



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Maestría en Dirección y Administración de Empresas /
(MBA)

**Plan de negocio de una editorial
independiente digital para escritores
independientes en Lima, Perú**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Diego César Eduardo Saavedra Agurto
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Director:	Gerardo Enrique Garibay Camarena
Fecha:	13 de febrero de 2023

Resumen

Muchas personas tienen ideas e historias que contar, y la mejor manera de hacerlo es mediante un libro. En los últimos años se ha visto un amplio crecimiento de libros registrados en Lima, Perú, mostrando que cada vez hay más escritores expresando sus ideas al mundo. El negocio editorial puede ser un mundo nuevo para muchos, y no ser escogido por grandes editoriales puede resultar frustrante. Frente a esto, muchos autores han recurrido a publicar sus libros de manera independiente, mayormente en Amazon, una de las más grandes plataformas en línea de ventas en el mundo.

El objetivo principal de este trabajo es realizar un plan de negocio para la implementación de una editorial independiente virtual (todo trabajado remotamente), dirigida a escritores independientes y/o potenciales escritores en Perú, que quieran ver su manuscrito plasmado en un libro sin preocupaciones, dado que se aceptarán todos los manuscritos. El objetivo es brindar cuatro servicios: la publicación del libro de forma virtual en la plataforma de Amazon, la traducción del libro, la publicación de un audio-libro en la plataforma de Findaway Voices y la promoción del libro en redes sociales. Además, se guiará al escritor durante todo el trayecto.

Para este trabajo de investigación, se tocarán apartados como un análisis de mercado, y planes como el financiero, el de marketing, el de operaciones, y el organigrama de la empresa.

Palabras clave: editorial, escritura, autor, plan de negocio, libro

Abstract

Many people have stories and ideas to tell, and the best way to tell them is through a book. In the last few years, there has been a large growth in the number of books registered in Peru, showing that more and more writers are expressing their ideas to the world. The publishing business can be a new world for many, and not being accepted by major publishers can be frustrating. Faced with this, many authors have resorted to publishing their books independently and virtually, mostly on Amazon, one of the largest online sales in the world.

The main objective of this research work is to make a business plan for the implementation of a virtual independent publishing house (working remotely), aimed at independent writers and/or potential writers in Peru, who want to see their manuscripts turn into a book without worries since all manuscripts will be accepted. The aim is to provide four services: the

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú
publication of the book virtually on the Amazon platform, the translation of the book to English, the publishing of an audio-book in the Findaway Voices platform, and the promotion in social media. In addition, guidance will be offered for new writers throughout the whole process.

For this research work, the sections necessary to carry it out will be covered, such as market analysis, financial plan, an organization chart, operations plan, and marketing plan.

Keywords: publishing house, writing, author, business plan, book

Índice de contenidos

Introducción	9
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	9
1.2. Objetivos del TFM	11
1.2.1. Objetivo general	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3. Elementos innovadores del proyecto	11
2. Análisis del mercado	12
2.1. Público objetivo	12
2.2. Mercado potencial	13
2.3. Competencia	14
2.4. Análisis del macro entorno (PESTEL)	15
2.5. Análisis del micro entorno (cinco fuerzas de Porter)	15
2.6. Análisis FODA	15
3. Business model CANVAS	15
3.1. Business model CANVAS (Gráfico)	16
3.2. Propuesta de valor del Business model CANVAS (Gráfico)	16
3.3. Descripción del modelo de negocio CANVAS y su propuesta de valor	17
3.3.1. Modelo de negocio CANVAS	17
3.3.2. Propuesta de valor CANVAS	17
4. Estrategia de Marketing	18
4.1. Cartera de productos y propuesta de valor	18
4.1.1. Servicios ofrecidos	18
4.1.2. Propuesta de valor	19
4.2. Estrategia de precios	19
4.3. Previsión de ventas (3 años)	20
4.3.1. Escenario optimista	20
4.3.2. Escenario pesimista:	21
4.4. Estrategia de comunicación	22
4.4.1. Objetivos de la comunicación	22
4.4.2. Público objetivo de las campañas publicitarias	23
4.4.3. Generación de una página web	23
4.4.4. Utilización de las redes sociales como principal forma de promoción	23
4.4.5. Asistencia a ferias del libro principales en el país.	24
4.4.6. Las reseñas y críticas	24

4.4.7.	Campañas sociales.....	25
4.5.	Estrategia de distribución	25
4.6.	Presupuesto de Marketing	25
5.	Plan de operaciones	26
5.1.	Localización	26
5.2.	Definición de procesos relevantes.....	27
5.2.1.	Procesos estratégicos	27
5.2.2.	Procesos de soporte	28
5.2.3.	Procesos operacionales	29
5.3.	Recursos necesarios (humanos y materiales).....	32
5.3.1.	Recursos humanos.....	32
5.3.2.	Recursos materiales.....	33
5.4.	Estructura de costos	33
5.5.	Cronograma	35
6.	Equipo directivo y organización	35
6.1.	Miembros del equipo directivo	35
6.1.1.	Director general.....	35
6.1.2.	Jefe de edición	36
6.1.3.	Jefe de administración.....	36
6.1.4.	Jefe de marketing y comunicaciones	36
6.2.	Forma jurídica	37
6.3.	Misión y visión	37
6.3.1.	Misión	37
6.3.2.	Visión	37
6.3.3.	Valores.....	37
6.4.	Organigrama	38
7.	Plan financiero.....	38
7.1.	Inversión y financiación inicial	38
7.1.1.	Inversión del proyecto.....	38
7.1.2.	Financiación inicial.....	39
7.2.	Ingresos y gastos.....	40
7.2.1.	Cuadro de ingresos	40
7.2.2.	Cuadro de gastos	41
7.3.	Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales	42
7.3.1.	Balance previsional.....	42

7.3.2.	Estado de resultados	43
7.4.	Análisis económico y financiero	44
7.4.1.	Análisis del balance	44
7.4.2.	Punto de equilibrio	44
7.4.3.	Rentabilidad.....	45
7.4.4.	VAN y TIR del proyecto y Payback.....	45
8.	Conclusiones.....	46
9.	Limitaciones y prospectiva	47
	Referencias bibliográficas.....	48
	Anexo A.....	51
	Propuestas editoriales	51
	Anexo B.....	56
	Análisis PESTEL.....	56
	Sector Político.....	56
	Sector Económico.....	57
	Sector Social	58
	Sector Tecnológico	60
	Sector Ecológico	61
	Sector legal.....	61
	Anexo C.....	63
	Cinco fuerzas de Porter.....	63
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	63
	Amenaza de entrada de productos sustitutos	63
	Poder de negociación de los proveedores.....	65
	La rivalidad entre los competidores.....	65
	Poder de negociación de los consumidores.....	67
	Anexo D.....	67
	Análisis FODA	67
	Anexo E.....	68
	Detalles de cálculos para inversiones.....	68
	Detalles de cálculos para financiación.....	68
	Detalles de tesorería.....	69

Índice de figuras

Figura 1. <i>Business model Canvas</i>	16
Figura 2. <i>Lienzo de propuesta de valor CANVAS</i>	16
Figura 3. <i>Diagrama de flujo del proceso de publicación y traducción de un libro (físico y digital) en la plataforma KDP de Amazon</i>	29
Figura 4. <i>Diagrama de flujo de publicación de audio libro en plataforma de Findaway Voices</i>	30
Figura 5. <i>Diagrama de flujo de promoción de libro publicado en la editorial digital, en redes sociales (por imagen o video)</i>	31
Figura 6. <i>Cuadro de sueldos de la editorial digital en un año</i>	34
Figura 7. <i>Diagrama de Gantt de actividades para la puesta en marcha de la editorial digital</i>	35
Figura 8. <i>Organigrama de la editorial digital</i>	38
Figura 9. <i>Las inversiones del proyecto de la editorial digital</i>	39
Figura 10. <i>Cuadro de financiación para la editorial digital</i>	40
Figura 11. <i>Cuadro de ingresos de la editorial digital en base al escenario óptimo</i>	40
Figura 12. <i>Cuadro de compras y suministros de la editorial digital para 5 años</i>	41
Figura 13. <i>Cuadro de gastos de personal para 5 años</i>	41
Figura 14. <i>Cuadro de otros gastos para 5 años</i>	42
Figura 15. <i>Cuadro de Balance previsional de la editorial digital para 5 años.</i>	43
Figura 16. <i>Estado de resultados para la editorial digital para los primeros 5 años</i>	43
Figura 17. <i>Análisis del balance de la editorial digital</i>	44
Figura 18. <i>Punto de equilibrio de multi-producto de la editorial digital</i>	44
Figura 19. <i>Cuadro del análisis de la rentabilidad de la editorial digital</i>	45
Figura 20. <i>Cálculos de flujo de caja para VAN y TIR de la editorial digital</i>	45
Figura 21. <i>Propuesta editorial de Pukiyari</i>	51
Figura 22. <i>Propuesta editorial de Letra Grupo Editorial</i>	52
Figura 23. <i>Propuesta editorial de Grupo Ígneo</i>	53
Figura 24. <i>Propuesta editorial Grupo Editorial Gato Viejo parte 1</i>	54
Figura 25. <i>Propuesta editorial Grupo Editorial Gato Viejo parte 2</i>	55
Figura 26. <i>Análisis PESTEL</i>	62
Figura 27. <i>Libros registrados por año, por autores-editores en Perú</i>	64
Figura 28. <i>Títulos con registro ISBN de autores-editores según el departamento en Perú</i>	64
Figura 29. <i>Títulos con registro ISBN de autores-editores, según el tipo de soporte</i>	65
Figura 30. <i>Editoriales según tipo y número de títulos en 2016 en Perú</i>	66
Figura 31. <i>Clasificación de editoriales por número de títulos publicados en el 2016 en Perú</i> .	66
Figura 32. <i>Cálculos intermedios para inversiones</i>	68
Figura 33. <i>Cálculos intermedios para financiación</i>	68
Figura 34. <i>Tesorería de la editorial digital</i>	69

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Definición del público objetivo</i>	12
Tabla 2. <i>Definición de las características del público objetivo por edades.</i>	12
Tabla 3. <i>Editoriales independientes con sus servicios y precios</i>	14
Tabla 4. <i>Alegrías y frustraciones del cliente ordenadas por importancia</i>	18
Tabla 5. <i>Ejemplo de tabla con sus principales elementos</i>	18
Tabla 6. <i>Precios de los servicios ofrecidos por la editorial</i>	19
Tabla 7. <i>Precios (en USD) de los servicios ofrecidos por la editorial (escenario optimista)</i>	21
Tabla 8. <i>Precios (en USD) de los servicios ofrecidos por la editorial (escenario pesimista)</i>	22
Tabla 9. <i>Datos del público objetivo para las campañas publicitarias</i>	23
Tabla 10. <i>Presupuesto de marketing</i>	26
Tabla 11. <i>Tabla de recursos humanos necesarios para la editorial digital</i>	32
Tabla 12. <i>Tabla de recursos materiales necesarios para la editorial digital</i>	33
Tabla 13. <i>Estructura de costos de la empresa editorial para 3 años</i>	33
Tabla 14. <i>Características de la S.R.L en Perú.</i>	37
Tabla 15. <i>Características del perfil del consumidor peruano</i>	58
Tabla 16. <i>Características de los consumidores peruanos post pandemia.</i>	58
Tabla 17. <i>Niveles socio-económicos en el Perú y su capital, Lima metropolitana.</i>	59
Tabla 18. <i>Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	67

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como meta definir la factibilidad del plan de negocios de una editorial virtual en Perú, que tenga como público objetivo a escritores independientes y/o potenciales escritores o personas que deseen poner su manuscrito en formato libro, en la plataforma de Amazon (de forma virtual como e-book Kindle y/o física). Se considera que, de acuerdo a nuestro contexto actual, los trabajos están tendiendo más a lo remoto y virtual, por lo que esta empresa trabajaría de manera remota, con contacto mediante videollamadas, correos, mensajería instantánea, salvo alguna ocasión en la que sea primordial reunirse en persona. Se ve una oportunidad de negocio aún sin explotar en el Perú en este ámbito dado que el número de publicaciones en libros sigue un crecimiento sostenido a lo largo de los años, y el mercado digital aún no ha sido explotado completamente en el país.

Para este proyecto, se analizarán diversos temas como un análisis de mercado, un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, una estrategia de marketing, un plan de operaciones, la organización y los recursos humanos de esta potencial empresa y finalmente un plan financiero para evaluar su factibilidad, su inversión y retorno de la inversión.

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

En Perú, el crecimiento de producción de libros ha ido en un ascenso sostenido, pasando de un aproximado de 5232 libros registrados con ISBN en el 2008, a unos 6759 libros en el 2013 para finalmente llegar a unos 8158 libros en el 2019, teniendo un crecimiento de 14.7% si comparamos el crecimiento del 2019 con el 2018. (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021) Además, los libros digitales registrados con ISBN en Perú también han ido creciendo, desde un modesto número de 197 de libros digitales en el 2008 a 1045 libros digitales en el 2019. (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

Si bien es cierto que aún los libros digitales tienen un porcentaje bastante menor en comparación con las publicaciones físicas de libros, se puede ver un crecimiento y una oportunidad de mercado aún sin explotar totalmente.

Para este proyecto, se ha escogido la plataforma de Amazon para la publicación de los libros dado que Amazon en su plataforma de KDP (Kindle Direct Publishing), ofrece la posibilidad a todos los escritores de subir su manuscrito y transformarlo en formato Kindle (e-book de

Amazon), además de también ofrecerlo en formato tapa dura (físico) a todo el mundo. Además de esto, Amazon ofrece entre el 60% y 70% de regalías a los escritores que publiquen sus libros en esta plataforma, de forma gratuita (solo siendo necesario su registro y forma de pago). (Amazon, s. f.) En esta plataforma, el escritor tiene el control de su libro, donde puede revisar sus ventas y reportes. Para el caso de audio libros, se considerará la plataforma de Findaway Voices, una plataforma que permite crear y publicar un audio libro en muchas tiendas importantes como Audible (de Amazon), Apple store, Google Store, Spotify, Playster, eStories, etc., importantes lugares para audio libros a nivel mundial.

Amazon es la segunda marca más valiosa a nivel mundial, teniendo un valor de capitalización bursátil en el índice de Dow Jones de 1.506,01 millones de dólares americanos (USD), además de tener ingresos netos mundiales en el sector de tiendas online de 222.075 millones de dólares americanos (USD). (Orús, 2022). KDP de Amazon es la plataforma más famosa y más utilizada para vender libros si eres un autor independiente, teniendo esta plataforma cerca de 310 millones de usuarios activos alrededor del mundo, lo que le da un amplio mercado para utilizar, y más de 6 millones de e-books publicados hasta abril del 2021. (Archer, s. f.)

Además, tomando en cuenta los 5 mercados más importantes de habla inglesa (como comparación), Amazon lidera las ventas de e-books, teniendo un 85%, en comparación con otras plataformas de e-books como Apple iBooks (10%), Kobo (2%) y Barnes & Nobles Nook (3%). (Laterza, 2017)

Tomando en cuenta también el estudio de Laterza (2017), siguiendo con la comparación de los 5 mercados anglosajones más importantes, se puede observar que en E.E.U.U. se tiene un 34% de escritores independientes que publican sus libros ellos mismos, un 24% en Reino Unido, un 29% en Canadá, un 27% en Australia y un 23% en Nueva Zelanda. La característica resaltante en estos 5 mercados es que estos porcentajes representan una gran cantidad de autores que prefieren publicar sus libros ellos mismos que optar por alguna editorial más grande, (en E.E.U.U es la mayoría). Esta iniciativa empresarial lo que busca es facilitarle todo el proceso al escritor para poder poner su libro en la plataforma KDP de Amazon (físico y como e-book), y si desea el servicio de tener su libro como audio-libro, así el escritor solo se preocupará de cobrar las regalías de sus ventas y monitorear cuántos libros lleva vendiendo.

1.2. Objetivos del TFM

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es llevar a cabo un plan de negocio de una editorial independiente que funciona de forma virtual, que tiene como público objetivo a escritores independientes y potenciales escritores. Con este trabajo se busca proponer todo lo relacionado a la implementación de este plan de negocio para llevarse a cabo en el futuro.

1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación son:

- Realizar un análisis de mercado completo, analizando el entorno externo e interno, identificando el público objetivo y la competencia, además de un FODA de esta potencial empresa.
- Desarrollar el modelo de negocio mediante la herramienta de modelo de negocio Canvas y la propuesta de valor.
- Formular una propuesta de marketing, donde se tocarán los temas como el precio, distribución, publicidad y la estrategia de comunicación.
- Plantear un plan de operaciones, donde se identifique un mapa de procesos, su localización, la estructura de costos y los recursos necesarios que intervienen en el proyecto.
- Definir un organigrama completo y la definición de la misión y visión.
- Realizar y analizar un plan financiero para el proyecto, evaluando su factibilidad, su inversión, ingresos y gastos y el retorno de la inversión.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

Los elementos innovadores de este proyecto son:

- La gestión del libro en formato digital (e-book) y la posibilidad de tenerlo también como audio-libro, siendo vendido dentro de Amazon.
- La posibilidad de tener tu libro en Amazon, abriendo el acceso internacional para que tu libro no se venda solo en Perú sino también en todo el mundo.
- Se ofrecerá un servicio de traducción del manuscrito a inglés, para poder así acceder a los mayores mercados de libros en el mundo (EEUU, Reino Unido, etc.).

- El acompañamiento en todo momento con el autor, brindándole asesorías, guía para mejorar sus manuscritos y de promociones y publicidad de sus libros.
- Que todas las gestiones se harán de forma remota, tanto como la solicitud del trabajo de un manuscrito, como toda gestión dentro de la editorial, se harán mediante coordinación virtual, ya sea por videollamada, llamada o correos, salvo situaciones de fuerza mayor que ameriten una reunión personal.
- Con gestiones totalmente digitales, virtuales y remotas, la empresa será *eco-friendly*.

2. Análisis del mercado

2.1. Público objetivo

Definir un público objetivo para el rubro editorial es complicado, ya que cualquier persona a cualquier edad puede escribir un libro, y también debe considerarse que escribir un libro no es sencillo dado que demanda dedicación e inspiración. Es por eso que, para el público objetivo, se ha decidido apuntar hacia los clientes con las siguientes características:

Tabla 1. Definición del público objetivo

NSE	Género	Localización	Edad	Gustos, pasatiempos
A, B o C	Indistinto	Lima, Perú	15 años a más	Amantes de las artes (escritura, dibujo, poesía, lectura) Críticos, escritores casuales, de opiniones, que quieran plasmar memorias o temas de especialidad. Activos en redes sociales e internet.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades, se cree conveniente mencionar las características por rangos de edad:

Tabla 2. Definición de las características del público objetivo por edades.

Edades	Características
15 – 20 años	Estudiantes de colegio o universidad, con gran imaginación y ganas de compartir sus pensamientos. Conectados constantemente a redes sociales y que conozcan las tendencias actuales. Con rebeldía para criticar y expresar sus opiniones. Con ganas de publicar sus escritos, con el apoyo económico de sus padres
20 – 40 años	Adultos jóvenes con o sin empleo, con una mejor perspectiva de la vida y con experiencias primarias en base a su vida profesional, amorosa, etc. De vida semisedentaria, reflexiva, que usen regularmente las redes sociales y el internet para mantenerse informados y entretenidos. Que gusten escribir críticas y opiniones. Con ganas de publicar temas de su especialidad y/o memorias. Que gusten de compartir sus estados de ánimo, opiniones y críticas en sus redes sociales, que se hagan escuchar y no tengan temor de expresarse.
40 a más años	Adultos y adultos mayores, con empleo o jubilados, con amplia experiencia, de pensamiento frío y reflexivo, con críticas y opiniones, que busquen un espacio en común para compartir ideas y pensamientos. Que busquen plasmar memorias, pasajes de su vida y experiencias por escrito, o busquen hacer su biografía.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de menores de edad, todas las gestiones se harán con los padres de familia.

2.2. Mercado potencial

Según nuestro público objetivo, en Lima hay 5,871,732 habitantes de 15 años a más, con una educación mínima de secundaria. Además, se esperan publicar 50 libros en un año y cada publicación de un libro en Amazon tiene un costo aproximado de 800 dólares (USD).

