la siguiente manera:

Concepto	Cálculo
Nº de horas trabajadas (incluidas las de los socios)	Entre 15 y 100 €/h dependiendo del tipo de trabajo y de la persona contratada
Recursos necesarios	El precio de los recursos utilizados
Gastos de gestión: comunicaciones, transporte, etc. e imprevistos	15% del total de los costes anteriores. Se soluciona así la imposibilidad de calcular los gastos de gestión: telefonía, gasolina, etc. específicos de cada proyecto y los imprevistos (generalmente trabajar más horas de las planeadas)
Beneficio empresarial	15% de todo el coste. El tanto por ciento puede variar en función del volumen del proyecto. Normalmente en proyectos muy caros, se suele cifrar solo un 5% de beneficios
Total	Xxxxxxx €

Tabla 5. Modelo de presupuesto de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Política de comunicación

Para realizar una buena política de comunicación, deberemos definir los objetivos de esta en primer lugar:

1. Dar a conocer nuestra empresa y nuestros servicios a los clientes potenciales
2. Identificar IB como empresa de gran profesionalidad y servicios de calidad por parte de los clientes
3. Generar una demanda de nuestros servicios
4. Posicionarse en el mercado como la única empresa capaz de dar “servicios llave en mano”.

Para alcanzar estos objetivos, realizaremos las siguientes acciones:

- Diseño de un manual de identidad corporativa que recoja: logotipo, tarjetas de presentación, marcapáginas, tarjetones, papelería (folios, sobres, carpetas), pie de correo electrónico, patrones para presentación de empresa (tanto impresa como en formato electrónico). Adaptaremos el que ya tiene una de las socias.

⁵ Un proyecto es la concreción de un conjunto de valores, ideas y voluntades que una organización quiere desarrollar. Para ello es necesario “traducir” las ideas a acciones concretas que deben estructurarse de la mejor manera posible para lograr, con la máxima eficiencia, la finalidad planteada.

⁶ El cálculo del presupuesto lo realizamos según las recomendaciones de un asesor de empresas de la Cámara de Comercio de Vigo.

- Contratación de dominios de correo electrónico y de página web: “ibinformaciónybibliotecas.com”.
- Impresión de papelería. El coste de 500 tarjetas de visita es de 42,05 €, el de 2.000 folios o membretes de 59,99 €, el de 1.000 hojas de fax es de 66,10 €, el de 500 cartas, de 77,95 €, el de 500 sobres americanos es de 79 € y el de 500 carpetas 22x32 cm de 147,55 € según Gráficas Mera.
- Diseño de una página web. Contendrá los servicios que presta la empresa, quiénes son los socios que la componen y su trayectoria profesional, además de una relación de proyectos ya realizados especificando el cliente. También se incluirá nuestra misión, visión, valores y objetivos, nuestras políticas y creencias. Y, por último, nuestro contacto.
- Diseño presentación de empresa: impresa, formato electrónico y para ipad.
- Presentación de empresa personalmente, presencialmente o a través de teléfono. Cuando se haga presencialmente se enseñará la presentación en ipad y cuando se haga por teléfono, se enviará seguidamente la presentación por correo electrónico. El contacto directo con el cliente será nuestro medio de comunicación principal.
- Presentación en los foros profesionales digitales y redes sociales: Públicas, Iwetel, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Instagram y Facebook de profesionales y asociaciones de prestigio. Además de una participación activa en las mismas.
- Publicación de anuncios en revistas profesionales: Mi Biblioteca, El Profesional de la Información etc. Serán anuncios simples para intentar darnos un poco a conocer. Cuatro anuncios al año de 1/8 cuestan sobre 225 €.
- Inscribirse como socio en las asociaciones profesionales más importantes: Bamad-Galicia, Sedic y Fesabid (75 y 80 € anuales para Bamad y Sedic respectivamente. Fesabid es una federación de asociaciones y los socios no pagan directamente). Aparte de estar bien informados, conseguiremos aparecer como socios institucionales en sus páginas web, lo cual nos dará publicidad y prestigio.
- Participar en conferencias, congresos, jornadas profesionales. Empezaremos asistiendo a dos eventos: Congreso de Bibliotecas Públicas y a las Jornadas de FESABID que son bianuales, así que un año pagaríamos 30 € de la matrícula del Congreso de Públicas y otro 250 € de las Jornadas de FESABID.
- Una política de fidelización del cliente. Es necesario dar un buen trato al cliente mostrando empatía, escuchando sus necesidades, respetando sus derechos básicos e intentando darle las mayores comodidades posibles. Se realizará una encuesta después de cada proyecto para saber la satisfacción de los mismos y conocer las partes que debemos mejorar.

Costes de comunicación:

Concepto	Realización por	Coste (€)
Costes iniciales		1372,64
Diseño manual de identidad corporativa	Socios	0
Papelería	Diversas	472,64
Diseño página web	Patricia Portela	600
Construcción página web	Socios	0
Diseño presentación empresa	Patricia Portela	300
Costes anuales		529,88 / 749,88
Alquiler dominios	1&1	119,88
Presentación a clientes y en foros profesionales	Socios	0
Participación en redes sociales y posicionamiento web	Socios	0
Publicación de anuncios en revistas profesionales	Mi Biblioteca	225
Inscripción como socios de asociaciones profesionales	BAMAD- Galicia	75
	SEDIC	80
	Fesabid	0
Participación en congresos, conferencias, etc.	Jornadas de Fesabid	250
	Congreso de Bibliotecas Públicas	30

Tabla 6. Costes de comunicación. Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Política de distribución

Nuestra política de distribución es muy sencilla ya que la mayoría de nuestra oferta son servicios de consultoría y asesoramiento o de gestión de personal. En estos casos el canal de distribución es directo ya que nuestra empresa vende el servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

Una vez que recibamos un encargo de presupuesto, lo realizamos como mucho en dos o tres días y lo enviamos por correo electrónico (en caso de proyectos complicados, optaremos por presentarlos para poder explicarlo). Posteriormente a la confirmación del trabajo, nos pondríamos a trabajar en la planificación del proyecto y una vez finalizado lo enviamos por correo electrónico, copia impresa o lo entregamos personalmente. En relación con el plazo de entrega, este dependerá de aquel concertado en cada proyecto.

Otro caso distinto es el suministro. De nuevo, aquí tenemos que distinguir entre fondos y material y mobiliario y equipo. En el caso de los fondos y material, nuestra empresa hará de intermediaria, así que necesitaremos un medio de transporte que haga llegar las cajas con documentos u otro tipo de material al cliente en los tiempos pactados. En relación al mobiliario y equipamiento, la distribución no dependerá de nuestra empresa porque seremos meros intermediarios.

Por último, el coste efectivo de distribución, dependerá del proyecto.

5.2 Plan de ventas

5.2.1 Volumen de mercado

En este sector es muy difícil calcular el volumen de mercado por no decir imposible. Por una parte, no existen estudios oficiales que nos permitan consultar datos y, por otra, la diversidad de los servicios es tan amplia, que resulta imposible comparar empresas. Por poner un ejemplo, una empresa, como Eulen, puede facturar 2.323.000 € por un contrato de gestión de bibliotecas, básicamente contratación de personal, lo que no quiere decir que tenga más beneficios que una empresa que tenga un contrato de 60.000 € por un proyecto de planificación dado que con el primer contrato tienes que pagar al personal y apartar un montante para indemnizaciones y con el segundo lo que se compra es conocimiento, pudiendo obtener un margen de 30.000 euros. Aparte de esto, nuestra empresa piensa trabajar en un nicho de mercado que todavía no ha cubierto ninguna empresa.

5.2.2 Previsión de ventas

La previsión de ventas se puede referir a tres fases diferentes: lanzamiento, asentamiento en el mercado y consolidación de negocio; si bien nosotros sólo nos centraremos en la primera. En nuestra planificación, consideramos que los tres primeros años van a corresponder a la fase de lanzamiento, los tres siguientes al asentamiento y otros tres años más para la consolidación.

En la primera fase, correspondiente a los años de este plan, podemos encontrarnos tres posibles escenarios según la situación del mercado. Debido a la diversidad de servicios que ofrecemos, tanto en lo relativo a la tipología como en lo que se refiere a los precios: desde cientos de euros hasta miles de euros, es muy difícil anticipar el número de proyectos que nos van a contratar así como su relación con la facturación. Por lo tanto, basaremos la previsión en la experiencia previa. Sin embargo, debemos aclarar que el número de proyectos puede variar enormemente, en función de las dimensiones de los mismos, así que lo importante no es desviarse mucho del número de proyectos establecidos aquí sino no desviarse mucho a la baja en la facturación; es decir nos dará igual tener menos o más proyectos si se mantiene la facturación.

Para poder estimar los beneficios, necesitamos saber cuánto cuestan los proyectos, así que en este plan vamos a utilizar algunos a modo de ejemplo. El desglose del beneficio, costes y del volumen de facturación de los proyectos aparece en el anexo I. El volumen de facturación aparece sin aplicarle el IVA (21%) porque se registra así en la contabilidad.

Pesimista

En este escenario, nos ponemos en la peor de las situaciones, que es conseguir pocos proyectos el primer año. El año dos aumentaría un proyecto y el tres como estamos más consolidados dos.

