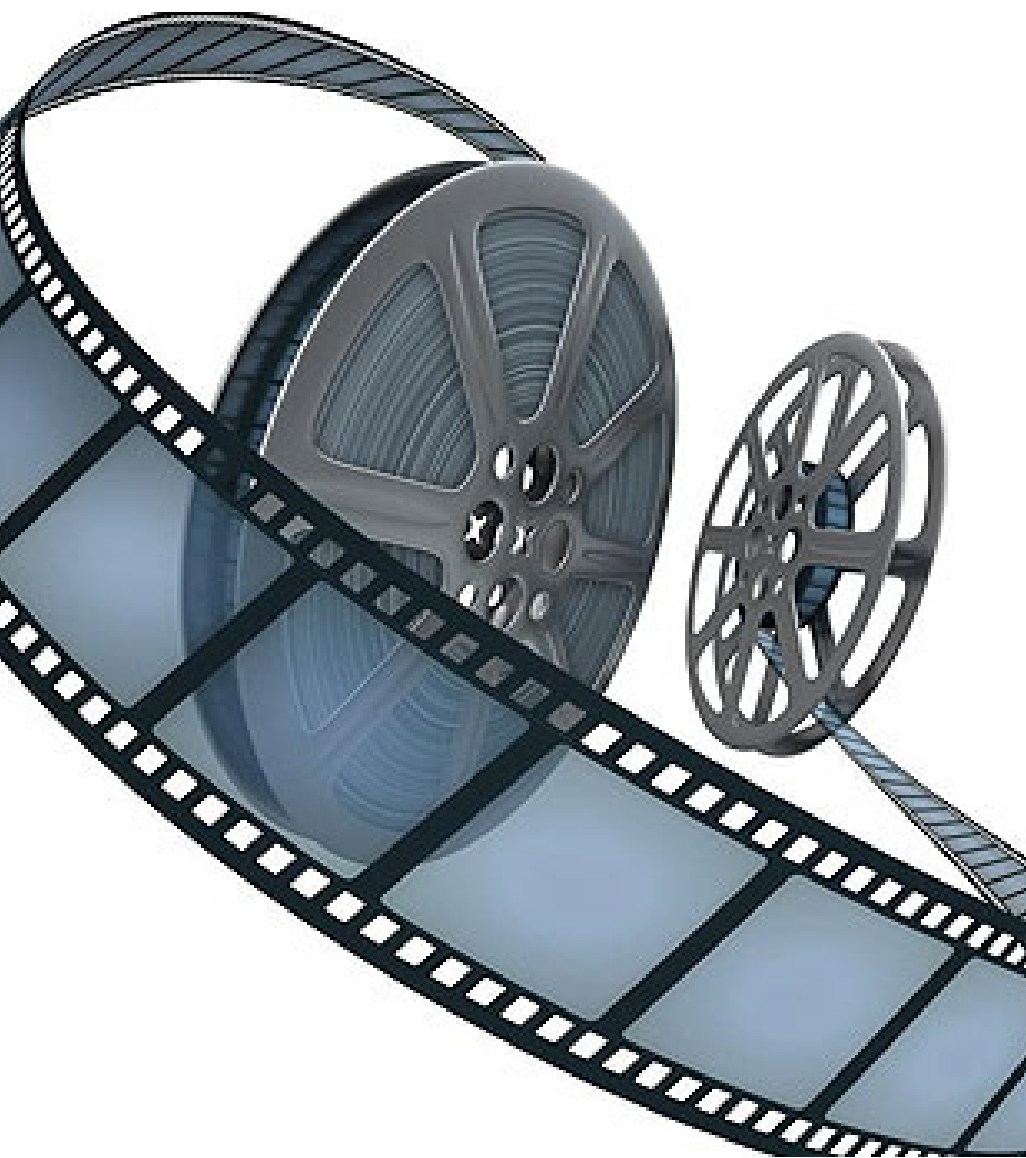


e-Movie 

RESUMEN EJECUTIVO e-Movie



Santiago Márquez Suárez

David Nodar Solla

María José Muñiz Ortín

Tutor: Miguel Ángel Fañanas

MBA Part Time 2010-2011

ÍNDICE

1. ¿EN QUÉ CONSISTE e-Movie?	3
1.1 Oportunidades detectadas	3
1.2 ¿Por qué nosotros?	4
1.3 Misión	5
1.4 Visión	5
2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO	5
3. ¿A QUIÉN QUEREMOS LLEGAR?	6
3.1 Clústers	7
4. ¿CÓMO LO VAMOS A VENDER?	8
5. ¿CONTRA QUIÉN COMPETIMOS?	9
5.1 Nuevos entrantes	10
5.2 ¿Qué nos diferencia?	10
5.2.1 <i>La Red Social</i>	11
5.2.2 <i>Cloud Computing</i>	11
6. ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?	12
6.1 Mapa de procesos	13
6.1.1 <i>Nivel de procesos</i>	13
6.1.2 <i>Nivel de subprocessos</i>	13
7. ¿QUÉ EQUIPO NECESITAMOS?	14
8. NUESTROS COSTES	15
9. NUESTRO MODELO ECONÓMICO	17
9.1 Ingresos	17
9.2 Cuentas anuales	19
9.3 Balance	20
9.4 Ratios de rentabilidad	20
9.4.1 <i>Valor actual neto</i>	21
9.4.2 <i>TIR</i>	21
9.4.3 <i>Pay-Back</i>	21
9.4.4 <i>ROI</i>	21
9.4.6 <i>Tabla resumen</i>	21
10. ¿QUÉ OCURRE SI...?	22
10.1 Los objetivos no se cumplieran:	22
10.2 Los objetivos se cumplieran:	23
11. ¿POR QUÉ INVERTIR EN e-Movie?	23

1. ¿EN QUÉ CONSISTE e-Movie?