El tamaño del mercado potencial quedaría de esta forma:

$$I = q * n * p$$

Donde:

I: ingresos totales del mercado potencial (en USD).

q: libros esperados a publicar en un año

n: número de clientes potenciales (ubicados en Lima, mayores de 14 años, con educación mínima de secundaria).

p: precio promedio unitario de la publicación de un libro por editorial

$$I = 50 * 5\,871\,732 * 800 = 234\,869\,280\,000 \text{ USD}$$

Para saber el tamaño del mercado en volumen de producción, se calcula de la siguiente forma:

$$Q = q * n$$

Donde:

Q es el número de libros publicados demandados en un año.

$$Q = q * n = 50 * 5\,871\,732 = 293\,586\,600 \text{ de libros publicados.}$$

Debe considerarse que las cifras actuales son aproximadas, dado que la oferta y precios por publicación pueden variar por cada editorial. Esto nos ayuda simplemente para una aproximación del mercado potencial del segmento de mercado que se ha decidido abordar.

Otra buena estimación del tamaño del mercado en la industria editorial es por su producción de libros registrados con código ISBN. En el caso de Perú, se tiene que para el 2017, existen 2.1 títulos registrados por cada 10 000 habitantes. En el 2016, Perú registró 6463 títulos con registró ISBN y de ellos 5805 de Lima. (Ministerio de relaciones exteriores de Chile, 2020)

2.3. Competencia

Se cree conveniente recopilar información de algunas editoriales independientes que ofrecen servicios similares a los que se planean ofrecer para el proyecto. Para la comparación, se está considerando que el libro a publicar tiene aproximadamente 100 páginas (28 000 palabras).

Tabla 3. Editoriales independientes con sus servicios y precios

	Pukiyari editores	Grupo Ígneo (plan editorial)	Editorial Gato viejo	Grupo editorial Letra
Servicios ofrecidos	Sello editorial (incluye registro ISBN)	Sello editorial (incluye registro ISBN)	Sello editorial (incluye registro ISBN)	Sello editorial (incluye registro ISBN)
	Diseño de portada y contraportada	Diseño de portada y contraportada	Diseño de portada y contraportada	Diseño de portada y contraportada
	Revisión, corrección editorial y de estilo	Revisión, corrección editorial y de estilo	Revisión, corrección editorial y de estilo	Revisión, corrección editorial y de estilo
	Diagramación del libro en papel y e-book	Diagramación del libro en papel y ebook	Diagramación del libro en papel	Diagramación del libro en papel y ebook
	Publicación en Amazon, Barnes & Noble, Books and Books, Books a Million)	Publicación en Amazon	Publicación en Amazon	Publicación en Amazon
	Distribución en Amazon	Distribución en Amazon	Distribución en Amazon	Distribución en Amazon
	1 libro de prueba	15 ejemplares sin costo	Impresión de 300 ejemplares	40 ejemplares físicos
	Comisiones por referir escritores a la editorial	Entrevista para la web	Presentación de libros	Participación en ferias
		Distribución en librerías aliadas en Latinoamérica, EEUU y Europa	Participación en ferias nacionales y librerías	
	Impresión bajo demanda	Publicidad en redes sociales		
Regalías	Las de Amazon (30-50%)	Las de Amazon (30-50%)		100% de las regalías para el autor
Facilidad de pago	Pago del 50% inicial y el 50% al final	Pago por tarjeta (3 cuotas)	Pago inicial de 60%	50% de pago inicial, 50% restante previa impresión (pago en 3 cuotas)
Facilidad de pago	Pago por cheque, tarjeta de crédito o PayPal			Pagos por PayPal, Western Union, Tarjeta de crédito o depósito bancario
Costo por libro (USD)	800	875	1312.5	880

Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 11 de noviembre de 2022). Elaboración propia.

Estas 4 editoriales independientes ofrecen servicios similares a lo que se piensa crear con este proyecto, por lo que brindan un soporte útil como comparación. Entre estas 4 editoriales se ven coincidencias, principalmente en todo lo relacionado con el manuscrito como toda su edición (ortográfica y de estilo), corrección, revisión, diseños de interiores, portada y contraportada. Considerando esto, se debe cumplir con estos requerimientos esenciales, obligatoriamente por la editorial de este proyecto, dado que la competencia así lo está

haciendo. Sobre los extras que diferencian a las editoriales, en dos de ellas, ayudan a los escritores en ferias, y en la editorial Gato Viejo el servicio ya incluye la promoción por redes sociales. La editorial Grupo Ígneo ofrece una entrevista al escritor para promocionarlo.

Para la editorial digital de este proyecto, se cree conveniente entonces brindar los principales servicios que brinda la competencia, como todo lo relacionado a la edición, corrección y diseño del libro hasta su versión final, su publicación en Amazon y su promoción por redes sociales. En cuanto servicios distintos a la competencia, estaría el servicio de traducción a inglés (para poder llevarlos al mercado anglosajón), el servicio de publicación de audio libro, y, por último, el servicio de impresión de libros físicos, pero a demanda utilizando la misma plataforma de Amazon, por lo que se generarán ahorros en la empresa de imprentas, papelería e inventarios de libros. También es importante tomar en cuenta los medios de pago que deben los adecuados para los clientes.

En el Anexo A, se muestran con más detalle las propuestas de estas 4 editoriales que se obtuvieron mediante comunicación por correo electrónico.

2.4. Análisis del macro entorno (PESTEL)

Ver Anexo B.

2.5. Análisis del micro entorno (cinco fuerzas de Porter)

Ver Anexo C.

2.6. Análisis FODA

Ver Anexo D.

3. Business model CANVAS

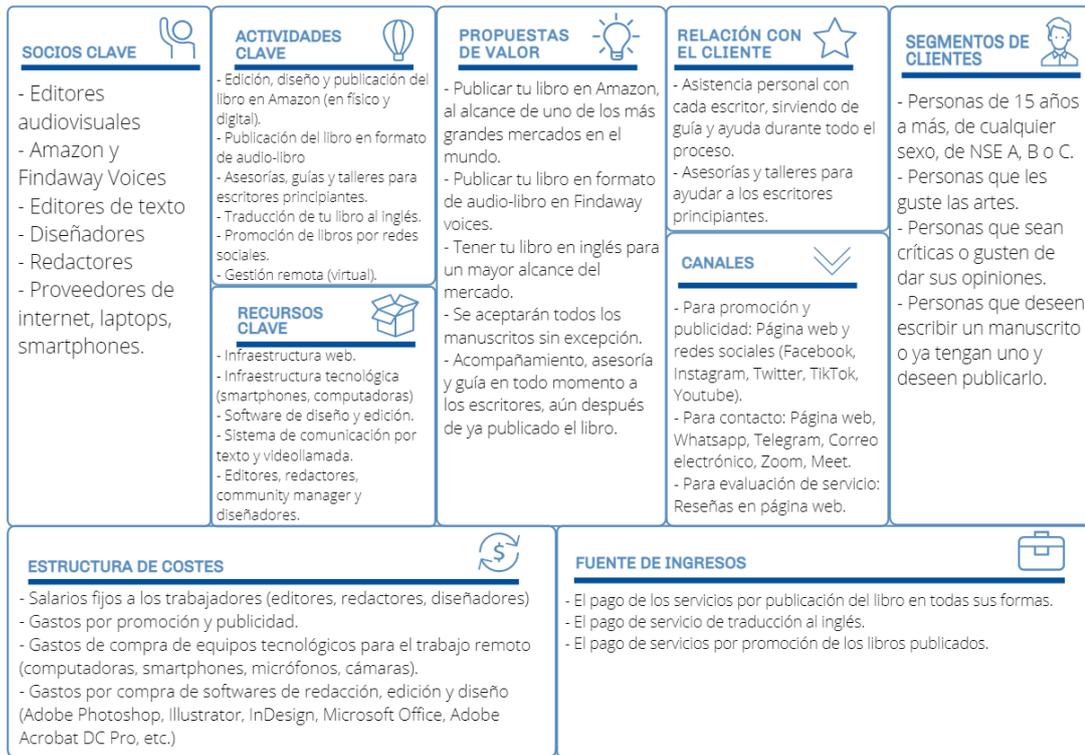
Es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Se busca definir y mostrar los aspectos que tendrá la empresa, como sus actividades claves, sus socios clave, la gestión de clientes y proveedores, costos e ingresos, y en el medio, la propuesta de valor, que es el factor diferenciador de la empresa. Estos aspectos claves se clasifican en 9 sectores. (Clavijo, 2022) Su importancia radica en su simplicidad de mostrar lo esencial a tener en cuenta

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

de la empresa, con ello se puede mantener el negocio de manera óptima. Además, ayuda a tener una base de trabajo para luego implementarlo, con una estructura y organización.

3.1. Business model CANVAS (Gráfico)

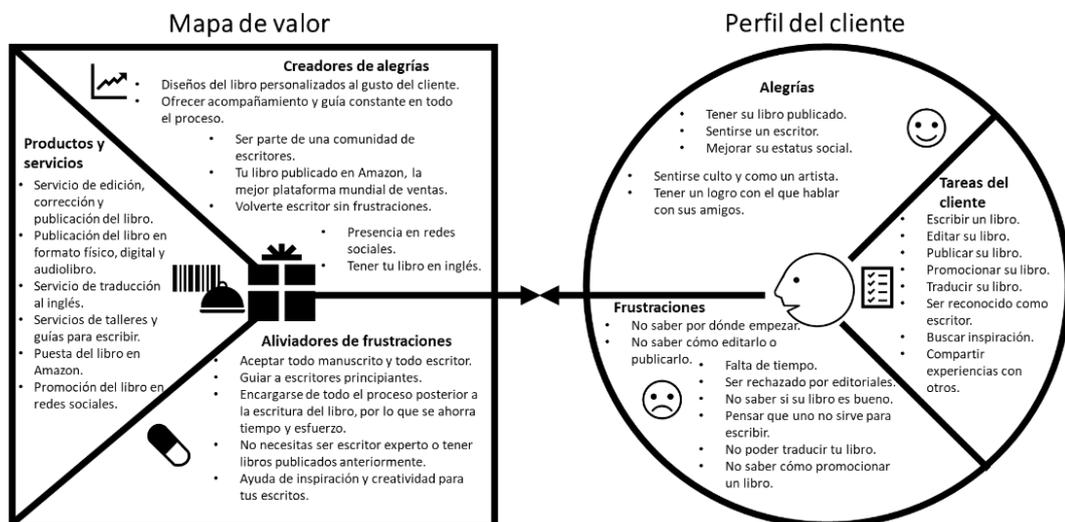
Figura 1. Business model Canvas



Fuente: Elaboración propia

3.2. Propuesta de valor del Business model CANVAS (Gráfico)

Figura 2. Lienzo de propuesta de valor CANVAS



Fuente: Elaboración propia

3.3. Descripción del modelo de negocio CANVAS y su propuesta de valor

3.3.1. Modelo de negocio CANVAS

Como se puede ver en la figura, el modelo de negocio en resumen muestra lo siguiente:

- Los socios claves serán todas las personas que trabajarán en el proyecto, como los editores, redactores, etc., además de Amazon, donde se harán las publicaciones.
- La propuesta de valor principalmente será facilitarle la vida a los escritores primerizos o independientes que se sientan que sus ideas no son buenas o puedan ser rechazadas por grandes editoriales, y quieran ver que su libro publicado es una realidad.
- La relación con los clientes será vital para poder ganar su aprobación y recomendaciones a la editorial, por lo que se les acompañará durante todo el trayecto, mediante asesorías, abiertos a consultas y responderlas en el menor tiempo posible.
- La empresa funcionará remotamente por lo que se necesitarán equipos tecnológicos como computadoras, laptops, smartphones, cámaras, etc., y esto también involucra que toda promoción, comunicación y publicidad será por internet (redes sociales), por lo que el internet será la base de trabajo.
- Las actividades clave básicamente serán la puesta del libro en Amazon, traducción de libros, publicación de audiolibros y la promoción de los libros publicados por la editorial. Esto se definirá con mayor detalle en el capítulo 4.
- En cuanto a los ingresos serán los pagos por los servicios, y los costos serán básicamente por la compra del equipo tecnológico, softwares, salarios y publicidad.

3.3.2. Propuesta de valor CANVAS

Sobre la propuesta de valor observada en la figura, se puede ver lo que el servicio de la editorial independiente buscará satisfacer en las frustraciones y necesidades del cliente, además de darte alegrías extras que lo incentiven a confiar en la empresa y regresar nuevamente, además de recomendarlo a otros.

En la siguiente tabla, se ha creído conveniente ordenar las alegrías y frustraciones de los potenciales clientes, interesados en tener su libro publicado, para así tener una idea mejor de dónde se debe apuntar para tener un cliente satisfecho.

Tabla 4. Alegrías y frustraciones del cliente ordenadas por importancia

Alegrías	Importancia	Frustraciones	Importancia
Tener su libro publicado.	5	No saber por dónde empezar el libro, ni editarlo ni promocionarlo.	5
Sentirse un escritor.	4	Pensar que uno no puede escribir.	5
Mejorar su estatus social.	3	Falta de tiempo.	4
Sentirse culto y artista.	2	No saber si su libro es bueno.	4
		Ser rechazado por editoriales.	3
Tener un logro con el que hablar con sus amigos.	2	No poder traducir su libro	2
		Es caro escribir un libro.	2

Nota. Los puntajes de importancia, 5 es el de máxima importancia y 1 el de menor importancia

Visto esto, todos los servicios propuestos deben estar enfocados a solucionar las frustraciones del cliente, cumplir lo que le generaría alegría y además crear mayores alegrías en el cliente.

Lo que se busca es que los escritores puedan sentirse acompañados durante todo el proceso, resolver sus dudas, apoyarlos a mejorar su manuscrito y poder hacer realidad su sueño de tener su libro publicado, y con esto, mostrar sus ideas y pensamientos al mundo. El proceso de publicación puede asustar y muchos escritores primerizos no saben qué hacer, por ello, con este proyecto se busca librar de esa carga a estos escritores.

4. Estrategia de Marketing

4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

4.1.1. Servicios ofrecidos

Los servicios ofrecidos por esta editorial serán los siguientes:

Tabla 5. Ejemplo de tabla con sus principales elementos

Servicio	Descripción
Publicación del libro en la plataforma Amazon	Esto incluye toda la edición, corrección, diseño y publicación del manuscrito, además de guías y asesorías al escritor de necesitarse. El libro se pondrá en la plataforma de Amazon como Kindle (e-book) y tapa blanda (físico).
Traducción del libro de español a inglés	La traducción del libro ya terminado al inglés, para poder tener un mayor mercado de venta en Amazon.
Publicación del libro en formato audio-libro	El libro terminado se publicará en la plataforma de Findaway Voices, como un audio-libro. La grabación del audio-libro se hará con narradores independientes o freelance.
Promoción del libro publicado en redes sociales	Hacer publicidad del libro ya publicado por el escritor en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, Google ads y TikTok.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Propuesta de valor

Como ya se expresó en el capítulo 3, se busca que, con el proyecto de la editorial independiente, los escritores se sientan valorados al aceptar todos sus manuscritos, al mismo tiempo que se sientan acompañados en todo momento del trayecto de su manuscrito a un libro publicado. Este servicio permitirá que los escritores potenciales se sientan animados a poder escribir y dar a conocer al mundo sus ideas e historias, sin temor a ser rechazados y sin necesidad de tener que tener experiencia o conocimiento en el mundo editorial.

4.2. Estrategia de precios

Siendo este proyecto que tiene ya una competencia en el país con otras editoriales independientes, se cree conveniente utilizar la estrategia de penetración, esto quiere decir, entrar con precios menores a la competencia y así poder lograr conseguir mayor cuota de mercado.

Sobre los precios, se podrán observar en la siguiente tabla.

Tabla 6. Precios de los servicios ofrecidos por la editorial

Servicio	Descripción de precios	Tarifa
Publicación del libro en la plataforma Amazon	Diseño gráfico de portada y contraportada	20 USD / hora
	Diseño gráfico de interiores del libro	20 USD / hora
	Revisión y corrección (estilo y editorial)	0.01 USD por palabra
	Apertura y administración de la cuenta en plataforma KDP	10 USD / hora
	Preparación y publicación del libro en plataforma de Amazon	10 USD / hora
Traducción del libro	Tarifa del trabajo del traductor	10 USD / página
Publicación del audio-libro	Contratación de narrador independiente o freelance	100 USD
	Tarifa aproximada del narrador	40 USD / hora
	Edición del audio	20 USD / hora
	Apertura y administración de cuenta en Findaway voices	10 USD / hora
Promoción del libro publicado en redes sociales	Diseño gráfico de publicidad del libro (imagen)	20 USD / hora
	Diseño gráfico de publicidad del libro (video)	20 USD / hora
	Google Ads	10 USD / día
	YouTube Ads	10 USD / día
	Facebook Ads	10 USD / día
	Instagram Ads	10 USD / día
	Twitter Ads	10 USD / día
	TikTok Ads	50 USD / día

Nota. Los datos de precios en redes sociales como YouTube, Facebook, Instagram y Twitter fueron obtenidos de (Berry, 2022), y el dato de precios en Google Ads fue obtenido de (Maake, 2022)

Los precios se han basado en los promedios ofrecidos en el mercado editorial actualmente, y teniendo en cuenta la estrategia de precios de penetración, los precios han sido disminuidos ligeramente para mayor competencia.

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

La forma de pago será por transferencia bancaria o por tarjeta (débito o crédito), además de PayPal. Para la publicación de los libros y las traducciones será del 50% del precio en total al inicio del proyecto y el 50% al finalizar. Para la promoción será el 100% de pago al inicio. Cabe resaltar que las tarifas varían dependiendo de la extensión del libro y diseño solicitado por el autor (mientras más complicado sea el diseño, más horas se dedicarán al diseño, lo que significará un mayor precio).

También se darán recompensas como descuentos de 50 USD para su próxima publicación, por cada miembro referido a nuestra editorial que publique su libro con nosotros.

4.3. Previsión de ventas (3 años)

Para la previsión de ventas se tendrá en cuenta que los precios no variarán en el corto plazo de 3 años. Para la edición de 1 libro se considera lo siguiente:

- Un libro promedio tendrá 100 páginas (30 000 palabras).
- El diseño gráfico de la portada y contraportada durará 6 horas.
- El diseño gráfico de interiores durará 4 horas.
- El diseño de una imagen publicitaria durará 6 horas, y el de un video 10 horas.
- La apertura y gestión de la cuenta en Amazon durará 1 hora.
- La preparación y publicación del libro en la plataforma durará 2 horas.
- La grabación durará 20 horas y la edición 10 horas.

4.3.1. Escenario optimista

Para la previsión de ventas en este escenario, se considerará lo siguiente para un año:

- Se tendrán 100 libros publicados y estos con promoción en todas las redes (80 por imagen en Google, Instagram y Twitter, 20 por video en YouTube y TikTok).
- Se contratarán 10 días de promociones.
- Se tendrán 50 audio libros publicados.
- Se tendrán 20 libros traducidos.

Considerando entonces los anteriores supuestos, las previsiones de ventas a 3 años quedarán de la siguiente forma:

Tabla 7. Precios (en USD) de los servicios ofrecidos por la editorial (escenario optimista)

Servicio	Descripción de precios	Tarifa	1 libro	Año 1	Año 2	Año 3
Publicación del libro en la plataforma Amazon	Diseño gráfico de portada y contraportada	20 USD / hora	\$ 120	\$ 53,000	\$ 53,000	\$ 53,000
	Diseño gráfico de interiores del libro	20 USD / hora	\$ 80			
	Revisión y corrección (estilo y editorial)	0.01 USD / palabra	\$ 300			
	Apertura y administración de la cuenta en plataforma KDP	10 USD / hora	\$ 10			
	Preparación y publicación del libro en plataforma de Amazon	10 USD / hora	\$ 20			
	Total, por publicación de un libro		\$ 530			
Traducción del libro	Tarifa del trabajo del traductor	10 USD / página	\$1,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Publicación del audio-libro	Contratación de narrador independiente o freelance	100 USD	\$ 100	\$ 55,500	\$ 55,500	\$ 55,500
	Tarifa aproximada del narrador	40 USD / hora	\$ 800			
	Edición del audio	20 USD / hora	\$ 200			
	Apertura y administración de cuenta en Findaway Voices	10 USD / hora	\$ 10			
	Total, por publicación de un audio libro		\$ 1110			
Promoción del libro publicado en redes sociales	Diseño gráfico de publicidad del libro (imagen)	20 USD / hora	\$ 120	\$ 41,600	\$ 41,600	\$ 41,600
	Google Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Facebook Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Instagram Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Twitter Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Total, de promoción por imagen		\$ 520			
	Diseño gráfico de publicidad del libro (video)	20 USD / hora	\$ 200	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000
	YouTube Ads	10 USD / día	\$ 100			
	TikTok Ads	50 USD / día	\$ 500			
	Total, de promoción por video		\$ 800			
Total, por año				\$ 186,100	\$ 186,100	\$ 186,100

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Escenario pesimista:

Para la previsión de ventas en este escenario, se considerará lo siguiente para un año:

- Se tendrán 50 libros publicados y estos con promoción en todas las redes (40 por imagen en Google, Instagram y Twitter, 10 por video en YouTube y TikTok).
- Se contratarán 5 días de promociones.
- Se tendrán 20 audio libros publicados.
- Se tendrán 10 libros traducidos.