Año	Proyectos	Volumen de facturación (€)	Beneficio por proyecto (€)
1	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 3.000 volúmenes	12.070	4.573
	Estándares	10.871	5.051
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
Total		60.195	24.882
2	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 3.000 volúmenes	12.070	4.573
	Censo	23.654	10.868
	Plan funcional BXNV	7.432	3.612
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
Total		80.410	34.311
3	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 2.000 volúmenes	8.047	3.049
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
	Redacción pliegos BXNV	16.425	10.705
	Plan funcional Biblioteca de Ourense	7.432	3.612
	Plan funcional Biblioteca de Ferrol	7.432	3.612
	Blog club lectura	11.651	3.002
Total		88.241	39.238

Tabla 9. Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Realista

En el escenario realista empezariamos teniendo más proyectos el primer año que en el pesimista y aumentando tanto el número de proyectos como el volumen de facturación a medida que pasan los años. La proporción de aumento es mayor que en el pesimista.

Años	Proyectos	Volumen de facturación (€)	Beneficio por proyecto (€)
1	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 3.000 volúmenes	12.070	4.573
	Estándares	10.871	5.051
	Plan funcional BXNV	7.432	3.612
	Blog club lectura	11.651	3.002
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
	Total		79.278
2	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 2.000 volúmenes	8.047	3.049
	Censo	23.654	10.868
	Plan funcional Biblioteca de Ourense	7.432	3.612
	Mantenimiento Blog	5.290	1.290
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
	Redacción de pliegos Biblioteca Xosé Neira Vilas (Vigo)	16.425	10.705
	Total		98.102
3	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098
	Proceso técnico 2.000 volúmenes	8.047	3.049
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160
	Redacción pliegos Biblioteca de Ourense	16.425	10.705
	Plan funcional Biblioteca de Ferrol	7.432	3.612
	Mantenimiento Blog	5.290	1.290
	Dirección de la instalación y puesta en funcionamiento Biblioteca Xosé Neira Vilas	8.993	5.393
	Blog club comic	11.651	3.002
	Plan formación Xunta	26.979	12.179
	Mapa de bibliotecas de Galicia	33.618	14.898
	Total		155.689

Tabla 10. Escenario Realista. Fuente: Elaboración propia

Optimista

Tal y como está la situación económica, conseguir dos proyectos por trimestre o más con una facturación de 80.000 euros significaría que la empresa se consolidaría muy bien. Partimos de esa base y aumentamos tanto los proyectos como la facturación siempre en mayor medida que en el realista y por tanto, pesimista.

Años	Proyectos	Volumen de facturación (€)	Beneficio por proyecto (€)	
1	Proceso técnico 4.000 volúmenes	1.6094	6.098	
	Proceso técnico 3.000 volúmenes	12.070	4.573	
	Estándares	10.871	5.051	
	Plan funcional Biblioteca Xosé Neira Vilas (Vigo)	7.432	3.612	
	Plan funcional Biblioteca de Ourense	7.432	3.613	
	Blog club lectura	11.651	3.002	
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160	
	Total		86.710	35.109
2	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098	
	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098	
	Censo	23.654	10.868	
	Plan funcional Ferrol	7.432	3.612	
	Plan funcional Carballo	7.432	3.612	
	Mantenimiento Blog	5.290	1.290	
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160	
	Redacción de pliegos Biblioteca Xosé Neira Vilas	16.425	10.705	
	Blog club cómic	11.651	3.002	
	Total		125.232	54.445
3	Proceso técnico 4.000 volúmenes	16.094	6.098	
	Proceso técnico 3.000 volúmenes	12.070	4.573	
	Mantenimiento estadísticas Xunta	21.160	9.160	
	Redacción pliegos Biblioteca de Ferrol	16.425	10.705	
	Redacción pliegos Biblioteca de Carballo	16.425	10.705	
	Redacción pliegos Biblioteca de Ourense	16.425	10.705	
	Mantenimiento Blog Lectura	5.290	1.290	
	Mantenimiento Blog Cómic	5.290	1.290	
	Dirección instalación y puesta en funcionamiento Biblioteca Xosé Neira Vilas	8.993	5.393	
	Plan formación Xunta	26.979	12.179	
	Mapa de bibliotecas de Galicia	33.618	14.898	
	Total		178.769	86.996

Tabla 11. Escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia.

6. Plan de producción

6.1 Plan de producción / subcontratación

6.1.1 Diseño del proceso

Antes de hablar del diseño de nuestros procesos, aclararemos la definición que utilizamos cuando hablamos de diseño del proceso que es lo que Alberto Lacalle (2014) define como el procedimiento por el cual las peticiones funcionales de los usuarios se alcanzan, conformando las actividades y los recursos que componen un producto o servicio. El diseño de un producto y su proceso de creación no pueden separarse, especialmente en los servicios, donde el proceso es el servicio.

Nuestra empresa no se dedica a la venta de productos sino de servicios hechos a medida de cada cliente por este motivo es difícil diseñar previamente un proceso de negocio general puesto que el proceso dependerá de los requerimientos específicos de los clientes, así que habrá tantos procesos como proyectos. Aun así, podemos presentar un proceso genérico que podremos utilizar como punto de partida en cada proyecto que representaremos a través de dos flujogramas: uno del proceso genérico y otro desarrollando el proceso de la elaboración y ejecución del proyecto. Ante la limitación de espacio en este trabajo, vamos a presentar aquí tan sólo el flujograma del proceso genérico del proceso de planificación pero diremos que el otro proceso estará compuesto por las siguientes fases: “un miembro del equipo decide con mayor detalle el proyecto”, “definimos el valor”, “definimos las operaciones y objetivos”, “diseñamos el servicio y su proceso”, “escribimos el proyecto”, “ejecutamos el proyecto” y “evaluamos y mejoramos el proyecto”.

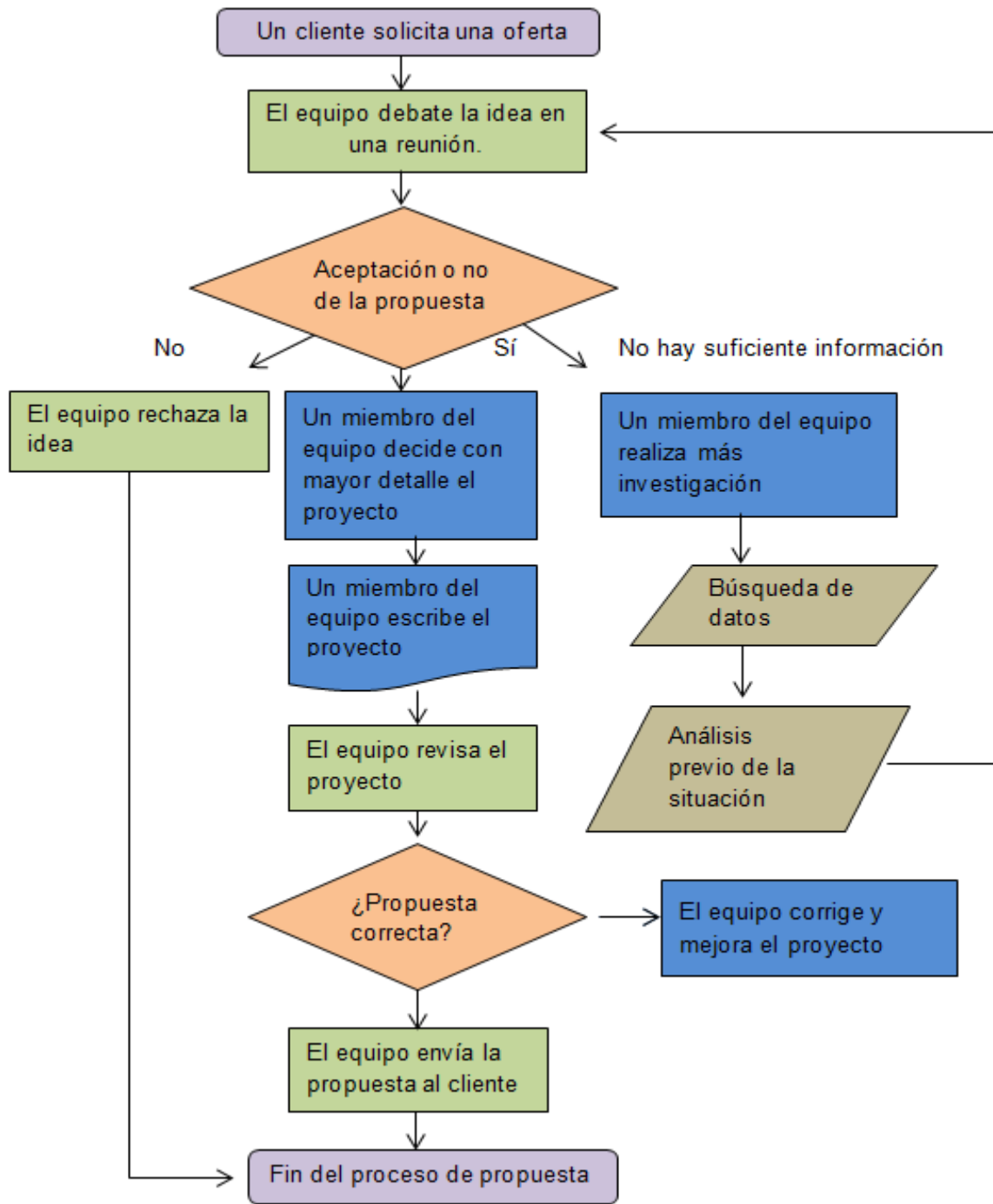


Figura 5. Flujograma de un proceso de planificación de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Producción propia/ Subcontratación o comercialización

Al basar nuestro modelo de negocio en tener pocos costes estructurales, nuestra empresa se verá obligada a subcontratar parte de los proyectos, o contenidos en forma de informes o la realización de determinados procesos, sin que estas contrataciones equivalgan a los proyectos finales puesto que la concepción y ejecución global del proyecto es el valor añadido que diferencia nuestra empresa de otras.