Somos una empresa innovadora especializada en la comercialización de contenidos audiovisuales de pago protegidos por copyright (Videoclub virtual). Ofrecemos un servicio multiplataforma con un potente motor de recomendaciones y una red social que fideliza a los clientes y estimula el consumo guiando a los usuarios en el proceso de elección.

1.1 Oportunidades detectadas

El sector de la distribución de contenidos audiovisuales está sufriendo una disrupción debido a múltiples factores:

- Creciente lucha contra la piratería (Ley Sinde)
- Aumento de la predisposición a la realización de pagos por internet
- Proliferación de líneas de Banda Ancha y de redes móviles
- Proliferación de redes sociales
- Sofisticación del consumidor
- Escasez de tiempo



Las nuevas tecnologías multiplican las opciones para los usuarios y las empresas:

- Aparición de proveedores de redes de distribución de contenidos.
- Madurez del Cloud Computing.
- Proliferación de líneas de Banda Ancha y de redes móviles.
- Penetración creciente de la banda ancha y ultra banda ancha en fijo y móvil.
- Aparición del estándar HTML5. Permite la reproducción de videos en cualquier plataforma.

Entendemos que existe una oportunidad para que emerjan nuevos modelos de negocio. La suma de los factores citados anteriormente hace de este momento el más adecuado para desarrollar este negocio. Haber emprendido este proyecto hace dos años, hubiese resultado inviable.

El negocio de la distribución de contenidos bajo demanda será muy diferente en el futuro. La aparición de internet y nuevas tecnologías, ha cambiado el modelo de distribución en este sector, obligando a distribuidoras y exhibidores a adaptarse a los cambios.



Los operadores de éxito serán aquellos que sean capaces de aprovechar estas oportunidades en el menor tiempo posible, y con la mayor flexibilidad, adaptándose a los continuos cambios que sufre este sector.

Sobre estos pilares se asienta e-Movie, una idea de negocio total y absolutamente revolucionaria, pionera en el mercado, ya que no solo ofrece un servicio de VOD (video bajo demanda) en streaming, sino que además aporta una red social que permite crear una comunidad de cinéfilos fomentando la viralidad.

1.2 ¿Por qué nosotros?

Tenemos un producto distinto porque:

- Aprovechamos las ventajas que ofrece hoy día el acceso a tecnologías de pago por uso (cloud).
- Buscamos constantemente optimizar el mix de contenidos que minimiza el coste y maximiza el consumo por parte de nuestros clientes.
- Nuestra obsesión es tener siempre una opción ajustada a las preferencias del usuario para que éste elija consumir un contenido de nuestro sitio frente a otras alternativas de ocio.
- Ponemos a disposición de nuestros usuarios una red social a través de la cual podrán interactuar con el resto de internautas
- Nuestra estrategia a largo plazo influirá en nuestros usuarios para que compren contenidos más baratos y hacer nuestro negocio más rentable
- Escalable: A medida que va aumentando la demanda nuestro proveedor de red de contenidos, va ampliando automáticamente la capacidad instalada pagando únicamente por lo que consumimos
- Fácil de usar: nuestro portal se utiliza de una manera completamente intuitiva
- Ayuda a la elección: mediante los amigos de cada usuario quienes podrán puntuar cada película para que la elección sea más rápida
- Económico: Debido al ahorro en costes que nos supone el Cloud Computing, nuestro precio no refleja las amortizaciones de los activos
- Alta calidad: nuestra infraestructura impide los incómodos cortes durante el visionado de la película. Resolución 720 p y sonido 5.1
- Multiplataforma: Ofrecemos la posibilidad de que nuestro videoclub pueda ser visto desde cualquier dispositivo conectado a internet
- Motor de recomendaciones
- Tenemos una infraestructura preparada para el formato 3D

- Ofrecemos películas en Versión Original y en Versión Original Subtitulada

Por tanto, pensamos hacer de e-Movie la plataforma más eficiente y con más alto índice de fidelidad en el mercado.

1.3 Misión

e-Movie es una empresa que ofrece una plataforma tecnológica abierta para la distribución de contenidos audiovisuales bajo demanda, que es la que mejor conecta la demanda real de los clientes/usuarios con la oferta de los proveedores.

1.4 Visión

Ser la mejor opción del mercado en la distribución de contenidos audiovisuales bajo demanda, ofreciendo un servicio a bajo coste que suponga una alternativa de calidad frente a la piratería. Cambiar los hábitos de los usuarios para que no haya dudas de que la película que quieren ver es la correcta.

2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

1. Conseguir el acceso a contenidos de calidad y Premium que garanticen una propuesta de catálogo atractiva. Asegurar la disponibilidad de los contenidos.
2. Utilizar intensivamente la inteligencia de negocio para comunicar al proveedor de contenidos audiovisuales con el cliente/usuario en una condición comercial adecuada para los dos, en cada momento de consumo.
3. Crear una comunidad de usuarios que nos permite alcanzar una masa crítica para el negocio y conseguir acuerdos ventajosos con los proveedores generando una comunidad fiel a nuestra propuesta de valor.
4. Diseñar una plataforma que facilita el acceso a la oferta de contenidos, y fomenta la compra repetida (los usuarios aprenden a usar nuestra plataforma y ya no quieren aprender a utilizar otra).
5. Garantizar la calidad de la distribución de los contenidos. Un contenido mal servido, significa un cliente de pago menos.(esto condicionará que solo se consideren plataformas líderes en el mercado con SLAs muy exigentes)



6. Adaptarse a la evolución de las nuevas tecnologías y sistemas comunicación.
7. Sistema independiente de las plataformas de televisión de pago y de hardware.
8. Crear un modelo de negocio exportable que nos permita asegurarnos el crecimiento y diversificación en el futuro.