Considerando entonces los anteriores supuestos, las previsiones de ventas a 3 años quedarán de la siguiente forma:

Tabla 8. Precios (en USD) de los servicios ofrecidos por la editorial (escenario pesimista)

Servicio	Descripción de precios	Tarifa	1 libro	Año 1	Año 2	Año 3
Publicación del libro en la plataforma Amazon	Diseño gráfico de portada y contraportada	20 USD / hora	\$ 120	\$26,500	\$26,500	\$26,500
	Diseño gráfico de interiores del libro	20 USD / hora	\$ 80			
	Revisión y corrección (estilo y editorial)	0.01 USD / palabra	\$ 300			
	Apertura y administración de la cuenta en plataforma KDP	10 USD / hora	\$ 10			
	Preparación y publicación del libro en plataforma de Amazon	10 USD / hora	\$ 20			
	Total, por publicación de un libro		\$ 530			
Traducción del libro	Tarifa del trabajo del traductor	10 USD / página	\$1,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
Publicación del audio-libro	Contratación de narrador independiente o freelance	100 USD	\$ 100	\$22,200	\$22,200	\$22,200
	Tarifa aproximada del narrador	40 USD / hora	\$ 800			
	Edición del audio	20 USD / hora	\$ 200			
	Apertura y administración de cuenta en plataforma Findaway voices	10 USD / hora	\$ 10			
	Total, por publicación de un audio libro		\$ 1110			
Promoción del libro publicado en redes sociales	Diseño gráfico de publicidad del libro (imagen)	20 USD / hora	\$ 120	\$20,800	\$20,800	\$20,800
	Google Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Facebook Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Instagram Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Twitter Ads	10 USD / día	\$ 100			
	Total, de promoción por imagen		\$ 520			
	Diseño gráfico de publicidad del libro (video)	20 USD / hora	\$ 200	\$8,000	\$8,000	\$8,000
	YouTube Ads	10 USD / día	\$ 100			
	TikTok Ads	50 USD / día	\$ 500			
	Total, de promoción por video		\$ 800			
Total, por año				\$87,500	\$87,500	\$87,500

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia de comunicación

4.4.1. Objetivos de la comunicación

Debido a que los mercados van cambiando constantemente, se tendrán que definir los objetivos de nuestra promoción y comunicación constantemente para poder adecuarse. El objetivo esencialmente es captar la atención de los clientes para que opten nuestro servicio, mostrando todas las ventajas que se tendrán adquiriendo nuestro servicio que, si lo hicieran con otras editoriales, utilizando mucho lo emocional (tener tu libro publicado, que no te

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú rechacen tu manuscrito, que tus ideas puedan ser conocidas). Además, toda esta comunicación y promoción se hará de manera online (redes sociales).

4.4.2. Público objetivo de las campañas publicitarias

Tabla 9. Datos del público objetivo para las campañas publicitarias

Nivel socio-económico	A, B o C.
Género	Indistinto.
Edad	De 15 años a más. Adolescentes y adultos.
Localización	Perú (principalmente Lima)
Gustos, pasiones, pasatiempos	Gente que guste de la escritura, la lectura, el arte.
	Que desee escribir y publicar su primer libro (memorias, temas de especialidad, etc.)
	Que le guste la crítica. Escritor casual de blogs, opiniones.
Palabras clave	Arte, escritura, libros, autor, editorial, publicar, escribir, manuscrito, independiente.
Key words	Art, writing, books, author, publishing house, publish, write, manuscript, independent.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Generación de una página web

La página web será la base y donde toda la promoción buscará dirigir. Se utilizará la tecnología SEM (Search Engine Marketing) inicialmente y luego la tecnología SEO (Search Engine Optimization) una vez la página web y el servicio tengan madurez. SEM involucra a todos los anuncios de pago que se muestran en los buscadores, en este caso, siendo el más usado en el país, será en Google. Mediante el pago de promoción por Google ads, se busca que la página web aparezca en las primeras páginas de búsqueda de Google, con el fin de atraer a las personas a hacer clic en la página e informarse de nuestros servicios. Posteriormente, cuando la editorial tenga madurez y ya clientes satisfechos y libros publicados, se espera atraer al público mediante la estrategia SEO, que quiere decir, disminuir los gastos de promoción mediante SEM, y posicionarse en el buscador de Google de manera más orgánica, sin pagar, mediante el flujo de gente que visita la página y los casos de éxito.

4.4.4. Utilización de las redes sociales como principal forma de promoción

Las redes sociales principales donde se promocionará la página web y los servicios de la editorial serán Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y Twitter.

Según una encuesta de IPSOS Perú (2021), las redes sociales más utilizadas actualmente son WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram y Messenger. Se estima que 13.8 millones de usuarios usan redes sociales en Perú, entre las edades de 18 y 70 años. Esto representa el 80% del Perú Urbano. Además, en un estudio de ComsCore, en el 2021 en el Perú, el 72% de publicaciones se dieron en Facebook, el 21.5% en Instagram, en YouTube 3.5% y Twitter el 3%.

Por último, en este mismo estudio se observó que el uso de redes sociales en Perú sigue en aumento. (eBiz Latin America, 2022).

En cuanto los nuevos competidores de redes sociales, se observó que TikTok es la aplicación que más crece entre los peruanos, siendo el 49% usuarios conectados en Perú que tiene TikTok instalado en sus teléfonos. (Gestión, 2022) Al tomar todo esto en cuenta, para las campañas promocionales se cree conveniente darles énfasis a las redes sociales, principalmente a las más usadas por los peruanos como Facebook, Instagram, YouTube y TikTok.

En las campañas publicitarias se harán a las horas con mayor tráfico y teniendo en cuenta el público objetivo. Además, se establecerá que cada 3-6 meses, se revisarán los índices logrados con las campañas publicitarias, los visitantes a la página web, los clics, cuántas de esas visitas efectivamente se convirtieron en una compra del servicio o solicitudes de cotización, etc. Con esto puede ir corrigiendo errores y mejorando la publicidad, adecuándose a los cambios y gustos del público objetivo.

4.4.5. Asistencia a ferias del libro principales en el país.

Se cree conveniente la participación en las ferias internacionales del libro que se dan en Perú, en los departamentos de Lima y Arequipa, dado que son las más concurridas. Para esto, se designará a dos personas de la empresa para asistir y poder entregar tarjetas de presentación a los asistentes, durante 3 días de toda la feria. Posteriormente, cuando la empresa esté en su madurez y se tengan ya un buen número de libros publicados y escritores satisfechos con la editorial, se puede considerar participar como ponentes, parte de editoriales independientes, en ambas ferias (pero se espera que esto sea luego de unos 5 años de iniciado el proyecto).

4.4.6. Las reseñas y críticas

Una forma de atraer a más clientes es el incentivo de poder dejar críticas de su experiencia con la editorial, poniendo en la primera parte de la página web, las reseñas y comentarios positivos para así generar confianza. Además, a los escritores que puedan recomendar el servicio a otros potenciales escritores o escritores independientes, tendrán descuentos para sus próximas publicaciones y comisiones.

4.4.7. Campañas sociales

Se buscará apoyar a la comunidad mediante convenios con universidades y escuelas para poder poner libros publicados por la editorial en estos lugares, sin costo alguno, para así fomentar la lectura y promover a la editorial y los escritores de la editorial.

4.5. Estrategia de distribución

Dado que este servicio es de manera online y remota, no se tendrá una localización ni inventarios. Se utilizará el modelo de B2C (Business to Consumers), donde la página web de la editorial será el canal de distribución, ya que por ella los clientes potenciales podrán acceder y comprar el servicio de publicación de sus manuscritos, y la entrega del servicio completo al cliente será su libro publicado digitalmente en Amazon (en caso de que el cliente solicite una versión física de su libro para su revisión, esto corre por medio del mismo Amazon y su servicio de entrega). Esta plataforma será accesible ya sea por computadora o por smartphones y tablets (mediante el navegador).

En cuanto a la promoción de la editorial, los canales también serán digitales, en este caso, las redes sociales. Además, se participará en las ferias de libros celebradas en Perú (principalmente en Lima y Arequipa ya que son las más grandes), donde se dará a conocer la editorial y los servicios ofrecidos (mediante la entrega de tarjetas de presentación).

4.6. Presupuesto de Marketing

Siendo un servicio digital, la editorial se publicitará de manera digital en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Tiktok) y Google.

La publicidad se evaluará cada 6 meses para analizar si la propaganda necesita mejorarse por sectores, horas o si necesita cambiarse, además de si se necesita mayor presupuesto para tener un mayor alcance. Por el momento, se considerará que, en los 3 primeros años, lo gastado en publicidad será lo mismo.

Para el presupuesto de marketing, se considerará lo siguiente:

- Los costos de diseño se mantendrán iguales a los que ya se definieron en el punto 4.3 (previsión de ventas).
- Se considerará que cada 6 meses se creará un nuevo video e imagen publicitaria para poder ir acorde a lo que pide el mercado y poder así atrapar la atención del cliente.

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

Por ello, en cuanto al presupuesto se considerará que el trabajo de edición audiovisual se hará 2 veces al año (en un principio).

- El diseño de una imagen publicitaria durará 6 horas, y el de un video 10 horas.
- Por el costo alto de la publicidad de TikTok, se pagarán solo por 10 días al mes.
- Para entregar tarjetas de presentación en las ferias internacionales del libro, la que es en Lima, no se considerarán viajes dado que será en la misma ciudad, pero sí se considerarán pasajes en auto dentro de la ciudad. En Arequipa sí se considerará el viaje de ida y vuelta. En ambas ferias se considerarán 2 personas y su participación de 3 días.

Después de estas consideraciones, el presupuesto de marketing quedaría así:

Tabla 10. Presupuesto de marketing

Concepto	Costos	Costo mensual (30 días)	Costo anual
Creación de página web con dominio + SEO (Wix)		25 USD	300 USD
Diseño gráfico de publicidad (imagen)	20 USD / hora	120 USD	240 USD
	120 USD / imagen publicitaria		
Google Ads	10 USD / día	300 USD	3,600 USD
Facebook Ads	10 USD / día	300 USD	3,600 USD
Instagram Ads	10 USD / día	300 USD	3,600 USD
Twitter Ads	10 USD / día	300 USD	3,600 USD
Total, de promoción por imagen		1,320 USD	14,940 USD
Diseño gráfico de publicidad (video)	20 USD / hora	200 USD	400 USD
	200 USD / video publicitario		
YouTube Ads	10 USD / día	300 USD	3600 USD
TikTok Ads	50 USD / día	500 USD	6,000 USD
Total, de promoción por video		1,000 USD	10,000 USD
Impresión de 2000 tarjetas de presentación (1000 por cada feria)			30 USD
Pasajes para la Feria Internacional del libro (Lima) por 3 días			77 USD
Viajes a Feria Internacional del libro (Arequipa) incluyendo viáticos para 2 personas por 3 días			450 USD
Total, promoción en 2 ferias al año			557 USD
TOTAL, ANUAL			25,197 USD

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de operaciones

5.1. Localización

El negocio de la editorial digital se trabajará de forma remota, por lo que una localización física no se utilizará salvo excepciones. Como se vio ya en los capítulos anteriores, Lima es la región que abarca la mayor cantidad de producciones literarias en Perú, por lo que esa será la región objetivo, pero siendo esta editorial un negocio digital, también se podrá abarcar a todo el país. Sobre las excepciones, se cuentan a ellas las ocasiones en los que sea necesario una reunión

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú física con el equipo de trabajo y con clientes. Este lugar será la casa del director y fundador de la editorial, ubicada en el distrito de Surco, en Lima metropolitana.

Se ha decidido esto debido a que el departamento cuenta con espacio suficiente como reuniones en el caso sean necesarias y no requiere una inversión extra al ser un espacio con el que ya se cuenta actualmente. Por último, por temas legales y de contacto, se cree necesario poner la dirección de este departamento en Surco, Lima. En la página web se detallará el teléfono, el correo electrónico y la dirección postal (que sería la dirección del departamento del fundador en Surco, Lima).

5.2. Definición de procesos relevantes

Para este apartado, se cree conveniente agrupar los procesos en estratégicos, operacionales y de soporte. Para los procesos operacionales, siendo los procesos más importantes, se mostrarán en forma de un diagrama de flujo para una mejor visión de ellos.

5.2.1. Procesos estratégicos

Son los procesos que diferencian a la editorial, y que alinean a los demás procesos en los objetivos y metas que se quieren lograr. Para la editorial digital tenemos lo siguiente:

- **Planificación estratégica:** El plan estratégico se decidirá entre el director y los jefes. En principio, los objetivos a buscar se reflejan en la misión y visión de la empresa, donde se busca dar el mejor servicio de publicación a los escritores, brindándoles satisfacción y guía en todo momento. Estas políticas se verán reflejadas en un documento que será firmado y acordado por el director y los jefes de cada área, y será de conocimiento de todos los trabajadores desde el primer día.
- **Gestión de finanzas:** En este proceso, se encargará de todo lo concerniente al estado financiero de la empresa, desde la financiación, pagos, cobros y todo el flujo de dinero dentro de la empresa, pero desde una vista de control y supervisión.
- **Gestión de marketing:** En los procesos de marketing se supervisarán las ventas con sus respectivos indicadores para tomar decisiones en el momento necesario y sobre cómo corregir y empujar más las ventas y captar más cliente escritores a nuestra editorial. También se verán operaciones de diseño audiovisual para la publicidad de la editorial.
- **Gestión de comunicaciones:** La comunicación interna y externa deben ser de calidad, dado que, en el caso de la comunicación interna, siendo un trabajo remoto, se tendrá

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

que garantizar que la comunicación sea constante y coordinada para obtener un trabajo óptimo y eficiente. Por el lado de la comunicación externa, también será de suma importancia dado que abarcará todo lo relacionado a la atención del cliente y la guía y asesoría en todo momento a los escritores. Esto se considera algo clave dentro de la editorial dado que es lo que nos diferenciará del resto.

5.2.2. Procesos de soporte

Son aquellos procesos que, a pesar de no ser los principales, son muy necesarios como apoyo a los procesos operacionales y estratégicos, estando alineados a los objetivos de la empresa.

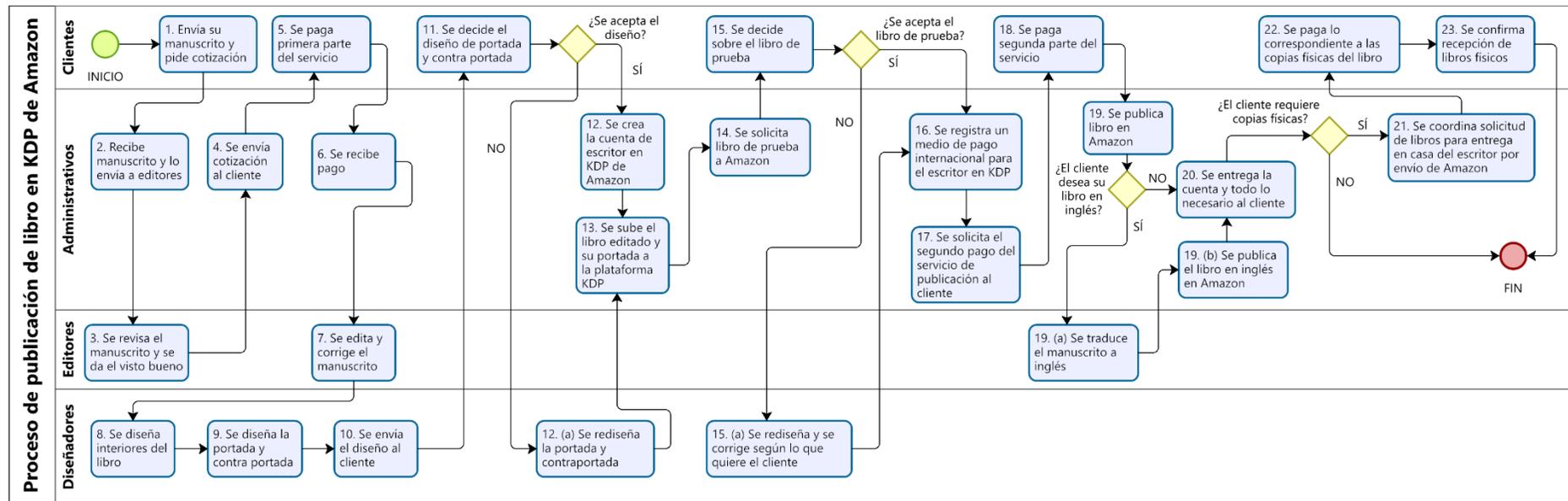
- **Soporte informático:** Se encargará del manejo de la página web de la editorial, además de que no haya problemas con el internet, el manejo de los softwares, laptops, y equipos tecnológicos en general dentro de la editorial. También garantizará que la comunicación sea efectiva entre todas las áreas, asegurándose que los medios donde ésta se da, estén funcionando de la mejor manera.
- **Gestión de recursos humanos:** Esta parte se encargará de todo lo relacionado a los trabajadores de la editorial, desde sus pagos, sus derechos laborales como seguro médico y prestaciones, velando por el respeto y armonía entre todos los trabajadores.
- **Administración y contabilidad:** Estos procesos se encargarán de todo lo relacionado a los pagos a los trabajadores y los cobros a los clientes, además de las gestiones de las cuentas de banco y el flujo de dinero.
- **Gestión de calidad:** Las operaciones de calidad estarán orientadas a que todo cliente escritor termine satisfecho con el proceso de publicación de su libro y que el manuscrito corregido y revisado sea completamente del agrado del escritor. Para esto, siempre se revisarán entre los editores (los manuscritos), y los demás procesos serán supervisados constantemente por los jefes y el director, teniendo una base de datos de cómo se va gestionando cada servicio.
- **Atención al cliente:** El community manager se encargará del trato con los clientes, por redes sociales, correo electrónico, o videollamada si es necesario. El trato será cordial y con bastante énfasis en ofrecer una guía y asesoramiento suficiente y correcto, incluso buscando comunicarse con los escritores frecuentemente para saber el feedback de su servicio, aun cuando ya el proceso de publicación haya acabado.