Como la esencia de la subcontratación es buscar la especialización a un menor coste, contrataremos más o menos según la conveniencia de cada proyecto y la oportunidad del mercado. No obstante, por norma general, seguiremos las orientaciones expuestas a continuación.

Consultoría

La planificación y la evaluación siempre será realizada por los socios pues es la única manera de controlar los procesos y de asegurar que el servicio tenga la calidad que busca la empresa. La redacción del proyecto y ejecución del mismo se puede subcontratar, siempre y cuando los socios no la puedan realizar, a los mejores profesionales. Lo mismo sucede con los proyectos de formación.

Gestión

Dependerá del tipo del proyecto y del lugar en que se va a realizar. En los proyectos de proceso técnico y físico, se contratará la descripción de los registros bibliográficos. En los de diseño de imágenes corporativas o de diseño, en general, se subcontratará el diseño gráfico. En los de actividades, dependerá de la tipología del proyecto, si existe alguna empresa en el mercado que cumpla con nuestros estándares de calidad, subcontrataremos todo el proceso siendo nuestro valor añadido la selección y contratación de la empresa, sino actuaremos igual que en el caso de los procesos de planificación.

Suministro

Aquí, jugaremos un papel fundamentalmente de intermediario y contrataremos todos los suministros exceptuando la parte de selección que la realizaremos los socios.

6.1.3 Estructura tecnológica y productiva

Para llevar a cabo los proyectos que nos encarguen precisaremos de diversos materiales y equipamiento. Mostramos, a continuación, una tabla con el mobiliario y equipamiento informático que consideramos necesario para iniciar la actividad.

Concepto	N ^a	Características o modelo	Tienda	Precio unitario (€)	Total (€)
Ordenador	2	Portátil Lenovo Z50-70 15,6"	JM Informática	944,34	Aportación de los socios
Ordenador	1	Portátil Asus Zenbook UX301LA-C4078H	JM Informática	1.899	Aportación de los socios
Impresora multifunción	1	Brother DCP-9020CDW - Impresora multifunción láser	JM Informática	398,09	Aportación de los socios
Teléfonos móviles	3	Aquaris e5 4g	R	69,42	208,26
Tablet	1	Apple iPad Air 16 GB WiFi	Apple	321,49	321,49
Mesas de oficina	3	Bekant	Ikea	114,88	344,64
Cajoneras	3	Galant	Ikea	115,70	347,10
Sillas de oficina	3	Volmar	Ikea	271,90	815,70
Flexos	3	Harte	Ikea	12,31	36,93
Mesa de reuniones	1	Bekant reuniones	Ikea	196,69	196,69
Sillas reunión	8	Stolkan	Ikea	24,71	197,68
Estanterías	1	Kallax	Ikea	81,82	81,82
Muebles de oficina	2	Galant	Ikea	338,02	676,04
Cartuchos de tinta	3	Color	Brother	68,29	204,87
Total					3.431,22

Tabla 12. Equipamiento y mobiliario. Fuente: Elaboración propia.

Hay que especificar que los precios de los ordenadores e impresora son con IVA puesto que son aportaciones no dinerarias de los socios a la hora de constituir la empresa y no se contabilizan como una compra. En cambio, el resto de precios no llevan IVA puesto que será así como se reflejen en la contabilidad y a la hora de hacer las amortizaciones.

Como hemos dicho en el punto del análisis, utilizaremos como local la última planta de la casa de los socios, que tiene dos habitaciones (despacho gerente y sala de trabajo y de reuniones) y un baño. En total 44 m². Adjuntamos dos planos, hechos por Alfonso Fernández Bernández representando las dos posibles opciones.

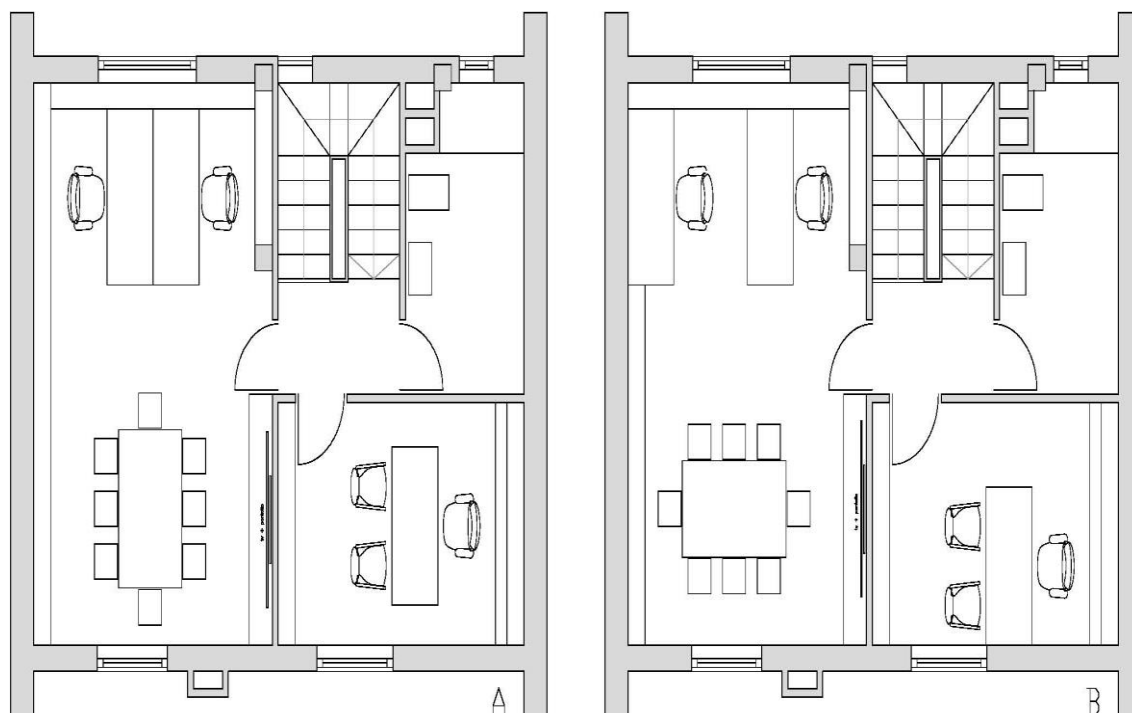


Figura 6. Plano del local. Fuente: Elaborado por Alfonso Fernández

Utilizando los coeficientes de amortización incluidos en la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, las cuotas de amortización por año serán las siguientes:

Concepto	Coeficiente mín.	Por unidad (€)	Total (€)
Ordenadores Lenovo	12,50%	118,04	236,09
Ordenador Asus	12,50%	237,38	237,38
Impresora	12,50%	49,76	49,76
Teléfonos móviles	5%	3,47	10,41
Tablet	5%	16,07	16,07
Mesas	5%	5,74	17,23
Cajoneras	5%	5,79	17,36
Sillas de oficina	5%	13,60	40,79
Flexos	5%	0,62	1,85
Mesa de reuniones	5%	9,83	9,83
Sillas reunión	5%	1,24	9,88
Estanterías	5%	4,09	4,09
Muebles de oficina	5%	16,90	33,80
Total			684,54

Tabla 13. Amortización del inmovilizado. Fuente: Elaboración propia

Hemos utilizado los coeficientes mínimos que la ley permite ya como en los primeros años se prevé que la empresa no obtenga grandes beneficios preferimos ser prudentes.

Pasamos ahora a incluir la tabla de la amortización acumulada en los tres años:

Año 1	Año 2	Año 3
684,54 €	1.369,08 €	2.053,62 €

Tabla 14. Amortización acumulada. Fuente: Elaboración propia.

6.1.4 Determinación de costes internos de producción y criterios de calidad

Costes iniciales:

Para poder poner en funcionamiento la empresa, debemos realizar una serie de inversiones que conllevan unos determinados costes.

Concepto	Total (€)
Mobiliario y equipamiento	3.431,22
Comunicación	1.372,64
Constitución empresa	692,36
Total	5.496,22

Tabla 15. Costes iniciales. Fuente: Elaboración propia

Costes fijos:

Concepto	Coste (€)
Personal	20.456 (Año 1) / 28.396 (Año 1 y 2)
Teléfono e internet	416,52
Comunicación	529,88 (Año 1 y 3) / 749,88 (Año 2)
Total	21.402,4 (Año 1) / 29.562,4 (Año 2) / 29.342,4 (Año 3)

Tabla 16. Costes fijos. Fuente: Elaboración propia.

En el tema de costes de personal vamos a tratar solamente los fijos, es decir, los de los socios porque los gastos de personal vinculados a proyectos, como son temporales y exclusivos de esos proyectos, los contabilizaremos al hacer los costes de los mismos.