3. ¿A QUIÉN QUEREMOS LLEGAR?

El 59% de los españoles consume vídeos online, ya sea descargando películas, contenidos de televisión o vídeos o disfrutando de la televisión en directo a través de internet.



De ese 59% de usuarios, mencionados anteriormente,

- el 77% afirma utilizar la red para ver películas, programas de televisión o videos
- un 73% descarga este tipo de contenidos online.
- un 25% ve la televisión en directo a través de internet.

Dentro de este target de usuarios de video online se detectan, además, una serie de comportamientos comunes que se repiten en muchos de los encuestados,

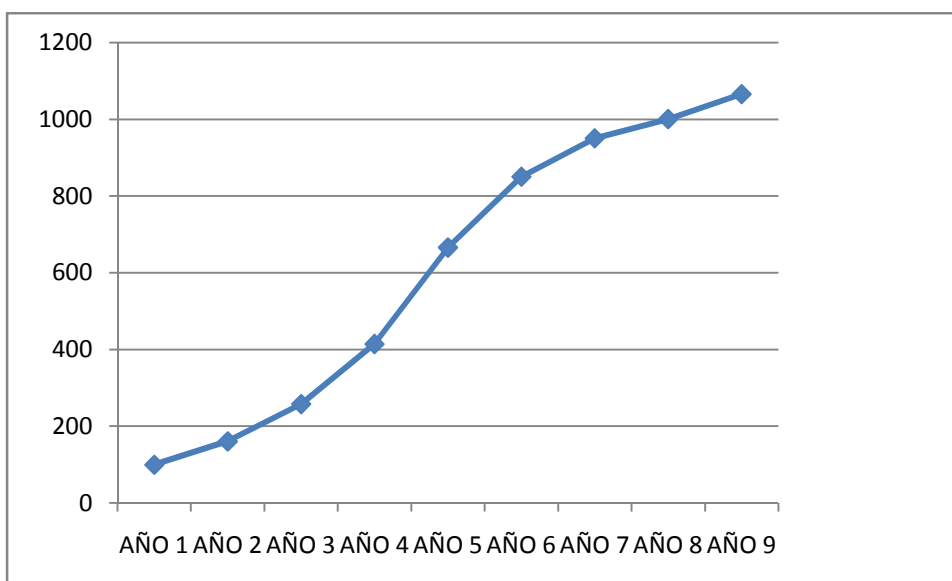
- El 91% están más en contacto con sus amigos y familia a través de la red.
- El 57% afirma que ahora eligen mejores productos y servicios,

Por tanto el mercado potencial sería el siguiente:

- Tenemos 26.5 millones de internautas que aseguran ver video en internet (59% de la población) y de esos 20.5 millones (77% del total de internautas) aseguran ver películas.
- El 51% estaría dispuesto a pagar entre 3 y 2 euros por película.
- El mercado accesible sería: 10.5 millones de internautas

De esta manera y teniendo en cuenta que nuestro objetivo es alcanzar una cuota de mercado del 10%, nuestro mercado objetivo será de 1 millón de clientes.

Según nuestra planificación estratégica, podríamos alcanzar esa cuota de mercado después de 8 años. Suponiendo un crecimiento anual del 60% los 5 primeros años y un 25% los siguientes, obtenemos un crecimiento en el número de clientes registrados tal y como muestra la figura.



3.1 Clústers

- Cinéfilos:

- Edad: 30-65 años
- Nivel socio-económico medio-alto/alto
- Gran interés por el cine clásico y obras maestras
- Frecuencia de alquiler: más de 1 película/semana
- Representan un 20% de nuestros clientes totales

- Constantes:

- Edad: 10-50 años
- Nivel socio-económico medio/medio-alto
- Alto interés por el cine de temática variada
- Frecuencia de alquiler: 3-4 películas por mes
- Representan un 15% de nuestros clientes totales

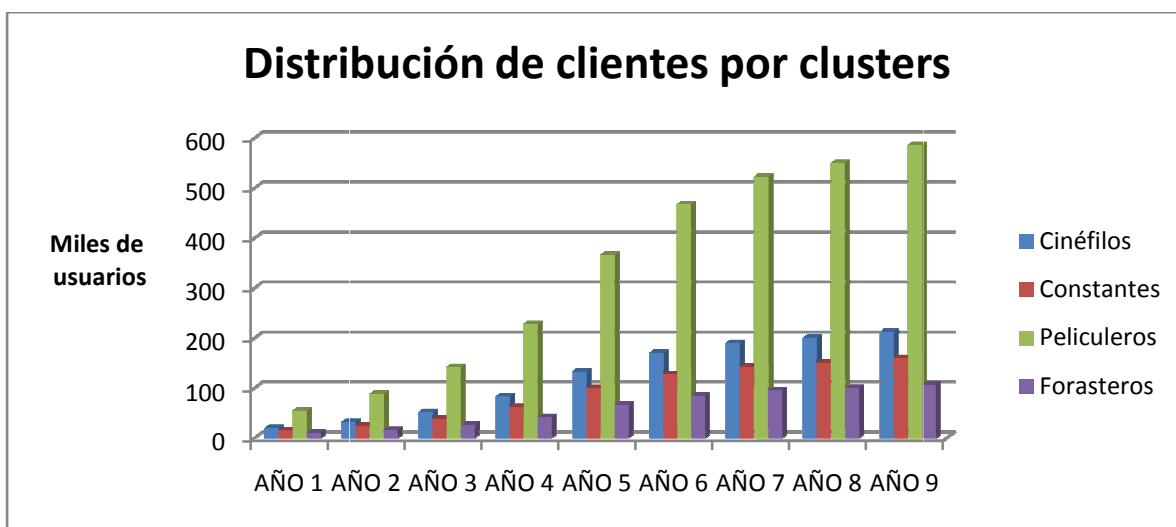
- Películeros:

- Edad: 10-50 años
- Nivel socio-económico medio/medio-alto
- Interés medio por el cine
- Frecuencia de alquiler: 1-2 películas por mes
- Representan un 55% de nuestros clientes totales



- Forasteros:

- Edad: 10-65 años
- Nivel socio-económico medio/medio-alto
- Interés medio-bajo/medio por el cine sin temática preferida
- Frecuencia de alquiler: menos de 1 película por mes
- Representan un 10% de nuestros clientes totales



4. ¿CÓMO LO VAMOS A VENDER?