5.2.3. Procesos operacionales

Proceso de publicación y traducción del libro

Se tienen 4 actores; los clientes, los administrativos, los editores y los diseñadores. Se inicia cuando el escritor (cliente) se contacta con la editorial (por correo electrónico o por redes sociales). Se revisa el manuscrito, se brinda una cotización, y si lo acepta, se hace el pago del 50% del servicio y se inicia el trabajo. Una vez coordinadas gestiones como el precio del libro y los diseños, se revisa un libro de prueba con el cliente, y al aceptarse, se publica el libro en la plataforma de Amazon, brindando toda la cuenta de escritor al cliente (previo el pago de la segunda parte del servicio). En caso de querer copias físicas, se coordina con el cliente, para que, por medio de Amazon, se envíen las copias físicas a la casa del cliente.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de publicación y traducción de un libro (físico y digital) en la plataforma KDP de Amazon

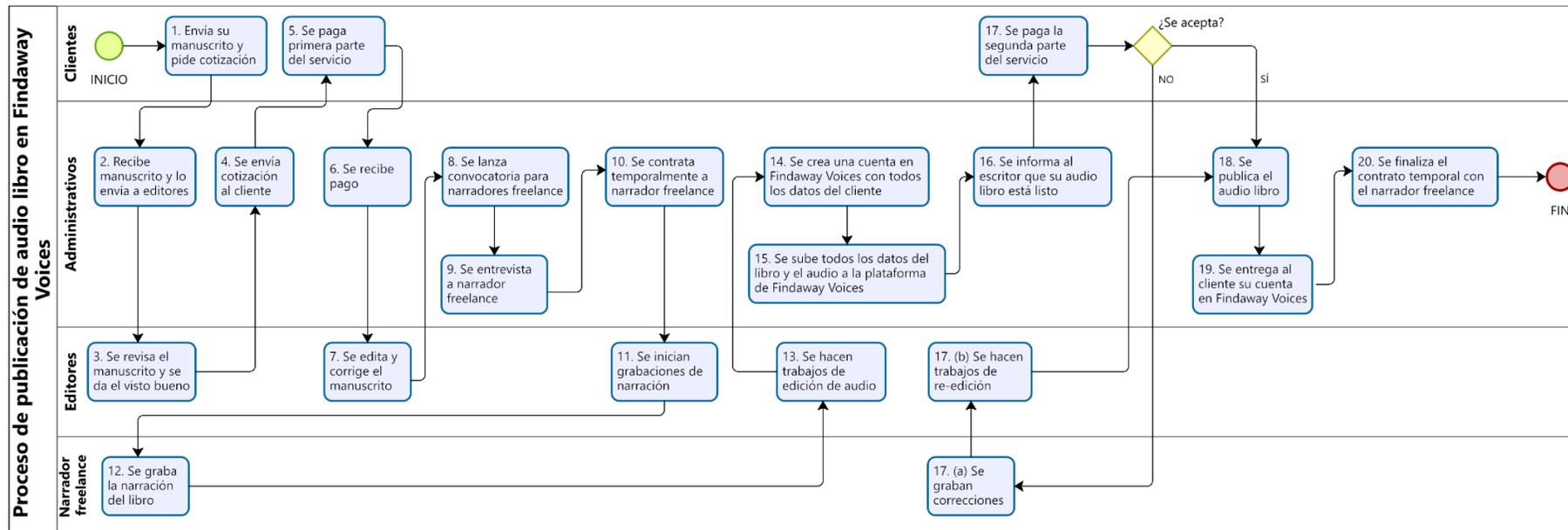


Fuente: Elaboración propia

Proceso de publicación de audio libro

En el proceso de publicación del audio libro, se inicia de la misma manera, donde el cliente se contacta con editorial para solicitar un manuscrito en formato de audio libro, se revisa y se brinda la cotización, el escritor paga la primera parte de pago, se inician los trabajos de edición y corrección del manuscrito, posteriormente se lanza la convocatoria de narradores freelance, y se procede a la grabación del libro con el narrador y editores. El narrador puede trabajar de forma física en la casa del director de la editorial, o de forma remota. Después, se hacen los trabajos de edición de audio, se avisa al escritor que su audio libro está casi listo, se recibe el segundo pago y se publica el audio libro en la plataforma de Findaway Voices, que pone el audio libro en venta en plataformas como Audible de Amazon y Spotify, Google Store, Apple Store, etc.

Figura 4. Diagrama de flujo de publicación de audio libro en plataforma de Findaway Voices

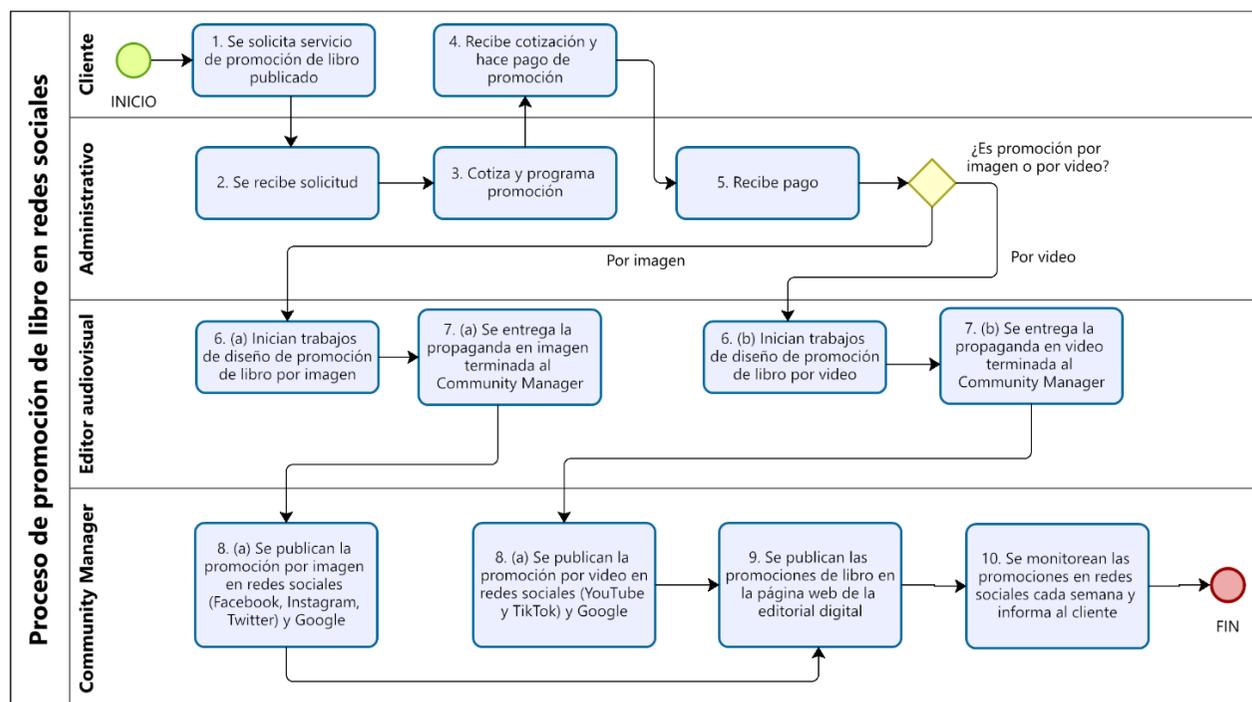


Fuente: Elaboración propia

Proceso de promoción de libro publicado, en redes sociales (por imagen y por video).

En este proceso, el cliente solicitará que su libro publicado en la editorial digital sea promocionado en las redes que solicite y en el formato que lo requiera (ya sea por imagen o por video). Luego de recibir su solicitud se cotizará y el cliente pagará el monto del servicio. Posteriormente al pago, se procederá a la edición a cargo del editor audiovisual, ya sea por imagen promocional o por video. Una vez terminada la promoción, el community manager se encargará de publicarla en las redes sociales solicitadas por el cliente.

Figura 5. Diagrama de flujo de promoción de libro publicado en la editorial digital, en redes sociales (por imagen o video)



Fuente: Elaboración propia

5.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)

5.3.1. Recursos humanos

Tabla 11. *Tabla de recursos humanos necesarios para la editorial digital*

Puesto	Cantidad	Salario	Funciones	Perfil requerido
Director general	1	1100 USD	Supervisión de las 3 áreas de la editorial. Control de los RRHH. Supervisión y revisión editorial. Aprobar campañas publicitarias y manuscritos.	Carrera universitaria de administrador de empresas o ingeniero industrial. Preferiblemente con MBA. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en administración. Con experiencia en edición.
Jefe de edición	1	875 USD	Edición y corrección de textos. Supervisión y revisión de manuscritos.	Carrera universitaria en literatura o comunicaciones. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en edición de textos. Manejo de softwares como Office (Word) y paquete de ADOBE.
Asistente de edición	1	500 USD	Revisión y corrección de textos. Esquematizado de textos. Revisión de contenido y estilo.	Carrera universitaria en literatura o comunicaciones. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en edición de textos. Manejo de softwares como Office (Word) y paquete de ADOBE.
Diseñador gráfico y audiovisual	1	500 USD	Edición de audio para audio-libros. Diseño de campañas publicitarias (propagandas en imagen y video). Reportes de su área.	Carrera técnica o universitaria en diseño gráfico y de video. Con experiencia en campañas publicitarias y edición audiovisual. Manejo de softwares de diseño como Adobe (Photoshop, Illustrator, Premiere).
Ilustrador	1	500 USD	Dibujo y diseño de portadas, contraportadas e ilustraciones dentro de libros.	Carrera técnica o universitaria en diseño gráfico o ilustración. Experiencia en trabajos de ilustración. Manejo de softwares de edición gráfica como Adobe (Photoshop, Illustrator).
Jefe de administración	1	875 USD	Supervisión de la parte administrativa de la editorial. Manejo de costos y contabilidad de la empresa. Manejo de planillas.	Carrera universitaria de administrador de empresas o contabilidad. Preferiblemente con MBA. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en administración.
Asistente de administración y TI	1	625 USD	Soporte de equipos y servicios tecnológicos. Monitorización y control de página web y comunicación interna. Encargado del registro de cuentas, y la subida de archivos en plataformas.	Carrera universitaria de ingeniería de software. Inglés nivel fluido (con certificación). Contar con experiencia en programación y actividades administrativas.
Jefe de Marketing	1	875 USD	Encargado de las campañas publicitarias. Gestión, control y supervisión de las ventas.	Carrera universitaria de marketing. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en campañas publicitarias.
Community manager	1	500 USD	Manejo de redes sociales y atención a clientes. Gestión del CRM. Manejo de encuestas de satisfacción. Redacción de publicaciones.	Carrera técnica o universitaria de comunicaciones o diseño gráfico. Inglés nivel fluido (con certificación). Con experiencia en atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

Vale resaltar que se considera que el director de la empresa editorial se encargará de la parte de recursos humanos (además de sus otras responsabilidades), dado que, siendo una empresa con pocos trabajadores, se cree innecesario crear un área exclusivamente para eso. Esto se ha previsto para corto plazo (entre 3 y 5 años), en caso de que la empresa editorial crezca en magnitud, puede considerarse ampliar la planilla y crear más áreas.

5.3.2. Recursos materiales

En cuanto a los recursos materiales necesarios, se tendrán los siguientes:

Tabla 12. *Tabla de recursos materiales necesarios para la editorial digital*

Mueblería	Para posibles reuniones en el departamento del fundador (son solo excepciones, dado que la editorial trabajará principalmente de forma remota). Aquí se incluiría una mesa de directorio y sillas giratorias.
Equipos informáticos	Laptops con características para diseño, mouse, micrófonos y audífonos, smartphones y dos iPads para la ilustración y diseño.
Servicios	Luz, conexión a internet, plan de telefonía y datos para los smartphones,
Softwares	Microsoft Office, Adobe Acrobat DC, Adobe InDesign, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Estructura de costos

Tabla 13. *Estructura de costos de la empresa editorial para 3 años*

Concepto de costo	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Director general	0	13200	13200	13200
Jefe de edición	0	10500	10500	10500
Asistente de edición	0	6000	6000	6000
Diseñador gráfico y audiovisual	0	6000	6000	6000
Ilustrador	0	6000	6000	6000
Jefe de administración	0	10500	10500	10500
Asistente administrativo y de TI	0	7500	7500	7500
Jefe de Marketing	0	10500	10500	10500
Community manager	0	6000	6000	6000
Total, costos de personal	0	76200	76200	76200
Gratificaciones (2 veces por año)	0	12700	12700	12700
Vacaciones (30 días al año)	0	6350	6350	6350
CTS (compensación de tiempo de servicio)	0	6350	6350	6350
Seguro social (9%)	0	6864	6864	6864
Total, de Beneficios para el personal	0	32264	32264	32264
Mesa de directorio para 10 personas	700	0	0	0
10 sillas giratorias	500	0	0	500
Total, costos de mueblería	1200	0	0	500
9 laptops con CPU Ryzen 7 o Intel Core i7, RAM 16 GB y GPU RTX 3050.	9000	2000	2000	9000
9 smartphones	1800	400	400	1800
9 audífonos	405	90	90	405
9 micrófonos	450	100	100	450
9 mouses	405	90	90	405
2 iPads 9na generación (para ilustración)	1000	0	0	1000
Total, costos de equipos tecnológicos	13060	2680	2680	13060
Microsoft Office 365 (licencia premium para 10 personas)	0	528	528	528
Adobe Creative Cloud (todos los softwares de Adobe)	0	822	822	822

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú

Concepto de costo	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Total, costos de softwares de trabajo	0	1350	1350	1350
Bono de servicio de internet 100 Mbps por fibra óptica	0	1350	1350	1350
Bono de servicio de luz	0	1350	1350	1350
Servicio de telefonía y plan de datos para smartphone	0	1620	1620	1620
Total, costos de servicios de trabajo	0	4320	4320	4320
Promoción por imágenes publicitarias	0	14640	14640	14640
Promoción por videos publicitarios	0	10000	10000	10000
Promoción en visitas a ferias del libro	0	557	557	557
Total, costos de marketing	0	25197	25197	25197
Papelería (guías de remisión, boletas, factura)	0	100	100	144
Trámites legales de propiedad intelectual de libros	0	3500	3500	4160
Gastos bancarios (cuentas, tarjetas)	0	300	300	300
Gastos contables	0	2400	2400	2400
Trámites legales de registro e inscripción de empresa, además de trámites de licencias de funcionamiento.	0	300	0	0
Total, otros costos	0	6600	6300	7004
TOTAL, ANUAL	14,260.00	148,611.00	148,311.00	159,895.00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los sueldos, se han considerado sueldos competitivos en el mercado para facilitar la contratación de buenos profesionales. En beneficios de personal, se ha considerado tanto el seguro social, las vacaciones y las gratificaciones anuales. Las vacaciones en Perú son 30 días al año para todo trabajador, lo que equivaldrían a un sueldo mensual, mientras que las gratificaciones equivalen a dos sueldos mensuales, uno a mitad de año y otro a final de año. (Hegel, 2021) También se considera el CTS (compensación por tiempo de servicio), que equivale a un sueldo por año. (Hegel, 2021) En cuanto al seguro social, en Perú es el 9% de la remuneración mensual. (Gobierno del Perú, 2022)

Figura 6. Cuadro de sueldos de la editorial digital en un año

Concepto de costo	Sueldo mensual	1 año					TOTAL COSTOS PERSONAL
		Sueldo anual	Beneficios salariales			Seguro social (9%) x 12 meses	
			Gratificaciones (2 sueldos)	Vacaciones (1 sueldo)	CTS (1 sueldo)		
Director general	\$1,100.00	\$13,200.00	\$2,200.00	\$1,100.00	\$1,100.00	\$1,188.00	\$18,788.00
Jefe de edición	\$875.00	\$10,500.00	\$1,750.00	\$875.00	\$875.00	\$945.00	\$14,945.00
Asistente de edición	\$500.00	\$6,000.00	\$1,000.00	\$500.00	\$500.00	\$540.00	\$8,540.00
Diseñador gráfico y audiovisual	\$500.00	\$6,000.00	\$1,000.00	\$500.00	\$500.00	\$540.00	\$8,540.00
Ilustrador	\$500.00	\$6,000.00	\$1,000.00	\$500.00	\$500.00	\$540.00	\$8,540.00
Jefe de administración	\$875.00	\$10,500.00	\$1,750.00	\$875.00	\$875.00	\$945.00	\$14,945.00
Asistente administrativo y de TI	\$625.00	\$7,500.00	\$1,250.00	\$625.00	\$625.00	\$675.00	\$10,675.00
Jefe de Marketing	\$875.00	\$10,500.00	\$1,750.00	\$875.00	\$875.00	\$945.00	\$14,945.00
Community manager	\$500.00	\$6,000.00	\$1,000.00	\$500.00	\$500.00	\$540.00	\$8,540.00
							\$108,458.00

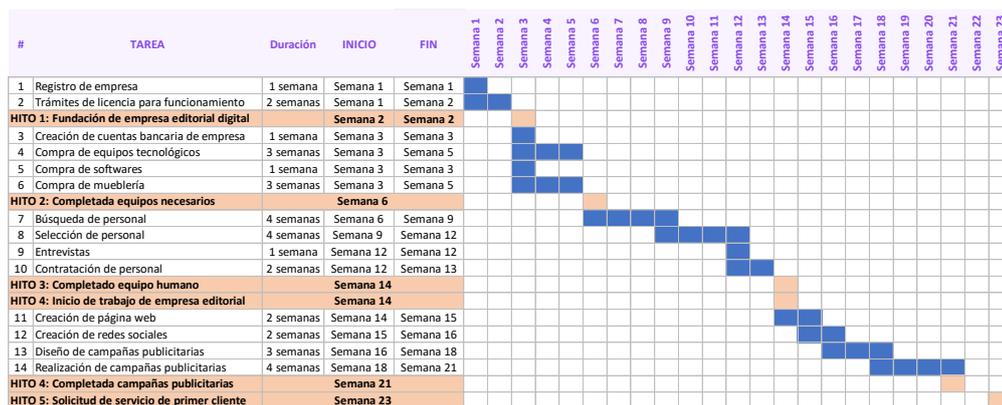
Fuente: Elaboración propia

Sobre los equipos informáticos, si bien es cierto la inversión es inicial solo para el año 0, para los años 1 y 2 se ha considerado un costo también, menor que el primer año, considerando que pueden presentarse fallas en los equipos y sea necesario comprar uno nuevo o repararlos (salvo los iPads, dado que se comprarán inicialmente 2 y se espera que duren los 3 años). Para el año 3 se considera que se volverá a invertir en comprar equipos nuevos dado que la vida

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú útil de los equipos tecnológicos es usualmente 3 años. En cuanto a los costos de mueblería vale recordar que estos serán para solo excepciones que sea necesario una reunión física con los trabajadores, los cuales serán llevados a cabo en el departamento del director y fundador de la empresa (donde ya se cuenta espacio para eso). El resto del trabajo se hará remotamente. Las sillas permanecerán en el departamento, pero en el caso de que no sean necesarias, podrán ser trasladadas a las casas de los trabajadores para su comodidad. Sobre los servicios de internet y luz, se les pagará un bono por el servicio de luz a los empleados para solventar parte de su recibo de luz y se pagará también la mitad del servicio de internet por fibra óptica. Entre otros gastos se consideran gastos legales, contables y papelería que se usará muy poco dado que todo será virtual, pero igual se prevé un monto por contingencia.

5.5. Cronograma

Figura 7. Diagrama de Gantt de actividades para la puesta en marcha de la editorial digital



Fuente: Elaboración propia

Se muestra un diagrama de Gantt, sobre lo que, aproximadamente se estima que demoraría tener a la empresa editorial funcionando, desde su creación hasta tener ya una campaña publicitaria puesta en todas las redes sociales. Se estima que esto dure 5 meses (21 semanas).

6. Equipo directivo y organización

6.1. Miembros del equipo directivo

6.1.1. Director general

El director general de la editorial debe garantizar la calidad de los procesos en la edición de los manuscritos, su revisión, aprobación y publicación para poder entregarles a los clientes su

libro publicado de la mejor forma. El director general se encargará de la supervisión de los procesos de ventas, edición y administración de la editorial, además de los temas correspondientes a los recursos humanos, solicitando reuniones y reportes frecuentes a los jefes de las demás áreas. El director debe tener liderazgo, capacidad de análisis, tomar decisiones en momentos críticos o clave, aplicar organización y pensamiento estratégico. Además, el director general debe contar con habilidades de administración de empresas, trabajo en equipo, habilidades de negociación y comunicación corporativa. Su formación debe ser de un jefe senior, con conocimientos de gestión de empresas, con una carrera en administración o ingeniería, preferiblemente con un MBA.

6.1.2. Jefe de edición

El jefe de edición, se encargará de supervisar la revisión de los manuscritos, su corrección, diagramar los textos, diseño de interiores de los libros y los diseños e ilustraciones de portadas y contraportadas. Se buscará que haya calidad en los escritos, con coherencia, cohesión, perfección gramática y ortográfica. También se encargará de supervisar que los diseños e ilustraciones sean del agrado del escritor. Entre sus capacidades y competencias, debe contar con liderazgo para guiar a los revisores, redactores e ilustradores a su cargo, además del trabajo en equipo y comunicación. Su formación debe ser en letras y administración.

6.1.3. Jefe de administración

En el área administrativa, el jefe de administración se encargará de monitorear los procesos administrativos como la contabilidad y costos de la editorial, además de supervisar también el área de soporte de sistemas de información. Sus habilidades y competencias son de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación con las demás áreas para la gestión de los procesos. Su formación debe estar relacionada a la gestión administrativa, contar con una carrera afín y posiblemente un MBA.

6.1.4. Jefe de marketing y comunicaciones

En esta área, el jefe de marketing y comunicaciones supervisará la gestión de las promociones por redes sociales, diseños de propagandas y videos promocionales, además de la comunicación interna y externa y la medida de satisfacción con los clientes. La creatividad, proactividad, trabajo en equipo y comunicación serán cruciales para el trabajo del jefe de esta área. Su formación debe estar orientada a la comunicación corporativa y psicología.

6.2. Forma jurídica

La forma jurídica para esta empresa editorial será la de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) en Perú. Se ha decidido esta forma jurídica dado que la fundación de esta editorial será por el mismo autor de esta investigación y la asociación será con miembros familiares. La figura más adecuada para este tipo de casos es la S.R.L en Perú, la cual, tiene las siguientes características:

Tabla 14. Características de la S.R.L en Perú.