Años	Socios	Sueldo (€)	Cotización SS (€)	Dietas (€)	Total (€)
1	Gerente	9.080,4	3.016,8	2.700	14.797,2
	Director comunicaciones		2.829,6		2.829,6
	Directora contenidos		2.829,6		2.829,6
Total					20.456,4

2	Gerente	9.080,4	3.016,8	2.700	14.797,2
	Director comunicaciones	3.026,8	3.772,8		6.799,6
	Directora contenidos	3.026,8	3.772,8		6.799,6
Total					28.396,4
3	Gerente	9.080,4	3.016,8	2.700	14.797,2
	Director comunicaciones	3.026,8	3.772,8		6.799,6
	Directora contenidos	3.026,8	3.772,8		6.799,6
Total					28.396

Tabla 17. Costes de personal. Fuente: Elaboración propia.

A continuación vamos a explicar los costes de la Gerente y de los Directores.

Costes Gerente

Con el afán de que la empresa consiga la suficiente liquidez para no tener que depender de créditos bancarios, se asigna a la gerente el sueldo mínimo interprofesional durante los tres primeros años, con la intención de aumentarlo en los años sucesivos, a los que se le suma la cuota de la mínima cotización para autónomos societarios⁷ de 251,4 € mensuales (Seguridad Social 195,05 €, Contingencias Comunes 20,61 €, Contingencias Profesionales 13,14 € y Cese de Actividad 23,13 €)⁸ más 225 € mensuales en calidad de dietas de desplazamiento y estancia y consumo eléctrico ya que Hacienda no permite deducir estos gastos porque entiende que el objeto de la empresa no lo justifica en el primer caso y en el segundo porque la instalación eléctrica de la casa donde se ubican las oficinas no permite separar el consumo privado del consumo de la empresa.

Costes directores

También tienen que cotizar a la Seguridad Social como autónomos societarios⁹ porque poseen más del 33% de la sociedad. Con el mismo objetivo de priorizar la capitalización de la empresa se limitarán sus costes al abono de la cuota de autónomos a la Seguridad Social de 314,4 € mensuales (Seguridad Social 278,65 €, Contingencias Comunes 34,70 €, Riesgo de lactancia y maternidad 1,05€) y a cobrar un tercio del sueldo mínimo interprofesional correspondiente a un tercio de la jornada completa; es decir 3.772,8 € y 3.026, 8 € respectivamente con excepción del primer año, año de las inversiones iniciales, en donde sólo cobrarán lo correspondiente a la cuota de nueve

⁷ Es obligatorio que el socio que ejerza funciones de dirección y gerencia y siempre que tenga un 25% o más de participaciones de la sociedad se califique como autónomo societario

⁸ La gerente tiene una bonificación por ser mujer menor de 35 años.

⁹ El cálculo de las cuotas se realizó el 25 de mayo con un programa que ofrece el sitio web : <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>

meses de la Seguridad Social (se supone que no habrá proyectos en marcha hasta el segundo trimestre).

Para el teléfono e internet hemos seleccionado el Combo 100 de R (34,71 €/ mes sin IVA) el cual incluye línea con tarifa plana a fijos y a móviles de nuestra cuenta, 100 minutos al resto de móviles, 50 llamadas a tpv, fax IP profesional, 100 megas de internet con fibra óptica con 10 megas de súbita, mantenimiento y un router wifi N doble banda.

Costes variables

Años	Pesimista	Coste	Realista	Coste	Optimista	Coste
1	Pt ¹⁰ 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996
	Pt 3.000 vol.	7.497	Pt 3.000 vol.	7.497	Pt 3.000 vol.	7.497
	Estándares	5.820	Estándares	5.820	Estándares	5.820
	Mantenimiento estadísticas	12.000	Plan funcional Xosé Neira Vilas	3.820	Plan funcional Xosé Neira Vilas	3.820
			Blog Club Lectura	8.650	Plan funcional Ourense	3.820
			Mantenimiento estadísticas	12.000	Blog Club Lectura	8.650
					Mantenimiento estadísticas	12.000
Total		35.313		47.783		51.603
2	Pt 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996
	Pt 3.000 vol.	7.497	Pt 2.000 vol.	4.998	Pt 4.000 vol.	9.996
	Censo	12.786	Censo	12.786	Censo	12.786
	Plan funcional Xosé Neira Vilas	3.820	Plan funcional Ourense	3.820	Plan funcional Ferrol	3.820
	Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000	Mantenimiento Blog	4.000	Plan funcional Carballo	3.820
			Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000	Mantenimiento Blog	4.000
			Redacción de pliegos Xosé Neira Vilas	5.720	Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000
					Redacción de pliegos Xosé Neira Vilas	5.720
					Blog Club Cómico	8.650
	Total		46.099		53.320	
3	Pt 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996	Pt 4.000 vol.	9.996
	Pt 2.000 vol.	4.998	Pt 2.000 vol.	4.998	Pt 3.000 vol.	7.497
	Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000	Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000	Mantenimiento estadísticas Xunta	12.000
	Redacción pliegos Xosé Neira Vilas	5.720	Redacción pliegos Ourense	5.720	Redacción pliegos Ferrol	5.720
	Plan funcional Ourense	3.820	Plan funcional Ferrol	3.820	Redacción pliegos Carballo	5.720
	Plan funcional Ferrol	3.820	Mantenimiento Blog	4.000	Redacción pliegos Ourense	5.720
	Blog Club	8.650	Dirección de la	3.600	Mantenimiento Blog Lectura	4.000

¹⁰ Pt es la abreviatura de proceso técnico y vol de volúmenes

	Lectura		instalación Xosé Neira Vilas			
			Blog Club Cómico	8.650	Mantenimiento Blog Cómico	4.000
			Plan formación Xunta	14.800	Dirección de la instalación Xosé Neira Vilas	3.600
			Mapa de bibliotecas	18.720	Plan formación Xunta	14.800
					Mapa de bibliotecas	18.720
Total		49.004		86.304		91.773

Tabla 18. Costes variables. Fuente: Elaboración propia.

Costes totales

Años	Pesimista	Total (€)	Realista	Total (€)	Optimista	Total (€)
1	Iniciales	5.496,22	Iniciales	5.496,22	Iniciales	5.496,22
	Fijos	21.402,4	Fijos	21.402,4	Fijos	21.402,4
	Variables	35.313	Variables	47.783	Variables	51.603
	Total	62.211,62		74.681,62		78.501,62
2	Fijos	29.562,4	Fijos	29.562,4	Fijos	29.562,4
	Variables	46.099	Variables	53.320	Variables	70.788
	Total	75.661,4		82.882,4		100.350,4
	3	Fijos	29.342,4	Fijos	29.342,4	Fijos
Variables		49.004	Variables	86.304	Variables	91.773
Total		78.346,4		115.646,4		121.115,4

Tabla 19. Costes totales. Fuente: Elaboración propia.

6.2 Proveedores




6.2.1 Descripción de proveedores previstos

La variedad de servicios que puede necesitar una biblioteca pública hace que sea imposible delimitar de antemano todos los proveedores. Nuestro producto principal va a ser la consultoría y este requiere que según el tema tengamos que recurrir a uno u otro profesional, especialmente bibliotecarios y arquitectos. Aun así, por experiencias anteriores, sabemos que vamos a contar con:

Consultorías de negocios y asesorías de empresa.

Empresas de referencia para mejorar nuestra gestión. No recurriremos a las dos primeras en la etapa de arranque pero sí más adelante para implantar un plan de calidad de empresa, que nos dará puntos para los concursos, y un sistema de protección de datos, tal y como exige la ley. También nos podrán ayudar en la gestión de recursos

humanos con la implantación de un sistema de gestión por competencias. Además tendremos a mano una asesoría para ayudar a la gerente con la gestión de cuentas y la tributación cuando sea necesario.

- Grupo ISONOR (A Coruña) 
- PFS Grupo (A Coruña) 
- Gestoría Otero (A Coruña) 

Imprentas

Trabajaremos con imprentas, tanto para realizar el material publicitario de la empresa como para encargar material que se utiliza en la gestión diaria de una biblioteca: tejuelos, códigos de barras, guías de lectura, folletos informativos, etc.

- Gráficas Mera SL (A Coruña) 
- Imprenta – papelería La Ciudad 
- Imprenta Los Mallos 



Diseñadores

Tendremos que tener un/una diseñador/a gráfico/a de mano para diseñarnos tanto nuestra publicidad como las imágenes de nuestros trabajos o de las bibliotecas gestionemos.

- Patricia Porterla, A Coruña
- Paula Aneiros, A Coruña

Empresas de proveedores de ordenadores

Recurriremos a las empresas siguientes para la dotación de equipos informáticos y audiovisuales de nuestra oficina y de las bibliotecas-clientes. Ambas empresas son muy competitivas en precio pero sobre todo en servicio pues te acompañan con asesoría en todo el proceso, tanto antes como después de la venta.

- JMC Informática (A Coruña) 
- GM Pro Vídeo (A Coruña) 



Empresas proveedores de muebles

Trabajarán con nosotros tanto para dotar de equipamiento en nuestras oficinas como cuando tengamos que hacer la instalación y el equipamiento de una biblioteca. En las bibliotecas que tengan más poder adquisitivo, trabajaremos con Lógica y con Sutega puesto que representan a marcas de mobiliario de biblioteca de diseño pero en aquellas bibliotecas que tengan muy poco presupuesto trabajaremos con Ikea.