1. Medios publicitarios:
 - 1.1 Periódicos digitales (El Mundo, ABC y El País)
 - 1.2 Emailing
 - 1.3 SMS
2. Redes sociales: nos anunciaremos en Facebook a través de una empresa que se compromete a traernos 20.000 fans a e-Movie
3. Posicionamiento web: Tabla 1
4. Sistema de puntos: busca potenciar la viralidad de nuestra red social a través de promociones diseñadas con este propósito. Consiste en la obtención de puntos a través de distintas acciones de nuestros usuarios, todo ello con el objeto de conseguir una película gratis. (ver tabla 2)
5. Promoción de captación: Cada cliente nuevo tendrá una película gratis y por cada 2 nuevos amigos que traiga cada usuario obtendrá 1 película gratis
6. Fiesta de inauguración

CAMPAÑA SEM					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CPC	0,40€	0,40€	0,40€	0,40€	0,40€
Ratio conversión	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Usuarios	5.000	3.000	4.800	7.680	12.288
Clicks	333.333,3	200.000,0	320.000,0	512.000,0	819.200,0
Coste	133.333,33€	80.000,00€	128.000,00€	204.800,00€	327.680,00€

Tabla 1

Fidelización. Sistema de puntos	
Un visionado	200 puntos
Sugerir a tu red de amigos.	100 puntos
Jugar a un juego	20 puntos
Ganar juego	50 puntos
Puntuar películas	30 puntos
CON 4000 PUNTOS	PELICULA GRATIS

Tabla 2

5. ¿CONTRA QUIÉN COMPETIMOS?

En este sector los competidores son pocos y están muy segmentados. La escasa publicidad junto con el escaso atractivo de su oferta de películas hace que estas empresas no consigan volúmenes importantes de ventas. Las empresas más importantes instaladas en el sector son: Filmotech, Adnstream, Filmin, Cineclick, Wuaki TV



5.1 Nuevos entrantes

A pesar de que los competidores actuales no tienen excesiva fuerza cabe destacar que en el 2012 se instalarán en España dos importantes rivales.

- **Netflix**, líder en EEUU de distribución de películas tanto en formato DVD como en streaming, está cerrando su entrada en España para el año que viene. Su modelo de negocio está basado en la suscripción (8 dólares) a través de la cual el cliente puede acceder a un catálogo de 100.000 películas en formato DVD y casi 30.000 en streaming. Además, Netflix distribuye codificadores para poder ver las películas a través de otros dispositivos que no sean el ordenador. En España empezará con un catálogo de cerca de 7.000 películas.
- **Voddler**, portal de origen sueco, cuya estrategia consistirá en ofrecer el 80% de sus películas gratuitamente a cambio de insertar publicidad. En países como Suecia, Finlandia, Dinamarca y Noruega cuenta ya con un millón de suscriptores. Actualmente está volcando aproximadamente unas 2.000 películas que conformarán su catálogo de partida.
- **Redes Sociales** tales como Facebook o Twitter, podrían iniciar la distribución de películas a través de sus portales. Aunque la complejidad del sector y el hecho de que no es el campo que dominan hace que esta posibilidad sea baja a corto plazo en España.

No obstante, y aunque la implantación de estas empresas en nuestro país puede restarnos cuota de mercado en el futuro, también esperamos que nos ayuden en nuestra intención de crear un mercado legal de video streaming al mismo tiempo que nos ayudará a combatir la piratería.



5.2 ¿Qué nos diferencia?

Frente a todos estos competidores nuestras ventajas competitivas fundamentales son la red social y el cloud computing.

	e-Movie	Filmotech	Filmin	Adnstream	Cineclick
Multiplataforma					
Red Social					
V.O.S					
Estrenos					
Taquillazos					

Mientras las empresas de la competencia, se limitan exclusivamente a ofrecer contenidos en sus páginas web (modelo e-commerce puro), e-Movie guía en el proceso de elección a los clientes, fideliza y conoce mejor que nadie a sus usuarios, convirtiéndoles en los verdaderos decisores de compra de los contenidos que forman el catálogo.

5.2.1 La Red Social

- Fomenta la viralidad.
- Incrementa el consumo.
- Proporciona gran cantidad de información acerca de los usuarios.
- Realimenta el motor de recomendaciones con esta información.
- Guía en el proceso de elección a los clientes.
- Favorece el consumo de contenidos de librería. (Long Tail).

5.2.2 Cloud Computing

Gracias a este tipo de servicio, ya no es necesaria la adquisición de servidores y equipos de telecomunicaciones, así como el mantenimiento e implementación de la red. Se trata de un modelo de pago por uso (coste 100% variable), totalmente escalable, haciendo nula la inversión inicial en infraestructuras y reduciendo la inversión total más del 50%.

6. ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

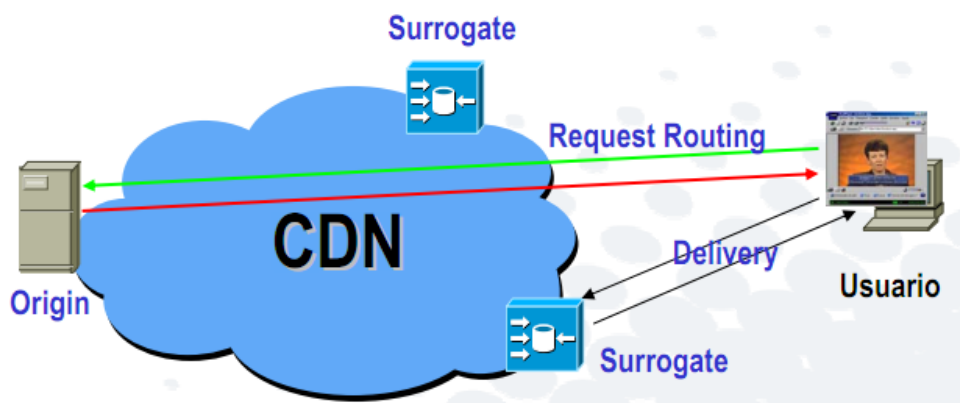
Una de nuestras ventajas competitivas reside en el cloud computing ya que gracias a esto no necesitamos crear nuestra propia infraestructura ahorrando de esta forma la mitad en costes. e-Movie se decanta por Amazon Web Service con su servicio de Amazon Cloud Front.

Amazon pone a nuestra disposición, la red de distribución de contenidos. Esta infraestructura es la que permite el visionado de contenidos de calidad sin cortes.



También nos facilita el almacenamiento físico de los contenidos en sus servidores.

Todo esto es una ventaja frente a la inversión en plataforma propia ya que nos permite no incurrir en grandes inversiones iniciales y nos aporta flexibilidad y pago por uso.

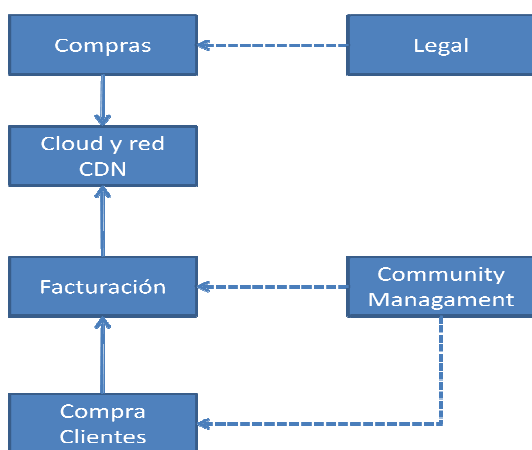


Todos los contenidos almacenados en el servidor principal (Origin) son replicados en la caché de todos los demás servidores (Surrogate) que forman la red. Cuando un usuario compra una película, el servidor de origen busca dentro de la red CDN el servidor más próximo al usuario (Surrogate) y le distribuye el contenido de la forma más óptima. Como todos los contenidos, están en todos los nodos de la red almacenados en memoria cache, el usuario recibe en streaming la película a

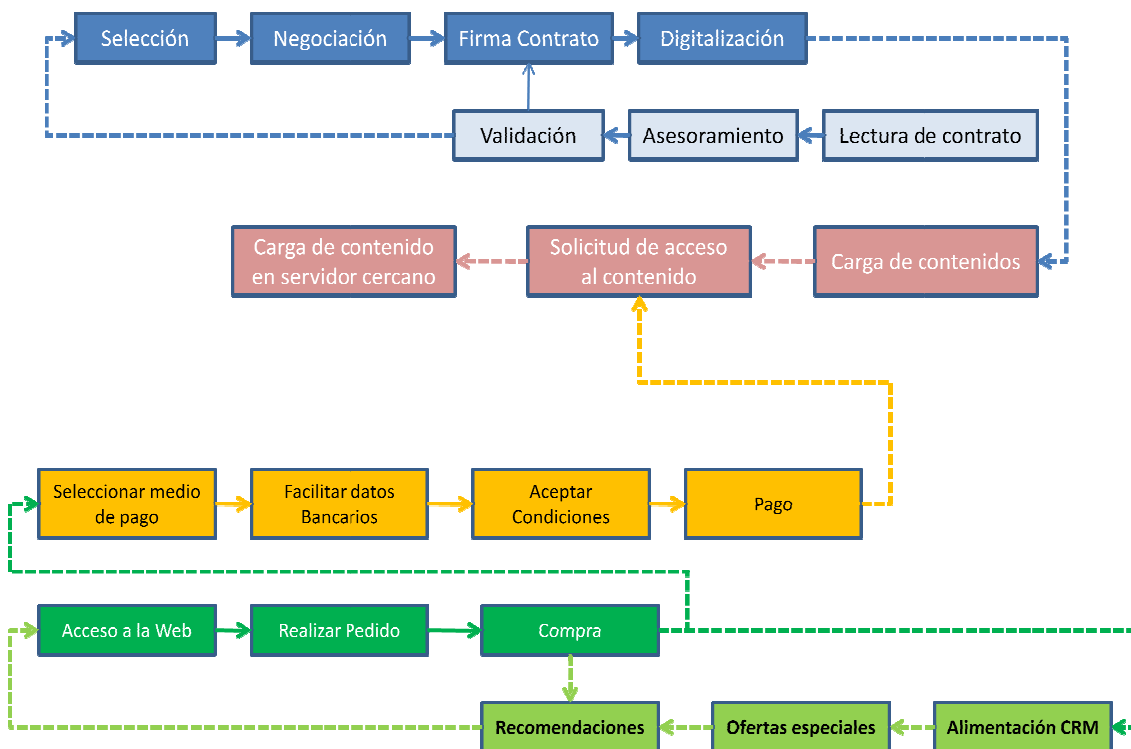
elevada velocidad y sin cortes. Además esta reducción en la latencia posibilita la distribución de videos de mayor resolución.