Características	
Puede ser construida por 2 o máximo 20 socios. (SM Contadores, s. f.)	Se diferencia el patrimonio personal con el de la empresa. La responsabilidad de los socios es limitada. (SM Contadores, s. f.)
El capital debe encontrarse suscrito y pagado desde cuando se suscribe. (SM Contadores, s. f.)	La propiedad está dividida en participaciones indivisibles y acumulativas. (ESAN, 2017)
En la cabeza de las SRL, se encuentra un gerente y un subgerente. El primero es el administrador y representante legal, y el segundo actúa en caso de ausencia del primero. (ESAN, 2017)	El aporte de los socios se basa en la responsabilidad de cada uno. (SM Contadores, s. f.)
La responsabilidad cae en los administradores (no en los socios). (SM Contadores, s. f.)	

Fuente: Elaboración propia

6.3. Misión y visión

6.3.1. Misión

Somos una empresa editorial digital que brinda a escritores el servicio de publicación de sus libros, de forma digital, física y como audio libros, acompañándolos, guiándolos y asesorándolos durante todo el proceso.

6.3.2. Visión

Constituirnos, a mediano plazo, en una empresa editorial digital confiable y de gran importancia en la región, con experiencias satisfactorias de escritores reconocidos y nóveles.

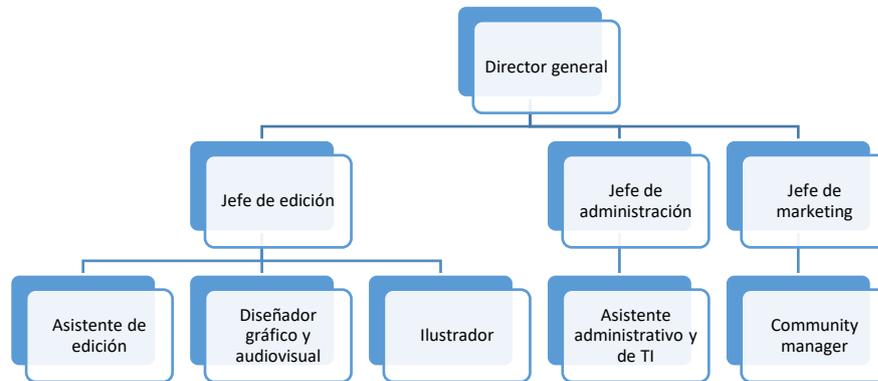
6.3.3. Valores

- **El cliente es primero:** El cliente es lo principal, dado que se está buscando satisfacer su sueño de ser escritores. Las guías y asesoramientos se darán constantemente, y con la mayor rapidez, para que los escritores se sientan acompañados en todo momento.
- **Confianza:** Dado que se sabe que sus manuscritos son muy importantes para los escritores, se buscará en todo momento generar confianza en nuestra editorial mediante el excelente servicio brindado.

- **Calidad:** Todos los procesos dentro de la editorial se harán de manera óptima y eficiente, brindando calidad los libros publicados para satisfacción del cliente.

6.4. Organigrama

Figura 8. Organigrama de la editorial digital



Fuente: Elaboración propia

La editorial digital estará dividida en 3 áreas; la de edición, la de administración y la de marketing, siendo los jefes de éstas, además del director general, parte del equipo directivo ya explicado en el punto 6.1. Los demás roles del nivel 3; asistente de edición, diseñador gráfico y audiovisual, ilustrador, asistente administrativo y de TI y el community manager son los trabajadores asalariados de la editorial digital. Cabe resaltar que no se cuenta con un área de recursos humanos dado que las gestiones de RRHH serán manejadas por el director general, quién en todo momento mantendrá comunicación abierta con todos.

7. Plan financiero

Para todo el plan financiero se tomará el escenario óptimo visto en el capítulo 4. En el análisis económico y financiero se explicará el porqué de esta decisión.

7.1. Inversión y financiación inicial

7.1.1. Inversión del proyecto

Entre las inversiones principales, en activos no corrientes, se consideran al mobiliario y los equipos tecnológicos. El mobiliario consiste en la mesa de directorio y las 10 sillas giratorias. En cuanto a la mayor parte de la inversión, será para la compra de todos los equipos

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú tecnológicos, como laptops, smartphones, iPad, audífonos, micrófonos, etc. También se considera en inversiones los softwares (las licencias de ellos) necesarios para trabajar y a “otros” como contingencia.

Para la mesa, se estima una vida útil de 10 años, por lo que, en la proyección a 5 años, no aparece más que en el año 0. En cuanto a las sillas, se ha considerado una vida útil de 3 años, por lo que su inversión será en el año 0 y luego en el año 3. En cuanto a los equipos tecnológicos, se ha considerado una vida útil de 3 años, por lo cual, las inversiones fuertes en este rubro serían en el año 0 y el año 3, pero considerando también que, en los años 1, 2, 4 y 5 una inversión por reparación o cambio de algún equipo que lo necesite. Para los softwares se considera una vida útil de 1 año dado que cada año se paga una nueva licencia, por un monto de 1350 USD al año (aparece como inversión en el año 0 dado que luego saldrá como otros gastos en adelante). En “otros” de inversiones, se considera un monto de 5000 USD.

Finalmente, en activos corrientes, se considera una inversión de caja y bancos de 5000 USD. Las inversiones quedan como se muestran en la figura 7, en la proyección hasta el año 5.

En total, se necesitaría como una inversión inicial de 25 610 USD y luego 2 680 USD en los años 1, 2, 4 y 5, y una inversión de 13 560 USD en el año 3.

En el Anexo E, se podrán ver los cálculos intermedios de las inversiones y amortizaciones.

Figura 9. Las inversiones del proyecto de la editorial digital

EDITORIAL DIGITAL (Escenario óptimo)							
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
Mesa directorio	700.00						10
Sillas giratorias	500.00			500.00			3
Equipos tecnológicos	13,060.00	2,680.00	2,680.00	13,060.00	2,680.00	2,680.00	3
Softwares	1,350.00						1
Otros	5,000.00						10
TOTAL NO CORRIENTE	20,610.00	2,680.00	2,680.00	13,560.00	2,680.00	2,680.00	
ACTIVO CORRIENTE (B)							
Existencias iniciales							
Tesorería (Caja Bancos)	5,000.00						
TOTAL CORRIENTE	5,000.00						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	25,610.00	2,680.00	2,680.00	13,560.00	2,680.00	2,680.00	

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

7.1.2. Financiación inicial

En cuanto a la financiación, se establece lo siguiente:

- **Financiación propia:** Para el año 0, se contará con 9 610 USD del fundador por parte de sus ahorros. Para el año 1, 2, 4 y 5, se invertirá en reparaciones y cambios de algunos equipos tecnológicos, estos montos serán de 2 680 USD cada año y también saldrán

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú de los recursos propios, donde además de los ahorros, se podrán obtener de las ganancias del mismo negocio. Para el año 3 se invertirán 3560 USD

- **Préstamos:** Habrá 2 préstamos, uno en el año 0, de un monto de 16 000 USD y el año 3 de un monto de 10 000 USD. Ambos se harán mediante préstamos bancarios, considerando una tasa de interés de 10% para un periodo de 5 años.

Figura 10. Cuadro de financiación para la editorial digital

FINANCIACIÓN		EDITORIAL DIGITAL (Escenario óptimo)					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		9,610.00	2,680.00	2,680.00	3,560.00	2,680.00	2,680.00
PRESTAMOS		16,000.00			10,000.00		
Condiciones	Tipo de interés	10%			10%		
	Años	5			5		
TOTAL FINANCIACIÓN		25,610.00	2,680.00	2,680.00	13,560.00	2,680.00	2,680.00

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

En el Anexo E se podrán ver a más detalle también los cálculos intermedios para el capital vivo, gastos financieros y la devolución de préstamos.

7.2. Ingresos y gastos

7.2.1. Cuadro de ingresos

Figura 11. Cuadro de ingresos de la editorial digital en base al escenario óptimo

VENTAS / INGRESOS		EDITORIAL DIGITAL (Escenario óptimo)				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICACIÓN DE LIBROS EN AMAZON	unidades	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	precio	530.00	530.00	530.00	530.00	530.00
	ingresos	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00
TRADUCCIÓN DE LIBROS	unidades	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	precio	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
	ingresos	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
PUBLICACIÓN DE AUDIO LIBROS	unidades	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	precio	1,110.00	1,110.00	1,110.00	1,110.00	1,110.00
	ingresos	55,500.00	55,500.00	55,500.00	55,500.00	55,500.00
PROMOCIÓN DE LIBRO EN REDES SOCIALES (Imagen)	unidades	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
	precio	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00
	ingresos	41,600.00	41,600.00	41,600.00	41,600.00	41,600.00
PROMOCIÓN DE LIBRO EN REDES SOCIALES (Video)	unidades	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	precio	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
	ingresos	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
TOTAL INGRESOS		186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Sobre los ingresos, para la editorial será por medio de las ventas de los 5 servicios mencionados en el capítulo 4. También se ha decidido en este apartado considerar un tiempo medio de cobro a los clientes de 30 días. Los ingresos serían de 186 100 USD por año. En el Anexo E también se podrá ver el cuadro de tesorería.

7.2.2. Cuadro de gastos

Figura 12. Cuadro de compras y suministros de la editorial digital para 5 años

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Papelería (guías de remisión, boletas, facturas)	unidades	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
	precio	10.00	10.00	12.00	12.00	15.00
	costes	100.00	100.00	120.00	120.00	150.00
Trámites legales de propiedad intelectual de libros	unidades	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	precio	50.00	50.00	52.00	52.00	55.00
	costes	5,000.00	5,000.00	5,200.00	5,200.00	5,500.00
TOTAL COSTES		5,100.00	5,100.00	5,320.00	5,320.00	5,650.00

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Sobre los gastos, se dividen en variables y fijos. Sobre los variables, tenemos a las compras que van relacionados a la producción. En este caso, se han considerado la papelería y los trámites legales para la propiedad de los libros. Ambos variarían en caso se produzcan más o menos libros, por lo que se ha creído conveniente ponerlos en este apartado. Sobre la papelería, antes se mencionó que se buscaba ser *eco-friendly*, y eso se mantiene, pero lamentablemente algunas gestiones en Perú aún necesitan ser físicas, por lo que se cree conveniente proyectar un gasto para posibles boletas y facturas. Se ha considerado un crédito por parte de los proveedores de 30 días.

Sobre los costos fijos, en los gastos de personal, como se había hablado ya en el capítulo 5, se trabajarán con 9 personas, que tendrán distintos sueldos mensuales, además de beneficios laborales reconocidos en Perú como CTS, gratificaciones y vacaciones, y el seguro social.

Figura 13. Cuadro de gastos de personal para 5 años

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	706.00	76,248.00	76,248.00	76,248.00	76,248.00	76,248.00
Incremento salarial anual						
Nº de empleados año 1	9					
Nº de empleados año 2	9					
Nº de empleados año 3	9					
Nº de empleados año 4	9					
Nº de empleados año 5	9					
% coste Seguridad Social	9.00%	6,862.32	6,862.32	6,862.32	6,862.32	6,862.32
Gratificaciones	1412.00	12,708.00	12,708.00	12,708.00	12,708.00	12,708.00
CTS	706.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00
Vacaciones	706.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00	6,354.00
Total gastos de personal		108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Para este cálculo se tomó un salario mensual medio (con promedio ponderado) de los distintos salarios que se tienen en la empresa. Se considera también que el número de trabajadores seguirá siendo de 9 por los 5 años, y el salario será también el mismo (sin incremento).

Figura 14. Cuadro de otros gastos para 5 años

OTROS GASTOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	113.00	113.00	113.00	113.00	113.00
Planes de telefonía móvil	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00
Internet	113.00	113.00	113.00	113.00	113.00
Costos de marketing	2,099.00	2,099.00	2,099.00	2,099.00	2,099.00
Gastos bancarios	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Gastos contables	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Registro de empresa y licenciamiento	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Licencias de softwares (Office y Adobe)	112.50	112.50	112.50	112.50	112.50
Subida media anual en %	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
TOTAL OTROS GASTOS	33,870.00	34,241.40	34,926.23	35,624.75	36,337.25

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Para los otros gastos, se consideran los gastos fijos como la electricidad, los planes de telefonía móvil de los empleados, el internet, los costos de marketing (ya explicados en el punto 4.6), los posibles gastos bancarios y contables, el registro de la empresa y su licenciamiento (solo al inicio, dado que ahí empiezan las operaciones) y las licencias de los softwares de trabajo. En este caso, sí se ha considerado una subida anual de precios de 2%, por cuestiones de inflación o posibles cambios. En el Anexo E, se podrá ver la tesorería.

7.3. Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

7.3.1. Balance previsional

Sobre el balance previsional, se puede observar lo siguiente:

- El apartado clientes se mantiene constante en los primeros 5 años porque estamos considerando en el escenario optimista un número constante de clientes.
- En Tesorería, se puede ver que todo es positivo, incluso incrementándose en los 5 años, lo cual es muy bueno para afrontar posibles problemas de falta de dinero que puedan ocurrir. Se podría tener ese dinero de contingencia.
- Por el total de activos corrientes, puede observarse una buena liquidez de la empresa. En cuanto al activo no corriente, el único detalle es en el año 5 donde sale negativo, donde la amortización acumulada supera el activo no corriente inmovilizado.

Las reservas van en aumento en los 5 años dado que solo se han designado un 10% de distribución de beneficios.

Figura 15. Cuadro de Balance previsional de la editorial digital para 5 años.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	20,610.00	23,290.00	25,970.00	39,530.00	42,210.00	44,890.00
Amortizaciones		7,333.33	15,560.00	28,306.67	41,946.67	56,480.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	20,610.00	15,956.67	10,410.00	11,223.33	263.33	-11,590.00
Existencias						
Clientes		15,295.89	15,295.89	15,295.89	15,295.89	15,295.89
Tesorería	5,000.00	13,661.70	37,195.18	61,719.32	83,720.30	105,226.09
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5,000.00	28,957.59	52,491.07	77,015.21	99,016.19	120,521.98
TOTAL ACTIVO	25,610.00	44,914.25	62,901.07	88,238.54	99,279.52	108,931.98
PASIVO						
Recursos propios	9,610.00	12,290.00	14,970.00	18,530.00	21,210.00	23,890.00
Reservas		18,825.83	37,015.48	51,946.00	65,433.18	78,017.34
Resultados negativos						
Prestamos	16,000.00	13,379.24	10,496.40	17,325.29	12,199.08	6,560.25
TOTAL NO CORRIENTE	25,610.00	44,495.08	62,481.89	87,801.28	98,842.26	108,467.59
Proveedores		419.18	419.18	437.26	437.26	464.38
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		419.18	419.18	437.26	437.26	464.38
TOTAL PASIVO	25,610.00	44,914.25	62,901.07	88,238.54	99,279.52	108,931.98

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

7.3.2. Estado de resultados

Sobre el estado de resultados puede observarse lo siguiente:

- Los resultados de los ejercicios en los 5 años son positivos, por lo que podría decirse que la editorial digital presenta utilidades positivas durante sus 5 años, lo cual es muy bueno, demostrando que este proyecto traerá ganancias y se muestra como viable.
- Los resultados van disminuyendo debido a que se ha considerado en el escenario óptimo un número de clientes fijo, por lo que las ventas se han mantenido fijas también, pero los costes han ido aumentando por el incremento anual considerado anteriormente y el crecimiento de las amortizaciones.

Se ha tomado el impuesto como 29.5% dado que es el que corresponde en Perú (Gobierno del Perú, 2022b), y con una distribución de beneficios de 10%.

Figura 16. Estado de resultados para la editorial digital para los primeros 5 años

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00
Aprovisionamiento	5,100.00	5,100.00	5,320.00	5,320.00	5,650.00
Variación de existencias					
Margen	181,000.00	181,000.00	180,780.00	180,780.00	180,450.00
Gastos de personal	108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32
Alquileres					
Otros gastos	33,870.00	34,241.40	34,926.23	35,624.75	36,337.25
EBITDA	38,603.68	38,232.28	37,327.45	36,628.93	35,586.43
Amortizaciones	7,333.33	8,226.67	12,746.67	13,640.00	14,533.33
EBIT	31,270.35	30,005.61	24,580.79	22,988.93	21,053.10
Gastos financieros	1,600.00	1,337.92	1,049.64	1,732.53	1,219.91
BAI	29,670.35	28,667.69	23,531.14	21,256.40	19,833.19
Impuesto sobre beneficios	8,752.75	8,456.97	6,941.69	6,270.64	5,850.79
Resultado	20,917.59	20,210.72	16,589.46	14,985.76	13,982.40

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

7.4. Análisis económico y financiero

7.4.1. Análisis del balance

Por la figura siguiente, podría concluirse que la empresa contaría con una gran liquidez, poseyendo suficiente dinero para afrontar deberes a corto plazo. Esto podría reinvertirse en otras cosas extras para la editorial. Sobre su endeudamiento, la empresa demuestra solidez para afrontar sus deudas, salvo en el año 0, al inicio de todo, donde su ratio de endeudamiento es ligeramente más alta de lo aceptable en un proyecto de inversión (0.6). Lo importante de esto es que su incremento es bastante ligero y no se repite para los demás años.

Figura 17. Análisis del balance de la editorial digital

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?	5,000.00	28,538.41	52,071.89	76,577.95	98,578.93	120,057.59	>0.00
Tesorería ?	5,000.00	13,661.70	37,195.18	61,719.32	83,720.30	105,226.09	>0,00
Ratio de Tesorería ?		69.08	125.22	176.13	226.45	259.53	>0,50
Ratio de Liquidez ?		69.08	125.22	176.13	226.45	259.53	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0.62	0.31	0.17	0.20	0.13	0.06	<0,60

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

7.4.2. Punto de equilibrio

Teniendo 5 servicios, se consideró hacer un punto de equilibrio multi-producto para definir así, cuántos pedidos de cada servicio era necesario para no tener pérdidas.

Figura 18. Punto de equilibrio de multi-producto de la editorial digital

Servicios	Unidades	Precio unitario	Ventas totales	Costo variable unitario	% de participación	Margen de contribución unitario	Margen de contribución ponderado	Punto de equilibrio (unidades)	Punto de equilibrio (USD)
Publicación libros	100	\$530.00	\$53,000.00	\$56.50	28.48%	\$473.50	\$134.85	63	\$33,421.91
Traducción de libros	20	\$1,000.00	\$20,000.00	\$282.50	10.75%	\$717.50	\$77.11	24	\$23,796.30
Publicación audiolibros	50	\$1,110.00	\$55,500.00	\$113.00	29.82%	\$997.00	\$297.33	66	\$73,298.56
Promoción en redes (imagen)	80	\$520.00	\$41,600.00	\$70.63	22.35%	\$449.38	\$100.45	49	\$25,738.08
Promoción en redes (video)	20	\$800.00	\$16,000.00	\$282.50	8.60%	\$517.50	\$44.49	19	\$15,229.63
TOTAL	270		\$186,100.00	\$5,650.00	100.00%		\$654.23	221	\$171,484.49
Costos fijos		\$144,863.57							
Margen de Cont. Ponderado Total		\$654.23							
Punto de equilibrio multiproducto	221							Unidades	

Fuente: Elaboración propia

Al inicio del capítulo 7, se mencionó que se optó por el escenario optimista, ya que, en el escenario pesimista que se explicó en el capítulo 4, la cantidad de pedidos de cada servicio es menor al punto de equilibrio encontrado en cada uno de ellos. En ese escenario, la empresa no podría sostenerse, generaría muchas pérdidas y no sería rentable. Este punto de equilibrio nos indica lo mínimo que debemos vender de cada servicio para al menos no tener pérdidas. Además, también podemos ver, por su participación de ventas, la publicación de libros y audio-libros deben ser considerados como prioridad a la hora de vender.

7.4.3. Rentabilidad

La empresa posee una rentabilidad adecuada, pues la rotación, el apalancamiento y el ROE son mayores a sus límites inferiores. La rotación muestra que no tenemos mercadería estática, lo que era de esperarse en este negocio. El apalancamiento positivo nos dice que el rendimiento de la inversión es mayor que lo que nos cuesta la deuda, lo cual es bueno. Sobre el ROE, viendo en el año 5, podemos decir que, por cada 1000 dólares invertidos en este proyecto, se obtienen 137.2 dólares de ganancia. El ROE va disminuyendo por lo que sería bueno evaluar si se pueden mejorar los beneficios, mediante una mejor gestión de las deudas, aumentar los precios o disminuir costos laborales.