- Lógica equipamientos integrales (A Coruña) 
- Sutega 
- IKEA 

Empresas que trabajan en el campo de la promoción lectora

Existen numerosas empresas que dicen dedicarse a la promoción lectora realizando espectáculos teatrales o talleres de lectura o escritura.

- Trinke, Trinke (A Coruña) 
- Pedro Ramos (A Coruña) 

Empresas de comunicaciones

R, nos proporcionarán las conexiones telefónicas y de Internet y 1&1 los dominios del correo electrónico y página web.

- R (A Coruña) 
- 1&1 (A Coruña) 

Arquitectos

Necesitaremos trabajar con arquitectos cuando nos encarguen cualquier trabajo relacionados con la instalación y equipamiento de una biblioteca.

- Alfonso Fernández Bernández (A Coruña)
- Fabio Baila (A Coruña)

Bibliotecarios

El tipo de proyecto va a determinar la categoría y especialización del bibliotecario. Las posibilidades son múltiples, aún así podemos decir que serán nuestros proveedores habituales las siguientes personas:

- Catuxa Seoane (A Coruña): comunicación digital: blogs, webs, etc.
- Cristina Ameijeiras (A Coruña): gestión bibliotecas públicas
- Carmen Silva (A Coruña): instalación de bibliotecas
- Enric Villagrosa (Barcelona): planificación bibliotecaria

6.2.2 Determinación de costes externos de producción y criterios de calidad

Como dijimos en puntos anteriores nuestra política de empresa se va a basar en la profesionalidad y en la calidad de nuestros trabajos así que vamos a priorizar la calidad de los servicios y el cumplimiento de los plazos de ejecución sobre los costes, para ello vamos a trabajar con proveedores conocidos por experiencias previas y de absoluta confianza de los socios y vamos a aplicar dos procedimientos para determinar los costes y para determinar los criterios de calidad.

Procedimiento de determinación de costes

Suministros materiales y equipos

Selección de buenos proveedores conocidos previamente por la excelencia de sus servicios.

Trabajo de asesoría y gestión de proyectos contratados por horas a autónomos

1. La empresa establecerá unas tarifas de pago de horas en función del grado de especialización del contenido del proyecto

Categoría	Pago por horas	Tipo de proyectos
Bibliotecario base o catalogador	15 €/hora	Proceso técnico
Bibliotecario I	40 €/hora	Gestión nivel I
Bibliotecario II	60 €/hora	Gestión nivel II
Bibliotecario III/arquitecto/docente	80 €/hora	Planificación nivel I
Bibliotecario superespecializado	100 €/hora	Planificación nivel II

Tabla 20. Coste por hora de los autónomos contratados. Fuente: Elaboración propia.

2. Los socios de la empresa se reunirán con los colaboradores y estimarán conjuntamente el número de horas de trabajo y los plazos de ejecución que llevará el proyecto.
3. La empresa redactará un contrato con las condiciones del acuerdo que los colaboradores tendrán que firmar.
4. La empresa les entregará a los colaboradores un documento con las condiciones técnicas a cumplir.

Trabajos realizados por trabajadores de la empresa

En esta categoría entran todos aquellos contratos que requieran presencia permanente durante un tiempo determinado en una Biblioteca. En este caso se realizará un contrato laboral en las condiciones pactadas y conformes a ley¹¹.

Procedimiento de determinación de estándares de calidad

Pasados los tres años de este plan se implantará una metodología de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001. Valoramos que no es el momento de tener gastos para el desarrollo de este sistema porque en la fase que corresponde a este plan no tendremos los recursos suficientes ni la empresa es tan grande como para requerirlo.

¹¹ Los bibliotecarios se contratan por el Convenido de Oficinas y despachos, del 2012-2014, cuando realizan los trabajos en casa o en despacho y por el de Ocio educativo y animación sociocultural del 2011 cuando trabajan en las salas de las bibliotecas.

7. Plan económico-financiero

7.1 Capital social

Los socios aportarán cada uno 2000 € y también realizarán aportaciones no dinerarias: dos portátiles Lenovo (1.888,68 € en total), un portátil Asus (1899 €) y una impresora láser (398 €) haciendo un total de 10.185,77 €.

7.2 Inversiones iniciales

Concepto	Total
Mobiliario y equipamiento	3.431,22 €
Comunicación	1.372,64 €
Constitución empresa	692,36 €
Total	5.496,22 €

Tabla 21. Inversiones iniciales. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Estados financieros

Aparecen en el anexo II: cuenta de pérdidas y ganancias y balance para los tres escenarios durante los tres años y el estado de flujo de efectivo del primer año realista.

Como vemos hay beneficios en los tres años para los tres escenarios si bien se aprecia una gran diferencia entre resultados. Todos los escenarios tienen en común el incremento paulatino de las ganancias año a año. Sin embargo, serán sólo los escenarios realista y optimista aquellos que se consideran verdaderamente rentables.

7.4 Análisis de ratios financieros

Los siguientes ratios se refieren al escenario realista.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
1. De liquidez			
Ratio de liquidez (AC/PC)	10,04	6,62	5,14
Ratio de disponibilidad (Bancos/PC)	9,95	6,62	5,14
Fondo de maniobra (AC-PC)	9.270,31	22.309,31	52.512,09
2. De solvencia			
Estructura del capital (P/PN)	0,06	0,14	0,22
Endeudamiento total (PT/AT)	0,06	0,12	0,18
3. De rentabilidad			
ROE (BN/FP)	0,36	0,44	0,51
ROA (BN/AT)	0,34	0,38	0,42

Tabla 26. Ratios. Fuente: Elaboración propia.

1. De liquidez

- Ratio de liquidez: mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Al ser mayor que la unidad es un dato positivo. No obstante se puede llegar a pensar que tenemos algunos activos ociosos si bien no nos preocupa puesto que los primeros años la intención es capitalizar la empresa.
- Ratio de disponibilidad: al ser superior que la unidad podríamos hacer frente a las deudas sólo con la tesorería.
- Fondo de maniobra: al ser positivo se deduce no tendremos problemas de liquidez.

2. De solvencia

- Estructura del capital: nos muestra la proporción de la deuda en relación a nuestros recursos propios.
- Endeudamiento total: el peso de las deudas es relativamente bajo en el total de nuestra financiación.

3. De rentabilidad

- ROE: mide el rendimiento del uso de los activos.
- ROA: juzga el grado de eficacia de los recursos utilizados

8. Estructura organizativa y políticas de RRHH

8.1 Organigrama

La organización de la empresa responderá al siguiente organigrama:

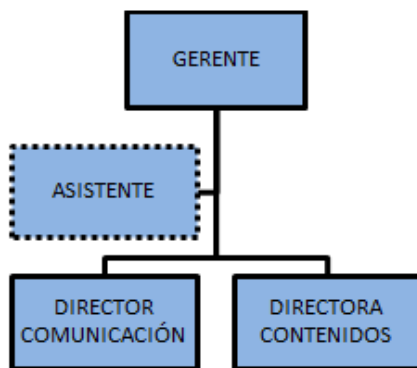


Figura 7. Organigrama. Fuente: Elaboración propia

8.2 Estructura organizativa y descripción de ocupaciones

Se contará con una plantilla fija de tres empleados. Si bien, como hemos visto anteriormente dependiendo de cada tipo de proyecto se contratarán a más o menos trabajadores. Además, si las cuentas nos lo permiten, en el año 4 o sino en años sucesivos, contrataremos a un asistente para ayudar con la carga de trabajo.

Adoptaremos como tipo de estructura la adhocracia puesto que es la que mejor se adapta nuestra actividad empresarial (ofrecemos proyectos personalizados). En consecuencia, el poder de decisión se distribuirá entre los socios dependiendo de la naturaleza de las distintas decisiones y no se realizará una estrategia concreta puesto que reaccionaremos ante las contingencias que nos encontremos en cada proyecto. Por consiguiente, y al ser una empresa pequeña, usaremos la adaptación mutua (los socios se coordinarán mediante la comunicación informal) como principal mecanismo de coordinación.

Puesto	Contrato	Funciones
Gerencia	Autónomo societario	Administración y dirección de la empresa Marketing y publicidad Relación con clientes y bancos Selección y contratación del personal Negociación con posibles aliados Desarrollar proyectos Gestión de calidad Recogida de documentación, redacción final de presupuestos y memorias para concursos públicos
Adjuntía	Contrato indefinido. Regulado por el Régimen General del Convenio de oficinas	Tareas de apoyo a la gerencia
Dirección de comunicaciones	Autónomo societario	Mantenimiento redes sociales y blog Revisión de proyectos Revisión gallego
Dirección de contenidos	Autónomo societario	Planificación y dirección de proyectos bibliotecarios Primer contacto con proveedores y colaboradores Supervisión proyectos bibliotecarios Apoyo a la selección y contratación del personal

Tabla 27. Funciones del personal. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Jornada laboral

Dependerá de los proyectos pero como mínimo la gerente tendrá una jornada laboral de 40 horas a la semana (jornada completa), siendo mañana y/o tarde en función de las necesidades. Los otros socios tendrán una jornada laboral de 15 horas a la semana (jornada parcial) que podrá ser incrementada si hay mucha carga laboral.