6.1 Mapa de procesos

6.1.1 Nivel de procesos



6.1.2 Nivel de subprocessos



7. ¿QUÉ EQUIPO NECESITAMOS?

Nuestro negocio necesita 9 personas para llevarse a cabo. Si bien en los años sucesivos la plantilla irá aumentando según necesidades.



EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	67.600 €	67.600 €	67.600 €	67.600 €	67.600 €
Director marketing	54.600 €	54.600 €	54.600 €	54.600 €	54.600 €
Community manager	37.440 €	37.440 €	37.440 €	37.440 €	37.440 €
Ingeniero sistemas	128.700 €	128.700 €	171.600 €	214.500 €	257.400 €
Programador de contenidos	34.320 €	34.320 €	68.640 €	102.960 €	102.960 €

Responsable materiales	34.320€	34.320€	68.640€	102.960€	137.280€
Administrativos		27.300 €	27.300 €	54.600€	81.900€
web-customer service		30.030€	60.060€	90.090€	120.120€
Director financiero			62.400 €	62.400 €	62.400 €
Abogado	62.400 €	62.400 €	62.400 €	62.400 €	62.400 €
TOTAL	419.380€	476.710€	680.680€	849.550€	984.100€

8. NUESTROS COSTES



ADQUISICIÓN DE CONTENIDOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste películas	1.252.800€	3.908.498€	7.034.290€	12.169.993€	20.916.018€
Porcentaje sobre ventas	58%	58%	57%	57%	56%

DIGITALIZACIÓN DE CONTENIDOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Digitalización	250.000 €	500.000 €	750.000 €	1.000.000€	1.250.000€

CLOUD COMPUTING					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visionados	100000	160624	258002	414414	665651
Tráfico total	500.000Gb	803.122Gb	1.290.011Gb	2.072.074Gb	3.328.259Gb
Coste mes	18.300	48.600	69.300	101.500	154.000
Total	219.600€	583.200€	831.600€	1.218.000€	1.848.000€

PASARELA DE PAGOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Pasarela	54.000€	169.934€	308.521€	538.495€	933.750€
Porcentaje sobre ventas	2,50%				

PERSONAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Personal	419.380€	476.710€	680.680€	849.550€	984.100€

MARKETING					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	882.667 €	961.260 €	1.515.529 €	2.406.941 €	3.840.579 €
Porcentaje sobre ventas	15%	15%	15%	15%	15%

OTROS COSTES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Costes	45.000 €	63.000 €	88.200 €	123.480 €	172.872 €

9. NUESTRO MODELO ECONÓMICO

9.1 Ingresos

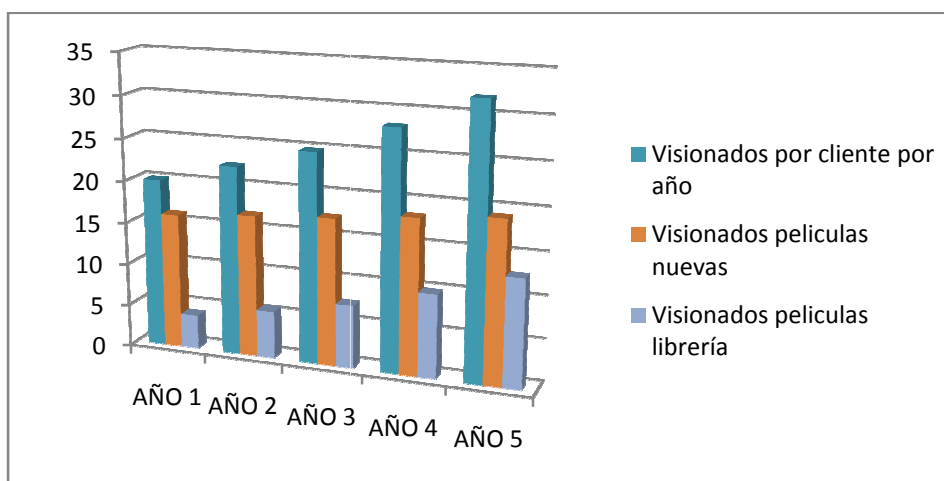
Los ingresos generados por nuestra empresa son exclusivamente debidos a las ventas de películas en streaming.

Para realizar el cálculo, hemos utilizado las estimaciones de clientes registrados en los primeros 5 años que se estudió en el plan comercial, el número medio de películas visionadas por cliente al año, así como el precio medio de cada película

Para llevar a cabo el cálculo de los ingresos esperados, se han realizado las siguientes hipótesis:

El número de películas visionadas por cliente y año se incrementará desde 20 el primer año hasta las 32 el quinto año gracias a que la red social, motores de recomendaciones y la amplia oferta de contenidos fomentará el consumo de los clientes.

La evolución de los consumos de películas nuevas y de librería se puede observar en el siguiente gráfico.