Figura 19. Cuadro del análisis de la rentabilidad de la editorial digital

RENTABILIDAD ?		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Económica								
Rotación ?			4.14	2.96	2.11	1.87	1.71	>0
Margen ?			0.17	0.16	0.13	0.12	0.11	>0
Financiera								
Apalancamiento ?			1.37	1.16	1.20	1.06	1.01	>=1
Efecto fiscal ?			0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	
ROE								
ROE ?			0.67	0.39	0.24	0.17	0.14	>0
ROE en %			67.22%	38.88%	23.54%	17.30%	13.72%	>0

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

7.4.4. VAN y TIR del proyecto y Payback

Figura 20. Cálculos de flujo de caja para VAN y TIR de la editorial digital

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00	186,100.00
EGRESOS						
Aprovisionamiento		5,100.00	5,100.00	5,320.00	5,320.00	5,650.00
Gastos de personal		108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32	108,526.32
Amortizaciones		7,333.33	8,226.67	12,746.67	13,640.00	14,533.33
Otros gastos		33,870.00	34,241.40	34,926.23	35,624.75	36,337.25
Gastos financieros		1,600.00	1,337.92	1,049.64	1,732.53	1,219.91
IMPUESTOS						
Impuestos		8,752.75	8,456.97	6,941.69	6,270.64	5,850.79
INVERSIONES						
Inversiones	-25,610.00	-2,680.00	-2,680.00	-13,560.00	-2,680.00	-2,680.00
FLUJOS DE CAJA						
FLUJOS DE CAJA	-25,610.00	18,237.59	17,530.72	3,029.46	12,305.76	11,302.40
VAN	\$18,151.59			Tasa de interés	15%	
TIR	47%					

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del VAN y TIR, primero se tuvieron que definir los flujos de caja en los 5 años. Luego, se tuvo que decidir la tasa de interés. Para este proyecto, se ha tomado a una decisión subjetiva, donde lo mínimo que se acepta de rendimiento en nuestro proyecto es 15%. Con estos datos obtenemos un VAN mayor a cero y un TIR mayor a la tasa de interés utilizada, por tanto, se puede decir que el proyecto se acepta y es rentable.

Sobre el payback, se considerará a la suma de las inversiones en los 5 años como una sola inversión inicial, por un monto de 50, 590.00. Considerando lo anterior, el payback sería:

$$\text{Payback} = 3 \text{ años} + \frac{50590 - (18188.24 + 17481.37 + 2980.11)}{12256.41} = 3.97 \text{ años}$$

8. Conclusiones

Sobre el análisis de mercado, se tiene un amplio mercado a explotar, con tanta producción literaria en Perú, principalmente en Lima. Si bien es cierto Perú tiene algunos problemas políticos y se tiene el peligro del crecimiento de la inflación, por una economía estable y leyes que favorecen al sector editorial, se puede concluir que el macroentorno es favorable para este proyecto. La competencia, a pesar de ser amplia, se considera que la propuesta de valor presentada, con un precio más competitivo en el mercado, esta propuesta será muy atractiva.

Sobre el plan de marketing se concluye que, al utilizar un plan de marketing propio, hecho por el mismo equipo de trabajo en propaganda por web, redes sociales y las principales ferias del libro en Perú, se consideran suficientes para atraer potenciales clientes. A pesar de que la inversión es grande, se puede manejar tranquilamente en el escenario óptimo de ventas.

En los procesos, puede observarse que los principales son básicamente los de publicación de libros en distintos formatos, que son sencillos de llevar a cabo y comprender. En cuanto a los recursos materiales, si bien significan una inversión grande al inicio, justifican su uso en todo el proyecto, además de ayudar a un ahorro de poder llevar el negocio de forma remota. Y los recursos humanos, se cree que son suficientes y con salarios competitivos del mercado para llevar a cabo este proyecto. Se puede considerar en un futuro, más personal freelance.

Por último, con el capítulo financiero se concluye que el proyecto es totalmente viable y rentable, por lo que se considera atractivo para cualquier inversionista, siempre y cuando, logrando la cuota del punto de equilibrio y controlando las amortizaciones, organizando el apalancamiento y las deudas, aumentando precios y disminuyendo costos laborales, para así poder aumentar el ROE y obtener mayores utilidades.

Como apreciación final, yo he publicado antes un libro siguiendo este proceso, y estoy seguro que este plan tiene potencial para mejorarse y ser un negocio rentable y crecer en el mercado.

9. Limitaciones y prospectiva

- Se podría hacer una más profunda y detallada investigación de mercado en cuanto al sector editorial en el Perú, pero por cuestiones de tiempo y poca información, no se pudo cumplir con una investigación de mercado más detallada.
- Los competidores mostrados en esta investigación en el ámbito editorial son solo una pequeña parte de todas las casas editoriales de distintas formas que existen en el Perú. La mayoría se ubican en Lima y en esta investigación se decidió solo enfocarse en algunas de ellas. Podría entonces considerarse esto como una limitante a la investigación, dado que comparar a todos los competidores o un número mayor demanda mucho más tiempo del que se ha contado.
- Si bien es cierto en Perú hay una gran cantidad de producción literaria, el escenario optimista en cuanto a ventas esperadas quizás sea difícil de obtener en la realidad, debido a la amplia oferta en el mercado actual. Además, debe considerarse que actualmente la publicación de un libro de manera independiente se hace cada vez más fácil, por lo que puede que escritores que no tengan muchos recursos para pagar el servicio propuesto actualmente, opten por esta alternativa de hacerlo ellos mismos.
- La incertidumbre del ámbito político en Perú, el índice de desempleo y la inflación pueden hacer crecer los costos que actualmente se han hecho en esta investigación, por lo que los presupuestos y precios pueden tomarse como una base de referencia, pero puede que no lleguen a verse reflejados exactamente en la realidad futura.
- El servicio de audio libros es algo bastante nuevo en Perú, por lo que encontrar personas capaces de prestar servicios de narración puede tardar mucho tiempo. En la investigación se ha considerado un escenario ideal sobre esto.
- De crecer el equipo de trabajo, el departamento para reuniones puede quedar pequeño, por lo que puede ser necesario alquilar un espacio para posibles reuniones. A pesar de que el trabajo será totalmente remoto, es bueno considerar esto también.
- Como recomendación futura, podría agregarse un nuevo servicio de *ghostwriting* (escritura fantasma), para personas (casuales o profesionales) que tengan un bosquejo de su trabajo del libro, pero por cuestiones de tiempo o inexperiencia, deseen que alguien con mayor experiencia (nuestra editorial) escriba su libro por ellos.

Referencias bibliográficas

- Agencia EFE. (2022, 15 agosto). *La tasa de población ocupada en Perú creció un 5,9 % en el segundo semestre de 2022*. Yahoo! Finance. <https://bit.ly/3E2wVwO>
- Amazon. (s. f.). *¿Qué es KDP? KDP*. Recuperado 24 de octubre de 2022, de <https://amzn.to/3A7KXfG>
- Andina. (2021, 1 enero). *Cinco características del nuevo consumidor peruano del 2021*. Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://bit.ly/3EoWI3D>
- APEIM. (2021, noviembre). *Niveles socioeconómicos 2021*. *Apeim.com.pe*. <https://bit.ly/3Utx97b>
- Archer, M. (s. f.). *10 Best Self-Publishing Companies of 2022 [January Update]*. Ghost Book Writers. Recuperado 24 de octubre de 2022, de <https://bit.ly/3A8dxxc>
- Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H. & Vega, H. (2022, 11 octubre). *Situación Perú. Octubre 2022*. BBVA Research. <https://bit.ly/3g2PtoH>
- Berry, S. (2022, 22 agosto). *How Much Does Social Media Advertising Cost in 2022?* WebFX. <https://bit.ly/3Tvn3BD>
- Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN. (2021). *PANORAMA DE LA INDUSTRIA EDITORIAL EN EL PERÚ Análisis estadístico 2008-2019* (1.a ed.) [Digital]. Biblioteca Nacional del Perú. <https://bit.ly/3hvlS7T>
- Clavijo, C. (2022, 15 julio). *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* <https://bit.ly/3tq8u7C>
- Diario Oficial El Peruano. (2022a, mayo 30). *Reforma Tributaria 2022*. Informes y publicaciones - Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - Gobierno del Perú. <https://bit.ly/3O0ARTE>
- Diario Oficial El Peruano. (2022b, agosto 30). *Política fiscal apoyará expansión económica*. Noticias | Diario Oficial El Peruano. <https://bit.ly/3NX5rxj>
- Díaz, C. (2020, 3 noviembre). *¡Tenemos nueva Ley del Libro!* canalipe.tv. <https://bit.ly/3EqtgdS>
- eBiz Latin America. (2022, 19 marzo). *Comscore: en 2021 siguió creciendo el uso de redes sociales en el Perú*. eBIZ Noticias. <https://bit.ly/3E8mnN0>

- Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú
- ENAPRES. (2021, 25 octubre). *INFOARTES – Principales indicadores del ecosistema del libro y de la lectura en el Perú*. Principales indicadores del ecosistema del libro y de la lectura en el Perú. <https://bit.ly/3UNrEzX>
- Ernst & Young. (2022, julio). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2022*. EY. <https://go.ey.com/3hvmdHH>
- ESAN. (2017, 28 agosto). *Diferencias entre Sociedad Anónima Cerrada y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada | Conexión ESAN*. <https://bit.ly/3v0eSU2>
- Federación de periodistas del Perú. (2019, 11 julio). *¿Por qué el peruano promedio lee muy poco?* Federación de Periodistas del Perú. <https://bit.ly/2Lg0G4s>
- Fowks, J. (2022, 10 agosto). *Perú, entre el enésimo gabinete de Pedro Castillo y la crisis institucional*. El País. <https://bit.ly/300LzcG>
- Gestión, R. (2022, 20 febrero). *TikTok es la app que más crece entre peruanos: el 49% lo tiene instalado en su celular*. Gestión. <https://bit.ly/3NZg7vi>
- Gobierno del Perú. (2022, 15 agosto). *En Lima Metropolitana la población ocupada alcanza las 5 millones 64 mil personas en el trimestre mayo-junio-julio del 2022*. Gob.pe. <https://bit.ly/3tmakGH>
- Gobierno del Perú. (2022, 11 diciembre). *Seguro Regular EsSalud (+SEGURO) - Aportes. Orientación - Seguro Social de Salud - Gobierno del Perú*. <https://bit.ly/3jdGOku>
- Gobierno del Perú. (2022b, diciembre 18). *Régimen General de Renta. Orientación - SUNAT - Gobierno del Perú*. <https://bit.ly/3V2DFI3>
- Hegel, I. D. C. (2021, 21 mayo). *Derecho laboral: los beneficios laborales en Perú, conceptos y explicaciones*. BLOG - Instituto de Ciencias Hegel. <https://bit.ly/3uWGpFS>
- INEI. (2022, 7 septiembre). *INFOARTES – Indicadores de adquisición de libros digitales*. Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes (SIICA). <https://bit.ly/3X6lxYC>
- Infobae. (2022, 29 septiembre). *57,4% de los hogares del Perú tiene conexión a internet*. infobae. <https://bit.ly/3Giekj0>
- IPSOS Perú. (2021, 28 octubre). *Redes sociales 2021*. <https://bit.ly/3Aa7dFL>
- IPSOS Perú. (2022, 22 junio). *Consumidor peruano 2022*. <https://bit.ly/3WQ7d7D>

Laterza, C. (2017, 22 marzo). *Analisi del mercato degli ebook self: qualche dato su cui riflettere.*

Libroza. <https://bit.ly/3USeB0u>

Maake, R. (2022, 17 octubre). *How Much Does Google Ads Cost? | 2022 Google Ads Pricing.*

WebFX. <https://bit.ly/3Tt8QVS>

Ministerio de relaciones exteriores de Chile. (2020). *El sector editorial en el Perú* [Digital].

Consultores en asuntos públicos. <https://bit.ly/3WU6FgQ>

Orús, A. (2022, 30 junio). *Amazon - Datos estadísticos.* Statista. <https://bit.ly/2yGSV1Y>

OSIPTEL. (2022, 19 julio). *OSIPTEL: El 88,4 % de los hogares peruanos cuenta con un teléfono inteligente.* <https://bit.ly/3UJYlhG>

RPP Noticias. (2022, 8 junio). *La inestabilidad política interna frena las inversiones, alertó la Unión de Gremios del Perú.* RPP. <https://bit.ly/3UuFlnR>

SM Contadores. (s. f.). *¿Qué es una empresa SRL? (Sociedad Responsabilidad Limitada).* <https://bit.ly/3V4Y60r>

Sosa Mendoza, M. (2022, 13 julio). *La precaria estabilidad de Pedro Castillo | Nueva Sociedad.* Nueva Sociedad | Democracia y política en América Latina. <https://bit.ly/3WSU2Tf>

Villalobos, C. (2022, 29 septiembre). *Ley 31572: ¿Qué implica la Ley del Teletrabajo en Perú?* LexLatin. <https://bit.ly/3WUwrBG>

Zurita, M. (2021, 2 julio). *Perú: El mercado editorial se sumerge en el canal online.* Forbes Colombia. <https://bit.ly/3WSIGjg>

Zurita, M. (2022, 11 abril). *La inversión en startups peruanas casi se triplicó en 2021.* Forbes Perú. <https://bit.ly/3GbpV3G>

Anexo A.

Propuestas editoriales

Figura 21. Propuesta editorial de Pukiyari



Pukiyari Editores
798 Black Gold Ave.
Columbus, OH 43230
614-806-3559
editor@pukiyari.com
www.pukiyari.com

Propuesta de edición

FECHA: 28 DE DICIEMBRE, 2016

CLIENTE:
Diego Saavedra Agurto
diegosaaavedraa24@gmail.com

PARA:
Servicios editoriales
Relatos desde el abismo
Libro físico y digital

DESCRIPCIÓN	HORAS	TARIFA	MONTO
Portada/Contraportada – Diseño gráfico	7	\$30/Hora	\$210
Interiores – Diseño gráfico	5	\$30/Hora	\$150
Revisión, corrección editorial y de estilo (28,000 palabras – cuatro rondas)		0.01 USD céntimos por palabra	\$280
Preparación/Presentación para producción de libro físico y libro digital. Incluye ISBN, inscripción en el catálogo Bowker, pruebas de galeras y revisiones.	4	\$30/hora	\$120
Apertura y administración de cuentas Amazon CS, KDP y otras plataformas de distribución (Barnes & Noble, Books and Books, Books a Million y otros para compras online POD).	4	\$30/hora	\$120
<p>GASTOS ADICIONALES A CUENTA DEL AUTOR: Costo de libros de prueba y envíos. Impresión de libros en Estados Unidos o en otros países. Costo de inscripción del libro en la oficina de derechos de autor. Costos requeridos por ciertos canales de distribución fuera de Amazon para inscribir el libro en su catálogo de distribución.</p> <p>Notas: De cuatro a ocho semanas de comienzo a fin. Costos por asesoría y todos los servicios editoriales incluidos en los montos totales. Distribución del libro (tapa blanda) a través del sistema de impresión a demanda de Amazon y de sus canales mundiales de distribución en Internet, así como la distribución digital en Kindle y otros.</p> <p>Mediante esta factura/propuesta de edición Pukiyari Editores estipula que todos los derechos del libro, incluidos derechos de autor, regalías y distribución, promoción y mercadeo pertenecen al autor del mismo y que la conexión con relación al libro entre Pukiyari y el autor finaliza cuando ambas partes acuerdan que todos los servicios estipulados han sido realizados y los pagos cancelados, y el libro se lanza al mercado vía Amazon en ambos formatos.</p> <p>Todos los montos son en dólares estadounidenses (USD).</p> <p>Se puede pagar con cheque, tarjeta de crédito o Pay Pal (electrónico) Montos a pagar: 50% al iniciar el proyecto y 50% la semana antes de finalizarlo.</p>			
		Descuento Navidad	-\$100
		TOTAL	\$780

Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 28 de diciembre de 2016)

Figura 22. Propuesta editorial de Letra Grupo Editorial

LETRA

GRUPO EDITORIAL

COTIZACIÓN EDICIÓN

Fecha	15	11	22
-------	----	----	----

Validez de 20 días a partir de la fecha.

Estimado:
Diego Saavedra,

Conforme a la solicitud, respetuosamente le enviamos la siguiente cotización de nuestros servicios, para **edición y publicación de libro**:



Hasta 30,000 palabras

LIBRO MULTIGÉNERO

Servicio de edición de libro ----- 880.00 USD

El servicio que ofrecemos es el de una edición personalizada, donde se hará una lectura de la obra y, en esta, se realizará una corrección ortotipográfica. Asimismo, en el camino se irá corrigiendo el estilo de la escritura.

El autor revisará su obra y durante el proceso debe haber una comunicación constante entre editor-autor hasta llegar al punto óptimo en el que ambos queden contentos.

El valor regular de la edición personalizada es de 30 USD por cada 1000 palabras, pero le ofrecemos el presente paquete que incluye además:

- Corrección ortotipográfica
- Maquetación eBook (posterior a la edición)
- Maquetación y diagramado de libro físico (posterior a la edición)
- Diseño de cubierta
- Depósito legal
- ISBN en la Biblioteca Nacional
- Publicación en Amazon con acceso independiente, donde el autor puede monitorear sus ventas
- El autor tendrá el 100% de sus regalías
- 40 ejemplares físicos con solapas en papel avana

PROCESO DE TRABAJO

<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">ENTREGA CONTENIDO</p> <p>1. Cliente nos entrega manuscrito en Word, así como imágenes (si posee).</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">EDICIÓN DEL LIBRO</p> <p>2. Se inicia el proceso de edición, donde el editor entregará avances.</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">FEEDBACK</p> <p>3. Se presenta al autor las entregas y éste deberá aprobarlas o hacer observaciones.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">PUBLICACIÓN</p> <p>4. Después de la aprobación, se procede con los registros en la Biblioteca y la subida del libro a Amazon o a imprenta, sea el caso.</p>

PARA INICIAR

Realizar todas las dudas existentes al editor.
 Puede solicitar el contrato para su lectura.
 Si desea reimpresión, se realiza una cotización de acuerdo a la cantidad deseada.

Tiempo de entrega: 60 días hábiles para el proceso de edición (puede ser mucho menos)

Formas de Pago: El importe presupuestado se pagará de la siguiente manera:

- 50% para empezar con el servicio
- 50% restante previa a impresión

En 3 cuotas:

- 300 USD para iniciar
- 300 USD previa a la impresión
- 300 USD para entrega de ejemplares físicos

Medios de pago: Paypal, Western Union, Tarjeta de crédito, depósito bancario.

Bancos nacionales:

Interbank dólares	BCP soles
2913126466961	194-94072364-0-88
CCI: 003-291-013126466961-28	CCI: 002-19419407236408890



Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 15 de noviembre de 2022)

Figura 23. Propuesta editorial de Grupo Ígneo

Publicación | Grupo Ígneo ▶ Recibidos x

Contacto | Grupo Ígneo <contacto@gruipoigneo.com>
para mí, Grupo ▼ 11 nov 2022, 15:04 ★ ↶ ⋮

Las imágenes no se muestran. [Mostrar imágenes debajo](#) - [Mostrar siempre las imágenes de contacto@gruipoigneo.com](#)

Buenas tardes
Estimado Sr. Diego

Gracias por contactar con Grupo Ígneo. Mi nombre es Rafael y estoy para brindarle toda la información que requiera.

Con mucho gusto podemos trabajar en la edición y publicación de su libro. En relación con sus consultas, dentro de nuestros servicios está la publicación de su libro en formato ebook e impreso en Amazon y en más librerías de todo el continente, entre ellos Perú.

Le comento acerca de nosotros: Grupo Ígneo es una editorial que tiene 9 años trabajando con autores de todo el mundo. Nuestro trabajo consiste en ofrecer servicios integrales de edición (corrección de estilo, diagramación, diseño de portada), así como la etapa de publicación y distribución. Contamos para ello con un equipo profesional que se encargará de guiar de manera personalizada todo el proceso editorial.

Propuesta editorial

De acuerdo con las características que nos proporcionó, le presentamos los siguientes planes editoriales, los cuales están basados en la cantidad de páginas que nos dio; para una cotización más precisa vamos a requerir que nos indique la cantidad de palabras de su obra.