8.4 Política de Recursos Humanos

Partiendo del convencimiento que, en general, el “factor humano” es el más importante para que una organización alcance sus objetivos, sobre todo en una empresa que vende “conocimiento”, nuestra política de RRHH irá dirigida a la implantación paulatina de una “gestión por competencias”.

La AEC (Asociación Española por la Calidad) entiende “la gestión por competencias” como la relación entre el empleo y los trabajadores. Se busca el desarrollo de las competencias de cada persona tanto individualmente como colectivamente, considerando la optimización de la organización y sus productos/servicio.

Una competencia es un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. Se compone de:

- **Saber:** el conjunto de conocimientos que permiten a la persona llevar a cabo los comportamientos contemplados en la competencia.
- **Saber hacer:** el conjunto de habilidades y destrezas.
- **Querer hacer:** actitudes, intereses y motivaciones.
- **Poder hacer:** conjunto de medios y herramientas necesarias para desempeñar el trabajo. No es un elemento constitutivo de la competencia. Depende de la organización.

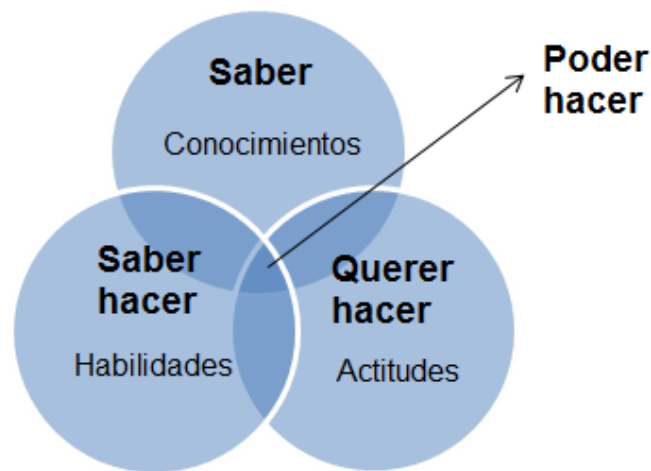


Figura 8. Competencia. Fuente: Elaboración propia.

Como al inicio la empresa sólo tendrá una trabajadora a tiempo completo, hemos diseñado una competencia con carácter genérico para los tres socios pero, fundamentalmente, para la gerente. Como ella carece de determinados “saberes y habilidades”, la planteamos como una competencia a alcanzar. Para ello la gerente realizará “acciones formativas” encaminadas a este fin.

PERFIL COMPETENCIAL		
	Denominación	Descripción
Empresa	Identificación con la empresa	Actuar conforme a las normas éticas y sociales participando en la consecución de una meta común, respetando el enfoque, las necesidades y objetivos de la empresa
	Orientación al cliente	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que los clientes potenciales puedan tener y ser capaces de satisfacerlas
	Mejora continua	Buscar el aprendizaje, mejorando la actividad diaria y participando en la consecución de óptimos resultados para la organización
Mando	Trabajo en equipo	Participar en el descubrimiento de soluciones imaginativas a problemas laborales intentando innovar en los métodos

	Planificación y organización	Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, así como optimizar la gestión de los recursos disponibles
	Negociación	Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes, para adaptarse o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes
Puesto	Organización	Organizar eficazmente las actividades a desarrollar, estableciendo prioridades y utilizando el tiempo de la forma más eficaz posible
	Atención al detalle	Manejar de forma eficaz y prolongada información detallada
Técnicas	Análisis numérico	Analizar, organizar y presentar datos numéricos
	Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender cambios del entorno, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas
	Delegación y desarrollo colaboradores	Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado
	Gestión de bibliotecas	Disponer de conocimientos especializados en gestión de bibliotecas y otros centros culturales
	Comunicación digital	Disponer de conocimientos especializados en marketing digital

Tabla 28. Perfil competencial genérico para los trabajadores de IB. Fuente: Elaboración propia.

También hemos diseñado la competencia del asistente a gerencia o dirección para que en los períodos que tengamos que contratar a alguien, requiramos este perfil:

PERFIL COMPETENCIAL		
	Denominación	Descripción
Compañía	Las mismas que la gerente	
Mando	No tiene	
Puesto	Las mismas que la gerente	
Técnicas	Informática	Conocimientos a nivel de usuario de office y softwares bibliotecarios
	Gestión administrativa y presupuestaria	Conocimientos de gestión de archivos y gestión presupuestaria
	Biblioteconomía	Conocimientos básicos de gestión de bibliotecas
	Comunicación digital	Conocimientos especializados en marketing digital
	Atención al cliente	Formación en atención al cliente de forma no presencial

Tabla 29. Perfil competencial del asistente. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a nuestros colaboradores-bibliotecarios les exigiremos los perfiles competenciales adecuados para desarrollar el proyecto en cuestión. Para comprobar esta adecuación seguiremos el modelo de “gestión por competencias” de las Bibliotecas Públicas de Barcelona ¹².

¹² Este documento no está publicado pero nosotros lo tenemos porque nos lo han hecho llegar desde la Dirección de RRHH del Consorci de Biblioteques de Barcelona.

8.4.1 Selección y contratación

La selección se hará en función de los perfiles competenciales a los que hicimos referencia en el punto anterior guiándonos por los conocimientos y experiencia de la directora de contenidos. No necesitaremos recurrir a ninguna empresa de contratación de personal puesto que la misma conoce a muchos profesionales por sus años de trabajo en el sector.

8.4.2 Desarrollo profesional

El distintivo de nuestra empresa, la calidad de los servicios, requiere de formación permanente. Durante los tres primeros años, y para que la empresa no tenga unos costes excesivos, será la directora de contenidos quien forme a la gerente. La gerente también asistirá a todos los cursos de los planes de formación que realicemos.

A partir del cuarto año formarán parte de los costes fijos una partida de 1.500 euros destinada a la formación de todos los socios.

8.4.3 Política salarial

El salario anual fijado es de 9.080,4 € para la gerente y 3.026,8 € para los socios. No obstante, una vez que el negocio esté más consolidado, suponemos a partir del cuarto año, se revisarán al alza los salarios.

9. Aspectos jurídicos y de constitución

9.1 Forma jurídica

Nuestra empresa será una Sociedad Limitada. Las mismas están reguladas por el Real Decreto 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El número mínimo de socios es uno y no existe límite máximo, así que al ser tres socios se tiene por cumplido dicho requisito. La responsabilidad de estos se limitará al capital aportado. Los socios trabajarán en la empresa y tendrán la calificación, como ya hemos expresado anteriormente, de autónomos societarios.

Por otra parte, al nombre elegido de la sociedad, el cual no puede estar registrado anteriormente, le seguirá las palabras Sociedad Limitada o S.L, en nuestro caso IB: Información y Bibliotecas S.L. El capital social mínimo tiene que ser de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. En el presente caso será de 10.185,77 €. El domicilio social será en España, en la casa de los socios, en Rúa do Enxido, nº5 Oleiros, A Coruña. Por último, como objeto social nos dedicaremos a los servicios bibliotecarios considerados como actividad mercantil.

Elegimos esta forma societaria puesto que la responsabilidad que pueda surgir frente a acreedores está limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad; sus trámites administrativos son más sencillos que otros tipos de empresas y sus costes de constitución más bajos y el capital social mínimo exigido no es muy alto, pudiendo subscribirlo mediante aportaciones dinerarias y no dinerarias. Este último requisito es la razón por la cual no optamos por la Sociedad Limitada Nueva Empresa, en la misma el capital inicial sólo puede ser desembolsado mediante aportaciones dinerarias.

9.2 Trámites

Guiándonos por lo dispuesto por La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, unidad orgánica perteneciente al Ministerio de Industria, Energía y

Turismo en su portal web, los pasos a seguir para constituir nuestra empresa serán los siguientes:

Asunto	Lugar de tramitación	Coste (€)
1) Consulta disponibilidad del nombre de la sociedad	Registro Mercantil Central	1,8
2) Certificación de nominación de la sociedad	Registro Mercantil Central	11,57
3) Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad	Banco	0
4) Elaboración de los Estatutos	Lo redactarán los socios	0
5) Escritura pública de la Constitución	Notaría	173,94
6) Número de identificación fiscal	Agencia Tributaria	0
7) Escritura pública	Notaría	130,47
8) Alta en el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	Consellería de Facenda de la Xunta de Galicia	0
9) Inscripción de la empresa	Registro Mercantil Provincial	102,3
10) Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores	Agencia Tributaria	0
11) Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Agencia Tributaria	0
12) Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social	Tesorería General de la Seguridad Social	0
13) Libro registro de socios	Registro Mercantil Provincial	26,51
14) Obtención de un certificado electrónico	Autoridades de certificación	25,99
15) Registro nombre comercial, patentes y marcas	OEPM ¹³	122,89
Total (€)		569,47

Tabla 30. Costes de constitución. Fuente: Elaboración propia.

Estamos exentos del Impuesto de Actividades Económicas puesto que nuestro importe neto de cifra de negocios es inferior a 1.000.000 €.

No es necesario solicitar en el ayuntamiento la licencia de apertura de negocio al estar exentas las actividades profesionales que se realicen en el domicilio particular, no existiendo venta o atención directa al público ni se cause molestias a los vecinos.