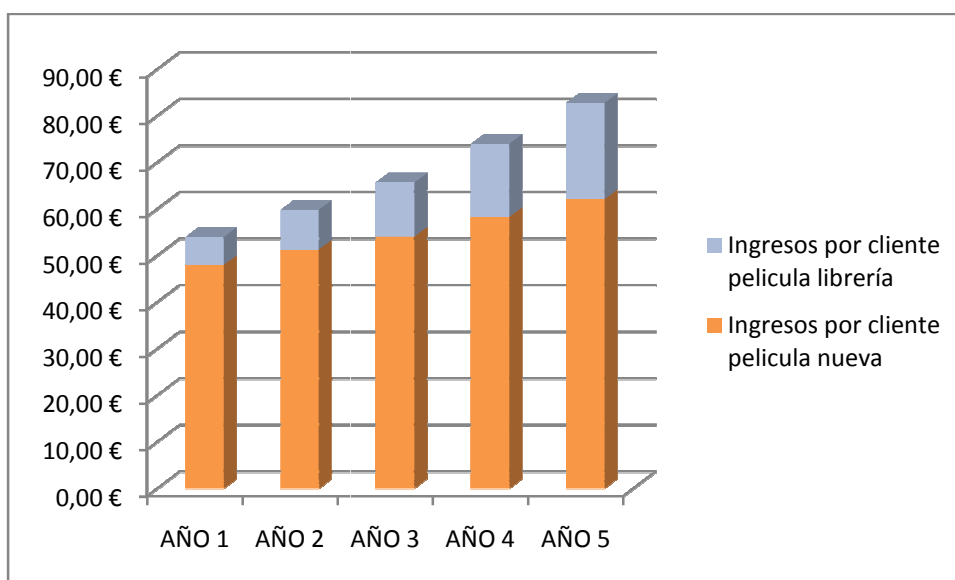
Los precios de las películas se establecen en el plan de marketing siendo los siguientes:

Películas nuevas: 3 euros

Películas librería: 1.5 euros

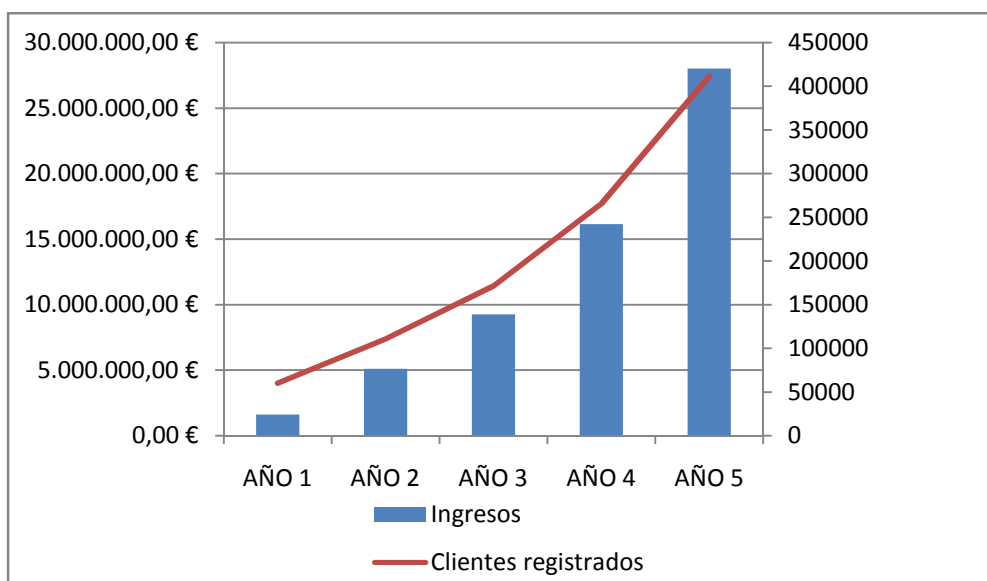
Teniendo en cuenta las hipótesis anteriores se puede observar el incremento progresivo de los ingresos por cliente y año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por cliente	54,00 €	59,82 €	65,73 €	74,02 €	82,81 €



Con estas hipótesis estimamos que los ingresos en los primeros cinco años serán los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	2.160.000,00€	6.797.387,85€	12.340.860,05€	21.539.811,98€	37.350.033,88€



9.2 Cuentas anuales

ANALISIS ECONOMICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	2.160.000,00 €	6.797.387,85 €	12.340.860,05 €	21.539.811,98 €	37.350.033,88 €
Compra contenidos	-1.252.800,00 €	-3.908.498,01 €	-7.034.290,23 €	-12.169.993,77 €	-20.916.018,97 €
Cloud computing	-219.600,00 €	-583.200,00 €	-831.600,00 €	-1.218.000,00 €	-1.848.000,00 €
Facturación	-54.000,00 €	-169.934,70 €	-308.521,50 €	-538.495,30 €	-933.750,85 €
Margen bruto	633.600,00 €	2.135.755,14 €	4.166.448,32 €	7.613.322,91 €	13.652.264,06 €
Personal	-387.205,00 €	-444.535,00 €	-637.780,00 €	-795.925,00 €	-919.750,00 €
Digitalizacion contenidos	-250.000,00 €	-500.000,00 €	-750.000,00 €	-1.000.000,00 €	-1.250.000,00 €
Marketing	-583.333,33 €	-678.356,41 €	-1.044.164,75 €	-1.658.915,82 €	-2.662.061,39 €
Otros gastos	-45.000,00 €	-63.000,00 €	-88.200,00 €	-123.480,00 €	-172.872,00 €
EBITDA	-631.938,33 €	449.863,73 €	1.646.303,57 €	4.035.002,09 €	8.647.580,67 €
Amortizaciones	-40.500,00 €	-58.935,00 €	-77.370,00 €	-105.450,00 €	-123.530,00 €
EBIT	-672.438,33 €	390.928,73 €	1.568.933,57 €	3.929.552,09 €	8.524.050,67 €
Gastos financieros	-21.000,00 €	-40.770,21 €	-28.088,57 €	-14.519,21 €	0,00 €
BAI	-693.438,33 €	350.158,52 €	1.540.845,00 €	3.915.032,87 €	8.524.050,67 €
Impuestos	208.031,50 €	-105.047,56 €	-462.253,50 €	-1.174.509,86 €	-2.557.215,20 €
Beneficio Neto	-485.406,83 €	245.110,96 €	1.078.591,50 €	2.740.523,01 €	5.966.835,47 €