Plan digital

- Sello editorial
- Corrección de estilo
- Diagramación (en formato ebook o impreso, elegir uno)
- Portada profesional
- ISBN
- Distribución en Amazon
- **Valor del plan:** 2700 S/

Plan editorial

- Sello editorial
- Corrección de estilo
- Informe de lectura del editor
- Diagramación de libro en papel
- Diagramación de ebook
- Portada profesional
- ISBN
- Distribución en Amazon
- Distribución ampliada (librerías aliadas, impresión bajo demanda)
- 15 ejemplares (sin costo)
- Entrevista para la web
- **Valor del plan:** 3800 S/ (opción de pago en 3 cuotas mensuales; incluye descuento de 15 %, válido por 15 días)
 - Promoción pago en 1 cuotas: 3500 S/

Plan premium

- Sello editorial
- Corrección de estilo
- Informe de lectura del editor
- Tres artículos exclusivos en blog
- Diagramación de libro en papel
- Diagramación de ebook
- Portada profesional
- ISBN
- Distribución en Amazon
- Distribución ampliada (librerías aliadas, impresión bajo demanda)
- 30 ejemplares (sin costo)
- Presentación online del libro
- Reunión online con el editor (3 sesiones)
- **Valor del plan:** 4500 S/ (opción de pago en 3 cuotas mensuales; incluye descuento de 20 %, válido por 15 días)
 - Promoción pago en 1 cuotas: 4000 S/

Tiempo estimado de entrega (aproximado): 6-9 semanas.

Condiciones de trabajo

1. Firma de contrato editorial: sin cesión de derechos, usted conserve los derechos totales sobre la obra.
2. Modelo de distribución bajo demanda: su libro será distribuido en formato físico o digital a través de nuestra página web y Amazon (envíos para todo el mundo) y a través de librerías aliadas de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Perú, Reino Unido y Uruguay con un modelo de distribución bajo demanda. Es decir, que el libro se compra a través de las páginas web de estas librerías y se envía al comprador (libro en papel, es decir, físico). En el caso de Perú, le comento que trabajamos con las librerías Book Vivant, Ciudad Librera, MercadoLibre, entre otras.
3. Pago de regalías: las regalías que genere la obra son suyas. No cobramos comisión por venta. Las regalías oscilan entre el 30-50 %, según la plataforma.
4. Solicitud de ejemplares adicionales a precio de producción: puede solicitar ejemplares adicionales al precio de producción de la obra. Estos ejemplares son de libre disposición (pueden ser vendidos, obsequiados). Asimismo, le comentamos que imprimimos en Lima.

En caso de estar de acuerdo con nuestra propuesta, nos puede indicar por esta vía para enviarle el borrador de nuestro contrato.

Contacte con un asesor en línea o agende una videollamada

También nos puede confirmar un día y horario para comunicarnos por llamada y conversar con más detalle. De igual manera, le dejamos un enlace a nuestro WhatsApp de atención por donde nos podrá escribir o llamar para atender sus preguntas:
<https://wa.me/51965071270>

Quedamos atentos a su respuesta.

Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 11 de noviembre de 2022)

Figura 24. Propuesta editorial Grupo Editorial Gato Viejo parte 1

Proforma N°: 0295

GRUPO EDITORIAL GATO VIEJO

RUC: 20603147414
 Mz 72 Lt 1 Grupo 10, SJL
 director@gatoviejoediciones.com
 980434400







www.gatoviejoediciones.com

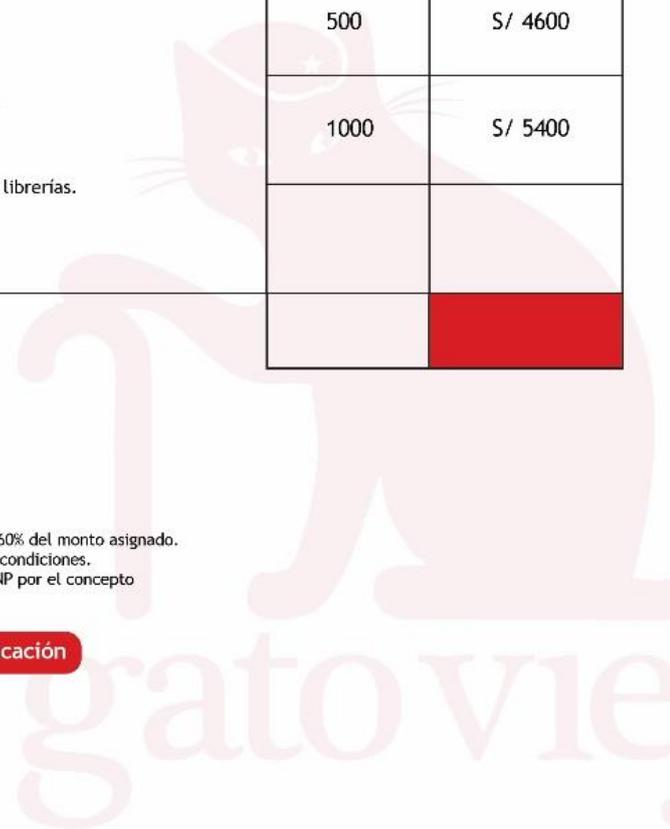
AUTOR: DIEGO SAAVEDRA

Descripción	Cantidad	Precio Total
<p>Características: 104 páginas (52 hojas), tamaño en 14.5 cm x 21 cm Interiores impresos en OFFSET en papel bond avena de 80gr, encolado al calor. Portada a full color en papel folcote calibre 12 con solapas y plastificado en mate.</p> <p>Incluye: -Diseño y diagramación de portada -Gestión de ISBN (Código de barras). -Depósito Legal en la BNP. -Revisión de interiores. -Diagramación de interiores. -Participación en ferias nacionales y librerías. -Presentaciones de libros.</p>	300	S/ 4200
	500	S/ 4600
	1000	S/ 5400

Términos y condiciones/Notas:

- Precios incluyen el IGV.
- Se trabaja con un inicio del depósito del 60% del monto asignado.
- Se firma contrato digital para especificar condiciones.
- Cuatro (4) ejemplares se entregan a la BNP por el concepto de Ley del Registro de Depósito Legal.

Muchas gracias por su comunicación



Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 11 de noviembre de 2022)

Figura 25. Propuesta editorial Grupo Editorial Gato Viejo parte 2

GRUPO EDITORIAL GATO VIEJO

RUC: 20603147414

📍 Mz 72 Lt 1 Grupo 10, SJL

✉ director@gatoviejoediciones.com

📞 980434400

Proforma N°: 0280



www.gatoviejoediciones.com

LIBRO:		
Descripción	Cantidad	Precio Total
Características: 100 páginas aprox para plataforma AMAZON: servicio EBOOK AMAZON		S/ 1050
Incluye: -Usuario y contraseña de Amazon -Diseño de portada -Corrección de interiores -Diagramación de interiores -Publicidad en redes sociales		

Términos y condiciones/Notas:

- Precios incluyen el IGV.
- Se trabaja con un inicio del depósito del 60% del monto asignado.
- Se firma contrato digital para especificar condiciones.
- Cuatro (4) ejemplares se entregan a la BNP por el concepto de Ley del Registro de Depósito Legal.

Muchas gracias por su comunicación

GATO VIEJO PROD EDIT SAC

 JOSE RICARDO CAMPOS
 REPRESENTANTE GENERAL
 (RUC) 20603147414
 GATO VIEJO PRODUCCION EDITORIAL
 S.A.C.

Nota. Información obtenida por comunicación personal (e-mail, 11 de noviembre de 2022)

Anexo B.

Análisis PESTEL

Sector Político

- **Inestabilidad política**

El presidente del Perú, Pedro Castillo, empezó su gobierno en el 2021 con apoyo de los sectores de izquierda, pero ha ido alejándose de ese lado en el transcurso del tiempo. Esto ha generado discrepancias y rechazo desde la izquierda hacia Pedro Castillo, dado que las promesas hechas en campaña no se han materializado. (Sosa Mendoza, 2022) Por el otro lado, el congreso de la república de Perú, conformado por mayormente conservadores y de derecha, se han mostrado desde el comienzo como oposición al gobierno, buscando censurar ministros y cuestionar la mayoría de las decisiones del poder ejecutivo, teniendo presidentes del congreso con altas tendencias opuestas al gobierno. (Sosa Mendoza, 2022)

Castillo ha cambiado su gabinete de ministros 9 veces en el año que lleva, y también ha logrado sobrevivir a 2 intentos de vacancia por parte del congreso. Esta inestabilidad de políticas de gobierno, sin una trayectoria a futuro, ha despertado un descontento nacional, donde el 65% de la población pide nuevas elecciones. (Fowks, 2022) Hasta el momento, la inestabilidad política, continúa, lo que despierta incertidumbre entre los empresarios e inversionistas, frenando el crecimiento económico. (RPP Noticias, 2022)

- **Reforma tributaria**

De acuerdo a la ley 31380, el poder ejecutivo tiene la facultad de legislar sobre la materia tributaria, fiscal y financiera del país, con el fin de la reactivación económica y el cierre de brechas sociales. (Diario Oficial El Peruano, 2022a)

- **Política fiscal**

Hasta el 2026, Perú tendrá una política fiscal que dará apoyo a la expansión económica, evitando reducciones de impuestos, y cuidando mucho la responsabilidad fiscal. Esto ayudará a un mayor crecimiento económico en el país, y tranquilidad a las empresas e inversionistas. Por último, se garantiza que se reducirá gradualmente el déficit fiscal. (Diario Oficial El Peruano, 2022b)

Sector Económico

- **Crecimiento lento del PIB**

El PIB (Producto Interno Bruto) de Perú crecerá 2.3% para este año 2022, después de haber crecido 3.5% interanual en la primera mitad del año. Se espera que para el 2023, el PIB crezca 2.5%, gracias a la recuperación de la minería y el turismo. (Belapatiño et al., 2022)

- **Rápido crecimiento económico post pandemia**

Gracias a la solidez macroeconómica de Perú, se ha logrado una rápida recuperación del crecimiento económico, siendo este el 13.3% para el 2021, uno de los más grandes en la región. (Ernst & Young, 2022)

- **Calificación del grado de inversión**

El Perú actualmente tiene la calificación BBB por S&P y Fitch, y Baa1 por Moody's. Esto significa que Perú es considerado como un país con moderada capacidad de repago para el mundo en cuanto a deuda a largo plazo en moneda extranjera. (Ernst & Young, 2022)

- **Facilidad de hacer negocios en Perú**

Perú se ubica en el puesto 76 de un ranking de 190 países con facilidad de hacer empresa y negocios según el Doing Business 2020 del Banco Mundial. Además, se posicionó como el sexto lugar dentro de América Latina. Para Forbes en 2019, Perú se ubicó en el puesto 64 del ranking de mejores países para hacer negocios, ocupando también el quinto lugar en Latinoamérica. (Ernst & Young, 2022)

- **Inflación y moneda**

Se prevé un debilitamiento de la moneda de Perú para el próximo año, debido a una mayor percepción de riesgo. Se prevé también que la inflación finalizará en este año con 7.5% y para el próximo año se espera que baje a 3.5%. (Belapatiño et al., 2022) Perú lleva 25 años (hasta el término del 2022) con una inflación de un dígito, siendo uno de los países de la región con más baja inflación actualmente. (Ernst & Young, 2022)

- **Inversión en startups**

La inversión en startups peruanos llegó 124.3 millones de USD (dólares estadounidenses) en el 2021, llegando a casi triplicar el monto alcanzado en 2020 (46 millones de USD) y casi

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú
6 veces lo alcanzado en el 2019 (21 millones de USD). Entre los orígenes de las inversiones en startups peruanos, los principales fueron inversionistas (internacionales y locas) e inversionistas ángeles. (Zurita, 2022)

Sector Social

- **Características del consumidor peruano:**

Según Andina (2021), el perfil del consumidor peruano tiene estas características:

Tabla 15. *Características del perfil del consumidor peruano*

Características del perfil del consumidor peruano	
Preferencias por compras online: Por la pandemia, muchos recurrieron a las compras por internet. Más del 60% de las empresas retail hicieron el cambio a las compras por internet para satisfacer la demanda.	Énfasis en el activismo de marca: Los jóvenes aprecian y consumen marcas que sean transparentes y honestas.
Ahorro y emprendimiento: Por la incertidumbre política y la pandemia, la costumbre actual de los peruanos es de ahorrar y comprar lo mínimo. Además, hay una mayor inclinación de creación de emprendimientos.	Experiencias desde casa: Debido a la pandemia, la gente prefiere estar en casa, algo que continuará con los años. Por ello, el crecimiento de uso de aplicaciones de entretenimiento como YouTube, Spotify, y plataformas de streaming seguirán creciendo en los hogares peruanos.
Mayor consciencia en la alimentación: Más del 70% de los peruanos expresan que están siendo más cuidadosos con su alimentación y cuidado personal.	

Fuente: Elaboración propia

- **Tendencias post-pandemia**

Según una encuesta de IPSOS (2022), se observaron las siguientes características en el consumidor peruano:

Tabla 16. *Características de los consumidores peruanos post pandemia.*

Ajustes económicos	Reactivación	Actividades híbridas.
El 38% contaba con ahorros antes de la pandemia, pero 9 de cada 10 de ellos usó esos ahorros para sus gastos.	El 67% de los encuestados ya está reactivando su forma de vida, pero aún están en su etapa inicial, retomando lentamente actividades que antes no podían.	El 47% de los encuestados piensa realizar alguna actividad de forma híbrida en el año 2022, entre las principales están los estudios, reuniones con familiares y amigos.
El 38% contrajo una deuda durante la pandemia y aún sigue pagándola.	3 de cada 5 de los encuestados afirman que sus hábitos de consumo serán más parecidos a los 2 últimos años de pandemia.	Del anterior 47%, el 42% espera continuar con su costumbre de hacer actividades híbridas después de que la pandemia acabe.
El 79% vio sus ingresos reducidos por la pandemia.	El 60% ya visita los mercados con la misma frecuencia que lo hacía antes de la pandemia. En cuanto a visitas a supermercados aún es el 18%.	Estos encuestados piensan que la modalidad híbrida (presencial y remoto) le va bien a su estilo de vida (79%) y el 78% piensa que le hubiera gustado practicar este estilo de vida incluso antes de la pandemia.
El 38% espera recuperarse económicamente empezando un nuevo negocio, o teniendo un segundo empleo (32%).		

Fuente: Elaboración propia

- **Niveles socio-económicos (Perú y Lima)**

Según el reporte del APEIM (2021), en el Perú y en Lima, los niveles socio-económicos se dividen de la siguiente manera:

Tabla 17. Niveles socio-económicos en el Perú y su capital, Lima metropolitana.

NSE	Perú (nivel país)	Lima metropolitana (capital, nivel ciudad)
A (Clase Alta)	1.0%	2.9%
B (Clase Alta)	9.0%	19.2%
C (Clase Media)	28.5%	44.8%
D (Clase pobre)	26.2%	26.6%
E (Pobreza extrema)	35.3%	6.5%

Fuente: Elaboración propia

- **Tasa de desempleo e informalidad laboral**

La tasa de desempleo en el país en el segundo semestre del 2022 es del 4% de la población (743 700 personas). Además, la tasa de informalidad para el área urbana es de 70.6% y del área rural 95.3%. Por otro lado, la población ocupada en Perú en el segundo trimestre de 2022 subió 5.9% en comparación al mismo periodo en el 2021, y subió 4.6% en comparación al mismo periodo en el 2019. (Agencia EFE, 2022)

En cuanto a Lima, la capital, la población ocupada se incrementó en 8.6% en comparación al año 2021. Sobre la tasa de desempleo, ha sido de 6.8%. (Gobierno del Perú, 2022)

- **Asistencia a ferias del libro**

La asistencia de personas de 14 años a más a ferias del libro, aumentó en un 2.7% del 2016 al 2019. (ENAPRES, 2021)

- **Interés por la lectura en Perú**

Según una encuesta por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe (CERLALC), se observó que el 35% de peruanos afirman leer libros y diarios de manera frecuente, poniéndonos en los últimos escalones en Latinoamérica. (Federación de periodistas del Perú, 2019)

- **Niveles educativos**

De acuerdo a los censos del 2007 y 2017 se pudo observar que el 34% de la población peruana tiene estudios superiores (carrera técnica o universitaria). Además, se redujo el número de personas sin nivel educativo en 37%, las personas con educación secundaria

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú
aumentaron en un 20%, los que completaron su carrera universitaria aumentaron en un 20% y las personas con grado de maestría y doctorado aumentaron en un 30%. (Ministerio de relaciones exteriores de Chile, 2020)

- **Índice de propiedad intelectual**

Según el Índice Internacional de Propiedad Intelectual (IPI) del 2018, el Perú se ubica en el puesto 33 de 50 países, debajo de México, Colombia y Chile. Este puntaje se debe a que Perú tiene muchos problemas de piratería (la piratería representa el 53% de los problemas que enfrentan las editoriales en Perú). (Ministerio de relaciones exteriores de Chile, 2020)

Sector Tecnológico

- **Acceso a internet en Perú**

El 57.4% de los hogares en Perú cuentan con acceso a internet, significando un aumento de 5.2% en comparación al segundo trimestre del 2021. En cuanto a Lima metropolitana, el acceso a internet se incrementó en 8.7%. (Infobae, 2022)

Entre abril y junio del 2022, el 89.3% de los pobladores en Perú, de 6 años a más, tuvieron acceso a internet mediante un teléfono celular. Si se compara al trimestre igual al del año 2021, el crecimiento fue de 2.5%, viéndose un incremento desde las áreas rurales hasta las áreas urbanas. El 17.4% accedió a internet mediante una laptop, el 14.7% mediante una computadora de escritorio, el 2.4% a través de una Tablet y el 8.3% a través de un Smart TV. (Infobae, 2022)

- **Acceso a smartphones**

Para julio del 2022, el 88.4% de hogares en Perú contaba con un teléfono inteligente (smartphones). Su acceso creció considerablemente en el sector rural al pasar de 39.9% a 70.3%. Por último, cada 4 de 5 familias cuenta con por lo menos un dispositivo móvil en su casa. (OSIPTEL, 2022)

- **Crecimiento del mercado editorial online**

Debido a la pandemia, la compra de libros online en Perú creció. Distintas casas editoriales así lo confirman, teniendo como ejemplos a “Buscalibre.com” una web de venta online de libros en Lima, que tuvo un crecimiento de ventas de libros online en 350% en el 2021 respecto al 2020. Otro ejemplo es de la editorial Planeta en Perú, que vio un crecimiento

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú de sus contratos para venta online, los cuales pasaron de 2.5% a 30% del total de libros vendidos. Por último, otro ejemplo fue el de la editorial Penguin Random House, la cual vio crecer sus ventas por e-commerce en 658%. (Zurita, 2021)

- **Adquisición de libros digitales**

En comparación al 2016, en el 2021, la adquisición de libros digitales por parte de personas mayores a 14 años, pasó de ser el 15.5% a ser el 23.2% (un aumento de 7.7%). En cuanto al sector rural, en el mismo segmento de mayores de 14 años, en comparación al año 2016, en el 2021 se aumentó un 5.3% y en el sector urbano aumentó un 8.2%. (INEI, 2022)

Sector Ecológico

No hay normativa ecológica relevante que pueda perjudicar positiva o negativamente al proyecto, dado que se trabajará de forma remota y online. Estas condiciones juegan al favor de la editorial, al no consumir papel u otros insumos físicos, haciendo esta idea atractiva desde el ámbito ambiental.