¹³ Oficina Española de Patentes y Marcas

Conclusiones

Este trabajo se desarrolló con el objetivo de evaluar la creación de una empresa especializada en gestión y planificación bibliotecaria, tras haber detectado una oportunidad de negocio.

A lo largo de este trabajo hemos constatado que si la complejidad que entraña la gestión de una biblioteca pública es enorme, por la diversidad y el número infinito de servicios que pueden ofrecer, mucho más grande es, todavía, para una empresa planificar y gestionar una red de ellas.

Por otra parte, destacar que la elaboración de este plan nos supuso un enorme esfuerzo, mucho mayor que el imaginado en un principio puesto que el hecho de ser una empresa de servicios que trabaja por proyectos dificultó enormemente la elaboración del plan presupuestario. A esto habrá que sumarle, en la vida real, que cada proyecto es único y que, por lo tanto, la posibilidad de minimizar los riesgos por previsión o por experiencia, no es muy grande ya que la mayoría de las contingencias que pueden surgir en cada trabajo, también serán únicas.

Sin embargo, y una vez hecho un análisis exhaustivo del entorno y de nuestras capacidades y debilidades, además de concretar nuestra oferta, el tipo de cliente y las posibilidades de negocio en diferentes escenarios, podemos concluir que aunque tendremos que solventar muchas dificultades, la idea de constituir la empresa es viable. La novedad y la exclusividad del proyecto hace que seamos la única empresa en Galicia capaz de ofertar servicios para bibliotecas tan innovadores e integrales. Todo ello con la máxima calidad y respondiendo a los estándares del sector en cuanto a modernidad y a profesionalidad.

Finalmente decir que consideramos que los objetivos de este trabajo se han alcanzado.

Bibliografía

Documentos impresos:

- Huelsbeck, D. P., Merchant, K. A., & Sandino, T. (2011). On Testing Business Models. *The Accounting Review*, 86(5), pp. 1631-1654.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Ed. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005), Clarifying business models: origins, present, and future of the concept, *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1). pp. 1- 25.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2) pp 3-8
- Zoh, C y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 29 (1), pp. 1-26.
- Zoh, C y Amit, R. (2010, febrero). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 45(1), pp. 65-70.
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011, July). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

Sitios web:

- AEC Asociación Española para la calidad (2015.) *Gestión por competencias*. Recuperado el 17 de junio de 2015 en <<http://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias> >

- Corroto, P; García Jaén, B. (2011). El libro rompe su cadena. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de *Diario Público* en <<http://www.publico.es/culturas/libro-rompe-cadena.html>>
- Dirección general de la industria y de la pequeña empresa. (2015). Sociedad de Responsabilidad Limitada: Proceso de constitución. Recuperado el 13 de Julio de 2015 disponible en:
<<http://www.ipyme.org/esES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d3Calvin College openURL resolver>>
- INE. (2015). *Encuesta de población activa*. Recuperado el 15 de junio del 2015 en <http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm>
- INE. (2014). *Estadísticas de bibliotecas*. Recuperado el 15 de junio de 2015 en <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t12/p403/a2012&file=pcaxis>>
- Infoautónomos. (2015). *Alta en autónomos y obligaciones*. Recuperado el 23 de mayo de 2015 en <<http://www.infoautonomos.com/hacerse-autonomo/alta-autonomo-obligaciones/>>
- Lacalle, A. (2014). *Diseño de procesos: operaciones de negocio*. Recuperado el 15 de junio de 2015 en <<http://albertolacalle.com/disenio-procesos.htm>>
- Mº de Cultura. (2014). *Bibliotecas públicas españolas en cifras*. Recuperado el 17 de junio de 2015 en <<http://www.cultura.gob.es/alziraweb/alziraweb.cmd?command=GetEvolucion>>
- Pearson Education. (2010). *Empresa y tipos de empresa, Clasificación y tamaño*. Recuperado en 28 de mayo de 2015 <<http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-financiera-sistemas-informacion-empresarial-contable/empresa-tipos-empresas-clasificacion-segun-tamano>>
- VII *Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Madrid, Fundación FOESA, 2014, pp. 75 Recuperado el 15 de junio de 2015 en <http://www.foessa2014.es/informe/uploaded/descargas/VII_INFORME.pdf>

Anexos

ANEXO I. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Concepto	Precio unidad	Uds.	Total	Concepto	Precio unidad	Uds.	Total
Blog club lectura				Redacción proyecto de pliegos			
Diseño blog	250	1	250	Horas bibliotecario	50	40	2.000
Horas de elaboración de contenido y programación	60	140	8.400	Horas arquitecto	50	70	3.500
Total Costes			8.650	Diseño de la presentación	200	1	200
Horas de coordinación socios	80	2	160	Materiales de presentación y mensajería	20	1	20
Total			8.810	Total Costes			5.720
Gastos de gestión e imprevistos	15%		1.322	Horas de coordinación y revisión	80	80	6.400
Total			10.132	Corrección gallego	300	1	300
Beneficio empresarial	15%		1.520	Total			12.420
Total			11.651	Gastos de gestión e imprevistos	15%		1.863
				Total			14.283
Mantenimiento estadísticas Xunta				Beneficio empresarial	15%		2.142
Horas bibliotecario	40	300	12.000	Total			16.425
Total Costes			12.000				
Horas supervisión y coordinación socios	80	50	4.000				
Total			16.000				
Gastos de gestión e imprevistos	15%		2.400				
Total			18.400	Plan formación Xunta			
Beneficio empresarial	15%		2.760	Horas profesorado	100	120	12.000
Total			21.160	Acompañamiento cursos	20	120	2.400
				Materiales	100	1	100
Dirección de la instalación				Diseño imagen	300	1	300
Horas dirección	60	60	3.600	Total Costes			14.800
Total Costes			3.600	Horas planificación y diseño del plan socios	80	35	2.800
Horas supervisión y dirección socios	80	40	3.200	Horas de evaluación del plan y memoria final socios	80	35	2.800
Total			6.800	Total			20.400
Gastos de gestión e imprevistos	15%		1.020	Gastos de gestión e imprevistos	15%		3.060
Total			7.820	Total			23.460
Beneficio empresarial	15%		1.173	Beneficio empresarial	15%		3.519
Total			8.993	Total			26.979

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

Plan de empresa de una entidad de nueva creación de servicios bibliotecarios

Concepto	Precio unidad	Uds.	Total	Concepto	Precio unidad	Uds.	Total
Censo				Mapa de biblioteca			
Herramienta informática ¹⁴	3500	1	3.500	Herramienta informática	8.500	1	8.500
Horas de introducción de datos	15	360	5.400	Horas de asesoría de experto planificación	100	40	4.000
Horas bibliotecarios	26	141	3.666	Horas bibliotecarios	60	100	6.000
Diseño de la presentación	200	1	200	Diseño de la presentación	200	1	200
Materiales de presentación y mensajería	20	1	20	Materiales de presentación y mensajería	20	1	20
Total Costes			12.786	Total Costes			18.720
Horas de coordinación y análisis socios	80	60	4.800	Horas de coordinación y análisis socios	80	80	6400
Corrección gallego	300	1	300	Corrección gallego	300	1	300
Total			17.886	Total			25.420
Gastos de gestión e imprevistos	15%		2.683	Gastos de gestión e imprevistos	15%		3.813
Total			20.569	Total			29.233
Beneficio empresarial	15%		3.085	Beneficio empresarial	15%		4.385
Total			23.654	Total			33.618
Estándares				Plan funcional			
Horas de trabajo experto planificación	100	35	3.500	Horas de trabajo bibliotecario	60	60	3.600
Horas trabajo experto bibliotecario	60	35	2.100	Diseño de la presentación	200	1	200
Diseño de la presentación	200	1	200	Materiales de presentación y mensajería	20	1	20
Materiales de presentación y mensajería	20	1	20	Total Costes			3.820
Total Costes			5.820	Horas coordinación y supervisión socios	80	20	1.600
Horas coordinación y supervisión socios	80	30	2.400	Corrección gallego	200	1	200
Total			8.220	Total			5.620
Gastos de gestión e imprevistos	15%		1.233	Gastos de gestión e imprevistos	15%		843
Total			9.453	Total			6.463
Beneficio empresarial	15%		1.418	Beneficio empresarial	15%		969
Total			10.871	Total			7.432
Mantenimiento Blog y coordinación				Proceso técnico			
Horas de trabajo bibliotecario	40	100	4000	1000 Registros	166,6	15	2.499
Total Costes			4000	Total Costes			2.499
Gastos de gestión e imprevistos	15%		600	Gastos de gestión e imprevistos	15%		375
Total			4600	Total			2.874
Beneficio empresarial	15%		690	Beneficio empresarial	40%		1.150
Total			5290	Total			4.023

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Recurrimos a los servicios de un bibliotecario informático