Sector legal

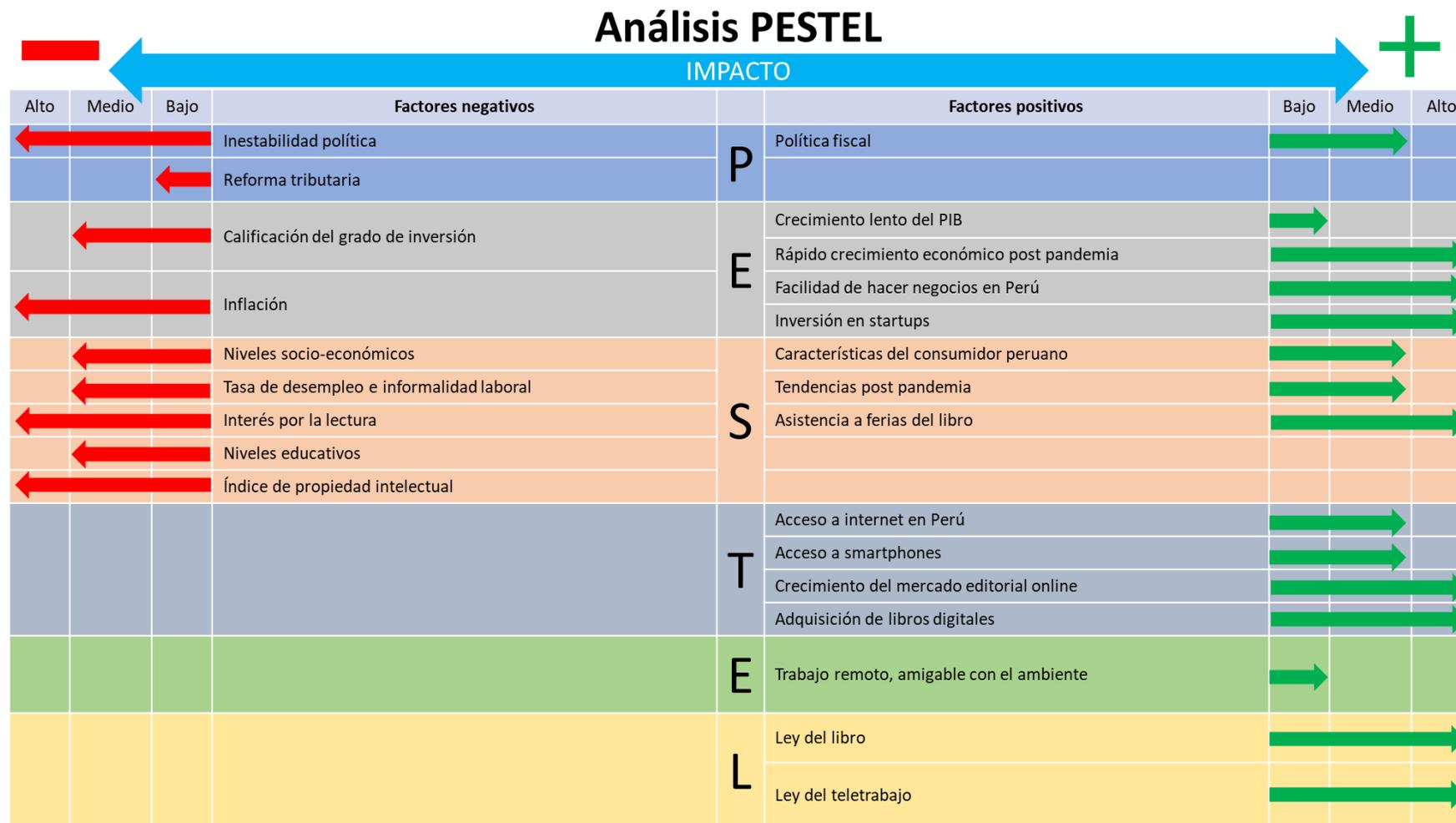
- **Ley del libro (Ley N° 31053)**

Con esta ley se busca exonerar del IGV a la importación y venta de libros, para promover la lectura, evitar la piratería e incentivar la compra de libros. Esto beneficiará a las librerías, lectores y editoriales. Además, se designará un fondo de 16 millones anuales de nuevos soles (moneda peruana) por medio del ministerio de cultura para la promoción de lectura en bibliotecas y salas de lectura. Además, a las editoriales que tengan ingresos netos anuales de hasta 645,000 nuevos soles, podrán acceder a la devolución del equivalente al IGV pagado en facturas que incluyan compras por materia prima, servicios de prensa, servicios gráficos, etc. (Díaz, 2020)

- **Ley 31572 (Ley del teletrabajo)**

Ley próxima a publicarse, busca regular las obligaciones y derechos en materia de seguridad y salud, compensaciones por internet, energía eléctrica, etc. (Villalobos, 2022)

Figura 26. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Anexo C.

Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector editorial cuenta con el apoyo del estado peruano, por sus leyes de exoneración de impuestos. Considerando plataformas como KDP de Amazon, además de los Marketplace o redes sociales donde se pueden vender libros de manera digital, online y remota, el publicar un libro tiene una forma que puede replicarse por cualquier persona que quiera emprender en este rubro, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta. Lima es la ciudad con mayor producción de libros en el país (83.71% en el 2019) y la que mayor concentración de editoriales posee, ya sea entre editoriales grandes e independientes. (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

La proporción de físico y digital aún favorece a los libros impresos en el país (1 de cada 7 libros impresos es digital en el 2019) (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021), la tendencia a los e-books va en aumento, lo que también favorecería a la entrada de nuevos competidores como editoriales independientes de libros digitales.

Entre las barreras de entrada que tendría que superar un nuevo competidor serían:

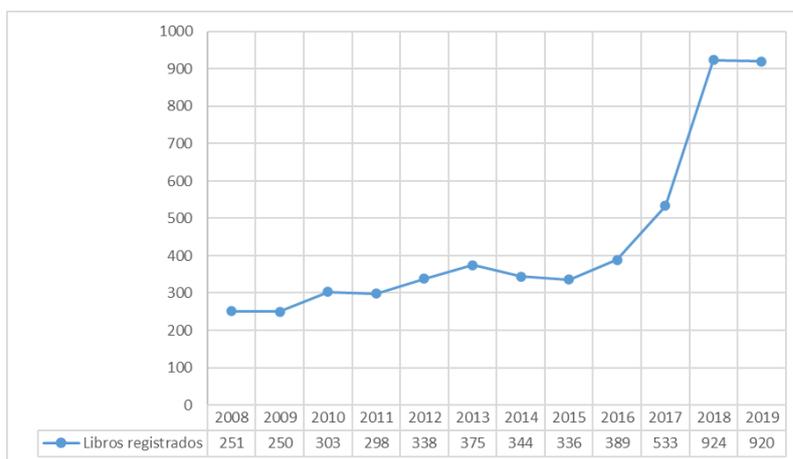
- **Barreras tributarias:** Como todo negocio, debe cumplir con sus deberes tributarios con el estado, con pagos a la SUNAT por las ventas llevadas a cabo.
- **Barreras legales:** Debido al apoyo del estado peruano con la ley del libro, esta barrera no es difícil de superar. Además de las leyes de recursos humanos (por los trabajadores de la empresa) y la ley de teletrabajo y trabajo remoto.
- **Barreras arancelarias:** No aplica para este rubro debido a la ley del libro en Perú.
- **Barreras sociales:** A pesar de que en Perú el nivel de lectura podría mejorar, el mercado lector es fuerte y la modalidad de vida remota y compras por internet cada vez va creciendo en el país, por lo que esta barrera tampoco es difícil de superar.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

Entre los sustitutos se tienen a los autores que deciden publicar sus libros por ellos mismos. Esta tendencia ha ido creciendo con los años por las nuevas herramientas que permiten

Plan de negocio de una editorial independiente digital para escritores independientes en Lima, Perú publicar un libro de manera relativamente sencilla (por ejemplo, KDP de Amazon). El crecimiento de los autores-editores, pasó de 251 libros con registro ISBN en el 2008, a 920. Esto significó un aumento de 266.53%. Lima concentra la mayor participación, con el 44.67% en el 2019. (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

Figura 27. Libros registrados por año, por autores-editores en Perú

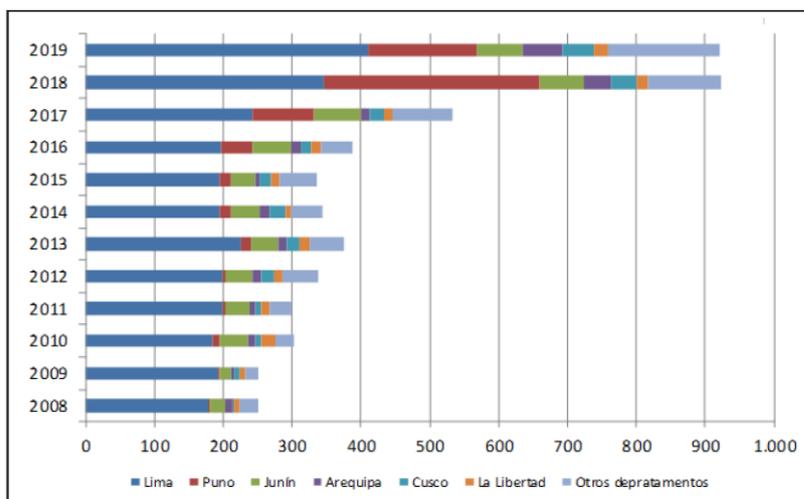


Nota. Datos obtenidos de (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

Fuente: Elaboración propia.

También se registra que Lima es donde se encuentran la mayoría de autores independientes que publican sus libros por su cuenta, con 411 títulos registrado en 2019, teniendo también como un puesto destacable al departamento de Puno con 158 títulos registrados en el 2019. (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

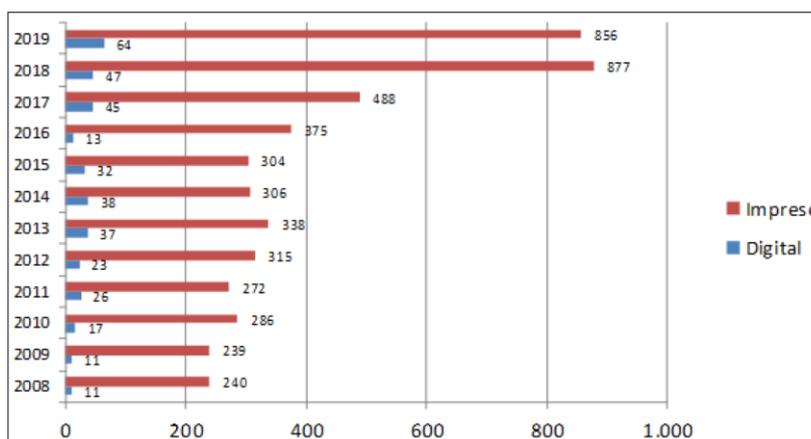
Figura 28. Títulos con registro ISBN de autores-editores según el departamento en Perú.



Fuente: (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

También se puede ver que, en el transcurso de los años, sus publicaciones digitales han ido aumentando, pero aun teniendo como predominantes las publicaciones impresas. Considerando la pandemia y los cambios de estilos de vida en la población peruana e internacional, se espera que las publicaciones digitales sigan masificándose.

Figura 29. *Títulos con registro ISBN de autores-editores, según el tipo de soporte*



Fuente: (Biblioteca Nacional del Perú & Agencia Peruana del ISBN, 2021)

Considerando todo lo anterior, se concluye que la amenaza de productos sustitutos, en este caso, que los autores publiquen por ellos mismos, es alta.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para este proyecto de editorial, serían los operadores de internet, telefonía, empresas de software y vendedores de equipos tecnológicos como computadoras, cámaras, micrófonos y smartphones, además de los trabajadores freelance que darán sus servicios como la narración para los audiolibros. Debido a que este emprendimiento necesitará de todos estos recursos, el poder de negociación será alto, para así poder conseguir los mejores precios y establecer buenas relaciones y duraderas mientras va creciendo la empresa.

La rivalidad entre los competidores

Para el 2016, en Perú existían 994 agentes editores en el país, que registraron libros en la ISBN. Entre ellos se encuentran las editoriales comerciales, públicas, universitarias, ONG, etc., donde Lima es el lugar que ha visto la mayor cantidad de libros publicados.

Figura 30. Editoriales según tipo y número de títulos en 2016 en Perú

TIPO DE AGENTE EDITOR	AGENTES EDITORES		TÍTULOS REGISTRADOS	
	Nº	%	Nº	%
Comerciales	268	27.2	4,225	65.4
Públicas	43	4.4	249	3.9
Universitarias	65	6.6	626	9.7
ONG	208	21.1	774	12
Autor-editor	350	35.6	408	6.3
Otros	50	5.1	181	2.8
TOTAL	984	100	6,463	100

Fuente: (Ministerio de relaciones exteriores de Chile, 2020)

Entre estas editoriales, las que tuvieron la mayor cantidad de libros publicados en 2016, las podemos ver en la figura 3.

Figura 31. Clasificación de editoriales por número de títulos publicados en el 2016 en Perú

Nº	AGENTE EDITOR	Nº DE REGISTROS
1	Santillana S.A.	365
2	Ediciones Corefo S.A.C.	218
3	Grupo Editorial Norma S.A.C.	212
4	Empresa Editora Macro E.I.R.L.	200
5	Ediciones SM S.A.C.	193
6	Penguin Random House Grupo Editorial S.A.	167
7	Planeta Perú S.A.	161
8	Pontificia Universidad Católica del Perú	152
9	Ediciones Lexicom S.A.C.	147
10	Arca de Papel E.I.R.L.	120
11	ECB Ediciones S.A.C.	106
12	Asociación Fondo de Investigadores y Editores	98
13	Instituto Pacífico S.A.C.	95
14	Gaceta Jurídica S.A.	94
15	San Marcos E.I.R.L.	80
16	Corporación Editora Chirre S.A.	78
17	Instituto de Estudios Peruanos	60
18	Luppa Perú S.A.C.	59
19	Beca S.A.C.	48
20	Escuela Activa S.A.	47
TOTAL 20 DE LISTA		2,700
TOTAL, TÍTULOS REGISTRADOS - PERÚ		6,463
PORCENTAJE DEL TOTAL FINAL		42%

Fuente: (Ministerio de relaciones exteriores de Chile, 2020)

Teniendo tantas editoriales, principalmente en Lima, lo que se propone para competir es diferenciarse por precio, ir por una estrategia de penetración inicialmente y además aprovechar los elementos diferenciadores de la editorial propuesta en este proyecto, como el ofrecimiento de servicios que las editoriales actuales no ofrecen del todo (traducción de libros, ofrecer la publicación en Amazon como e-book y audio-libro, además de las asesorías).

Poder de negociación de los consumidores

Dado que la oferta editorial es amplia en Lima, los clientes tienen un gran poder de negociación, al poder evaluar distintas propuestas de editoriales y ver cuál se acomoda más a sus necesidades y presupuesto. Es por ello que se considera que el poder de negociación de los clientes es alto, lo que significa que el proyecto de esta editorial virtual debe buscar ser reconocido, considerado y apreciado por sus clientes mediante su oferta diferente, su precio y su servicio de calidad.

Anexo D.

ANÁLISIS FODA

Tabla 18. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio totalmente online y remoto. • Una página web atractiva, con toda la información necesaria de los servicios prestados y las formas de contacto. • Negocio que puede replicarse en cualquier otra parte del mundo. • No se tienen oficinas físicas por lo que no se incurren de gastos de alquiler, luz, agua, etc. • Los clientes pueden ser de cualquier parte del país. • Alto alcance y presencia en las redes sociales más populares. • Permitir a los clientes acceder a un mercado mundial con Amazon. • Procesos simples de entender. • Asesorías y guías a los clientes. • Se pueden emplear personas freelance. • Amazon es el encargado de imprimir las copias físicas, por lo que no es necesario recurrir a imprentas. • Los e-books son de más fácil acceso, siempre están disponibles, y son más baratos. • Los e-books también son de acceso instantáneo, se compran e inmediatamente se pueden leer en el teléfono, computadora o Tablet. • Los audiolibros atraen a más personas que no tienen tiempo de leer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de diseño audiovisual. • Desconocimiento en campañas de publicidad y reglas de promoción de las distintas redes sociales. • El servicio no es 24/7. • Costos de publicidad altos. • De requerirse copias físicas de Amazon, a gastos de importación a Perú. • Posibles de problemas de gestión dentro de la plataforma de Amazon (dependen de una empresa extranjera). • No encontrar narradores confiables y/o a precios accesibles.
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de escritores independientes en la región. • Continuo incremento del estilo de vida online y remoto. • Posibilidad de poder llevar el negocio a otros lugares del país u otros países (abrir más la oferta). • Mayor facilidad en leyes del rubro editorial para facilitar su expansión. • Convenios futuros con escuelas y universidades para ofertar libros publicados. • Aumento de la digitalización en el país. • Mayor incremento de consumidores de e-books y audiolibros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competencia en el futuro. • Inestabilidad política y menor crecimiento económico. • Menor poder adquisitivo por inflación. • Posibilidad de que escritores decidan publicar sus libros por sí solos. • Aumento de precios de equipos, internet y salarios más competitivos. • Piratería de libros.

Fuente: Elaboración propia

Anexo E.

Detalles de cálculos para inversiones

Figura 32. Cálculos intermedios para inversiones

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa directorio	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Sillas giratorias	500.00	500.00	500.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Equipos tecnológicos	13,060.00	15,740.00	18,420.00	31,480.00	34,160.00	36,840.00
Softwares	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00
Otros	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
TOTAL	20,610.00	23,290.00	25,970.00	39,530.00	42,210.00	44,890.00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa directorio		70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Sillas giratorias		166.67	166.67	333.33	333.33	333.33
Equipos tecnológicos		5,246.67	6,140.00	10,493.33	11,386.67	12,280.00
Softwares		1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00
Otros		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL		7,333.33	8,226.67	12,746.67	13,640.00	14,533.33
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa directorio		70.00	140.00	210.00	280.00	350.00
Sillas giratorias		166.67	333.33	666.67	1,000.00	1,333.33
Equipos tecnológicos		5,246.67	11,386.67	21,880.00	33,266.67	45,546.67
Softwares		1,350.00	2,700.00	4,050.00	5,400.00	6,750.00
Otros		500.00	1,000.00	1,500.00	2,000.00	2,500.00
TOTAL		7,333.33	15,560.00	28,306.67	41,946.67	56,480.00

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Detalles de cálculos para financiación

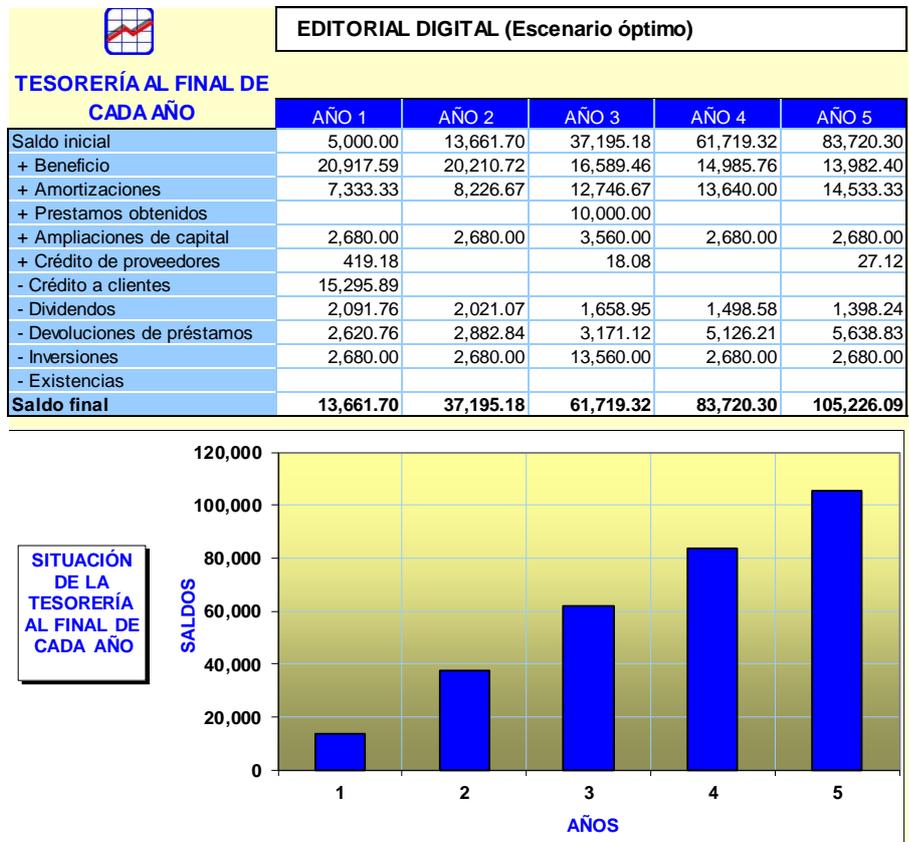
Figura 33. Cálculos intermedios para financiación

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	16,000.00	13,379.24	10,496.40	7,325.29	3,837.05	
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3				10,000.00	8,362.03	6,560.25
Préstamos año4						
Préstamos año5						
TOTAL Préstamos	16,000.00	13,379.24	10,496.40	17,325.29	12,199.08	6,560.25
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		1,600.00	1,337.92	1,049.64	732.53	383.71
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3					1,000.00	836.20
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos		1,600.00	1,337.92	1,049.64	1,732.53	1,219.91
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2,620.76	2,882.84	3,171.12	3,488.23	3,837.05
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3					1,637.97	1,801.77
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos		2,620.76	2,882.84	3,171.12	5,126.21	5,638.83

Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR

Detalles de tesorería

Figura 34. Tesorería de la editorial digital



Fuente: Elaboración propia utilizando la calculadora financiera ofrecida por UNIR