ANEXO II. CUENTAS ANUALES

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
1. Importe neto de la cifra de negocios	60.195,00	80.410,00	88.241,00	79.278,00	98.102,00	155.689,00	86.710,00	125.232,00	178.769,00
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	60.195,00	80.410,00	88.241,00	79.278,00	98.102,00	155.689,00	86.710,00	125.232,00	178.769,00
4. Aprovisionamientos	-35.293,00	-45.659,00	-48.344,00	-47.543,00	-52.660,00	-82.844,00	-51.143,00	-61.508,00	-82.593,00
607 TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS	-35.293,00	-45.659,00	-48.344,00	-47.543,00	-52.660,00	-82.844,00	-51.143,00	-61.508,00	-82.593,00
6. Gastos de personal	-20.456,40	-28.396,40	-28.396,40	-20.456,40	-28.396,40	-28.396,40	-20.456,40	-28.396,40	-28.396,40
640 SUELDOS Y SALARIOS	-17.756,40	-25.696,40	-25.696,40	-17.756,40	-25.696,40	-25.696,40	-17.756,40	-25.696,40	-25.696,40
649 OTROS GASTOS SOCIALES	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
7. Otros gastos de explotación	-3.536,27	-1.606,40	-1.189,88	-3.756,27	-1.826,40	-4.406,41	-3.976,27	-2.046,40	-4.626,41
623 SERVICIOS PROFESIONALES INDEP.	-692,36	0,00	0,00	-692,36	0,00	0,00	-692,36	0,00	0,00
627 PUBLICID., PROPAGANDA Y RR.PP.	-1.125,00	-225,00	-225,00	-1.125,00	-225,00	-225,00	-1.125,00	-225,00	-225,00
629 OTROS SERVICIOS	-1.718,91	-1.381,40	-964,88	-1.938,91	-1.601,40	-4.181,41	-2.158,91	-1.821,40	-4.401,41
8. Amortización de inmovilizado	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54	-684,54
6816 AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31	-161,31
6817 AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23	-523,23
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	224,79	4.063,66	9.626,18	6.837,79	14.534,66	39.357,65	10.449,79	32.596,66	62.468,65
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	224,79	4.063,66	9.626,18	6.837,79	14.534,66	39.357,65	10.449,79	32.596,66	62.468,65
19. Impuestos sobre beneficios	-33,72	-609,55	-1.443,93	-1.025,67	-2.180,20	-9.839,41	-1.567,47	-4.889,50	-15.617,16
630 IMPUESTO CORRIENTE	-33,72	-609,55	-1.443,93	-1.025,67	-2.180,20	-9.839,41	-1.567,47	-4.889,50	-15.617,16
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	191,07	3.454,11	8.182,25	5.812,12	12.354,46	29.518,24	8.882,32	27.707,16	46.851,49

Tabla 22. Cuenta de pérdidas y ganancias de los tres años en los tres resultados. Fuente: Elaboración propia

Plan de empresa de una entidad de nueva creación de servicios bibliotecarios

ACTIVO	PESIMISTA			Año 4	REALISTA			Año 35	OPTIMISTA		
	Año 1	Año 2	Año 3		Año 12	Año 23	Año 34		Año 15	Año 26	Año 37
A) ACTIVO NO CORRIENTE	6.727,58	6.043,04	5.358,50		6.727,58	6.043,04	5.358,50		6.727,58	6.043,04	5.358,50
II. Inmovilizado material	6.727,58	6.043,04	5.358,50		6.727,58	6.043,04	5.358,50		6.727,58	6.043,04	5.358,50
21600001 MOVIL AQUARIS E5	208,26	208,26	208,26		208,26	208,26	208,26		208,26	208,26	208,26
21600002 APPLE IPAD AIR 16	321,49	321,49	321,49		321,49	321,49	321,49		321,49	321,49	321,49
21600003 MESAS OFICINA	344,64	344,64	344,64		344,64	344,64	344,64		344,64	344,64	344,64
21600004 CAJONERAS	347,10	347,10	347,10		347,10	347,10	347,10		347,10	347,10	347,10
21600005 SILLAS	815,70	815,70	815,70		815,70	815,70	815,70		815,70	815,70	815,70
21600007 FLEXOS	36,93	36,93	36,93		36,93	36,93	36,93		36,93	36,93	36,93
21600008 MESA REUNIONES	196,69	196,69	196,69		196,69	196,69	196,69		196,69	196,69	196,69
21600009 SILLAS REUNIONES	197,68	197,68	197,68		197,68	197,68	197,68		197,68	197,68	197,68
21600010 ESTANTERIAS	757,86	757,86	757,86		757,86	757,86	757,86		757,86	757,86	757,86
21700001 PORTATIL LENOVO Z50-70	1.888,68	1.888,68	1.888,68		1.888,68	1.888,68	1.888,68		1.888,68	1.888,68	1.888,68
21700002 PORTATIL ASUS ZENBOOK	1.899,00	1.899,00	1.899,00		1.899,00	1.899,00	1.899,00		1.899,00	1.899,00	1.899,00
21700003 IMPRESORA LASER BROTHER	398,09	398,09	398,09		398,09	398,09	398,09		398,09	398,09	398,09
28160000 AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE MOBI	-161,31	-322,62	-483,93		-161,31	-322,62	-483,93		-161,31	-322,62	-483,93
28170000 AMOR. ACUM. EQ. PROCS. DE INFO	-523,23	-1.046,46	-1.569,69		-523,23	-1.046,46	-1.569,69		-523,23	-1.046,46	-1.569,69
B) ACTIVO CORRIENTE	3.682,98	8.385,33	17.879,21		10.295,98	26.280,80	65.207,11		13.907,98	48.606,79	109.902,34
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cob.	87,48	87,48	1.889,74		87,48	0,00	0,00		87,48	0,00	0,00
3. Otros deudores	87,48	87,48	1.889,74		87,48	0,00	0,00		87,48	0,00	0,00
47000000 HACIENDA PÚBLICA, DEUDORA POR	87,48	87,48	1.889,74		87,48	0,00	0,00		87,48	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equival.	3.595,50	8.297,85	15.989,47		10.208,50	26.280,80	65.207,11		13.820,50	48.606,79	109.902,34
57200001 BANCO, CTA. ORDINARIA	3.595,50	8.297,85	15.989,47		10.208,50	26.280,80	65.207,11		13.820,50	48.606,79	109.902,34
TOTAL ACTIVO	10.410,56	14.428,37	23.237,71		17.023,56	32.323,84	70.565,61		20.635,56	54.649,83	115.260,84

Tabla 23. Activo de los tres años para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia.

Plan de empresa de una entidad de nueva creación de servicios bibliotecarios

Pasivo	PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 12	Año 23	Año 34	Año 15	Año 26	Año 37
A) PATRIMONIO NETO	10.376,84	13.830,95	22.013,20	15.997,89	28.352,35	57.870,59	19.068,09	46.775,25	93.626,74
A-1) Fondos propios	10.376,84	13.830,95	22.013,20	15.997,89	28.352,35	57.870,59	19.068,09	46.775,25	93.626,74
I. Capital	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77
1. Capital escriturado	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77
10000000 CAPITAL SOCIAL	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77	10.185,77
III. Reservas	0,00	191,07	3.645,18	0,00	5.812,12	18.166,58	0,00	8.882,32	36.589,48
11200000 RESERVA LEGAL	0,00	19,10	364,51	0,00	581,21	1.816,65	0,00	888,23	3.658,94
11300000 RESERVAS VOLUNTARIAS	0,00	171,97	3.280,67	0,00	5.230,91	16.349,93	0,00	7.994,09	32.930,54
VII. Resultado del ejercicio	191,07	3.454,11	8.182,25	5.812,12	12.354,46	29.518,24	8.882,32	27.707,16	46.851,49
C) PASIVO CORRIENTE	33,72	597,42	1.224,51	1.025,67	3.971,49	12.695,02	1.567,47	7.874,58	21.634,10
IV. Acreedores comerc. y otras cuentas a pagar	33,72	597,42	1.224,51	1.025,67	3.971,49	12.695,02	1.567,47	7.874,58	21.634,10
2. Otros acreedores	33,72	597,42	1.224,51	1.025,67	3.971,49	12.695,02	1.567,47	7.874,58	21.634,10
47500000 HACIENDA PÚBLICA, ACREEDORA PO	0,00	0,00	0,00	0,00	2.160,53	3.640,48	0,00	3.549,36	7.777,16
47520000 HP,ACREED. IMPUESTO SOCIEDADES	33,72	597,42	1.224,51	1.025,67	1.810,96	9.054,54	1.567,47	4.325,22	13.856,94
T O T A L PATRIMONIO NETO Y PASIVO	10.410,56	14.428,37	23.237,71	17.023,56	32.323,84	70.565,61	20.635,56	54.649,83	115.260,84

Tabla 24. Pasivo de los tres años para los tres escenarios. Fuente: Elaboración propia.

Estado de Flujos de Efectivo Realista	Año 1
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	6.837,79
2. Ajustes del resultado	684,54
a) Amortización del inmovilizado (+)	684,54
3. Cambios en el capital corriente	-87,48
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-87,48
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	1.025,67
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	1.025,67
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	8.460,52
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
6. Pagos por inversiones (-)	-7.412,12
c) Inmovilizado material	-7.412,12
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-7.412,12
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	10.185,77
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	10.185,77
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	6.000,00
a) Emisión	6.000,00
5. Otras deudas (+)	6.000,00
b) Devolución y amortización de	-6.000,00
5. Otras deudas (-)	-6.000,00
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	10.185,77
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (5 + 8 + 12 + D)	11.235,70
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	10.209,83¹⁵

Tabla 25. Estado de flujos de efectivo del primer año realista. Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Aparece descontado el importe del Impuesto de Sociedades que se paga en julio del año siguiente como previsión.