9.3 Balance

BALANCE DE SITUACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo inmaterial						
<i>Desarrollo Software</i>	120.000,00 €	152.175,00 €	184.350,00 €	227.250,00 €	280.875,00 €	345.225,00 €
Activo material						
<i>Mobiliario</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>Equipo informático</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
<i>Equipos audiovisuales</i>	60.000,00 €	90.000,00 €	120.000,00 €	150.000,00 €	210.000,00 €	270.000,00 €
Amortización acum.	- €	- 40.500,00 €	- 99.435,00 €	- 176.805,00 €	- 282.255,00 €	- 405.785,00 €
Activo no corriente	200.000,00 €	221.675,00 €	224.915,00 €	250.445,00 €	258.620,00 €	259.440,00 €
H.P. Deudora		208.031,50 €	102.983,94 €			
H.P. IVA deudora	38.077,92 €	87.529,92 €	- €	- €	- €	- €
Contenidos prepago	131.544,00 €	384.742,77 €	646.275,41 €	1.038.252,59 €	1.647.136,49 €	2.487.511,65 €
Tesorería	470.378,08 €	51.295,54 €	55.841,85 €	664.007,85 €	1.947.893,12 €	4.779.109,81 €
Activo corriente	640.000,00 €	731.599,73 €	805.101,21 €	1.702.260,44 €	3.595.029,61 €	7.266.621,46 €
Total Activos	840.000,00 €	953.274,73 €	1.030.016,21 €	1.952.705,44 €	3.853.649,61 €	7.526.061,46 €

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio neto	540.000,00 €	354.593,17 €	599.704,13 €	1.678.295,63 €	3.733.687,89 €	7.313.789,17 €
<i>Capital</i>	540.000,00 €	540.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €
<i>Ampliación de capital</i>		300.000,00 €				
<i>Reservas</i>			485.406,83 €	240.295,87 €	838.295,63 €	3.578.818,64 €
<i>Resultado</i>		- 485.406,83 €	245.110,96 €	1.078.591,50 €	2.740.523,01 €	5.966.835,47 €
<i>Dividendo a cuenta</i>					- 685.130,75 €	- 3.071.864,94 €
Deudas bancarias	300.000,00 €	582.431,56 €	401.265,26 €	207.417,31 €	0,00 €	0,00 €
Pasivo no corriente	300.000,00 €	582.431,56 €	401.265,26 €	207.417,31 €	- €	- €
H.P. IVA Acreedora	- €	- €	5.671,82 €	33.361,25 €	71.563,91 €	142.609,96 €
Proveedores		16.250,00 €	23.375,00 €	33.631,25 €	48.397,81 €	69.662,33 €
Pasivo corriente	- €	16.250,00 €	29.046,82 €	66.992,50 €	119.961,72 €	212.272,29 €
Total Pasivo + PN	840.000,00 €	953.274,73 €	1.030.016,21 €	1.952.705,44 €	3.853.649,61 €	7.526.061,46 €

9.4 Ratios de rentabilidad

Para realizar los cálculos de rentabilidad se han tomado un período de 5 años con una tasa de descuento del 14.5%. La tasa de descuento elegida es el WACC calculado según la teoría del CAPM. Al WACC se le ha sumado una prima de riesgo del 3% por tamaño.

Los ratios de rentabilidad que hemos tomado son los siguientes:

9.4.1 Valor actual neto

El Valor Actual Neto es el siguiente:

VAN: 2.844.309 Euros

Como se puede observar el VAN es ampliamente positivo lo cual nos da una idea de la rentabilidad de este negocio.

9.4.2 TIR

La TIR de los cinco primeros años resulta ser:

TIR: 33%

9.4.3 Pay-Back

El Pay-Back de la inversión es de 3.88 años.

9.4.4 ROI

Si bien el ROI del primer año es negativo debido las pérdidas iniciales, el ROI al final del período será del 1105%. La rentabilidad sobre inversión para cada año será:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	-90%	45%	200%	508%	1105%

ROI medio del período: 354%

9.4.6 Tabla resumen

TABLA RESUMEN RENTABILIDAD	
VAN	2.844.309,94 €
PayBack	3,9
TIR	33%
ROI medio	354%

10. ¿QUÉ OCURRE SI...?



10.1 Los objetivos no se cumplieran:

KPI's	SOLUCIÓN
Altas nuevas / mes	Si no se llegan a las ventas mensuales previstas en un 25%, se aumentará el gasto en google adwords un 100% (1000€).
Visionados / cliente	Con este KPI controlamos que la política de fidelización funciona correctamente. Si este ratio no aumenta cada año revisaremos la promoción por sistema de puntos.
Nº de clientes registrados	Si es <8000 al mes se harán promociones.
Si al finalizar el primer ejercicio no hemos alcanzado el 1% de cuota de mercado	Una promoción de 2x1 los miércoles durante 1 mes. Incremento del número de puntos en un 5% en cada caso tal y como lo detallamos en el plan comercial.
Coste de contenido/nº de visionados	Comprobar que este ratio va decreciendo ejercicio tras ejercicio, para optimizar el coste de las compras.
Visitantes de la página que abandonan sin comprar	Cuando sea > 85%, hacer la página más atractiva y mejorar accesos.

10.2 Los objetivos se cumplieran:

1. Si al terminar el primer ejercicio hemos sobrepasado nuestros objetivos, esto es 1.500.000€, nos dispondríamos a comprar más películas a las Majors aumentando de esta manera nuestro catálogo para hacerlo más atractivo a nuestros clientes.
2. Se llevarán a cabo promociones para la fidelización de clientes como regalarle un visionado a la persona que más se haya gastado en el año o rebajarle el precio de las películas durante un año.

11. ¿POR QUÉ INVERTIR EN e-Movie?

Para que el destinatario de este resumen ejecutivo nos seleccionara entre distintas opciones, bien para invertir su dinero como accionista, bien para adquirir nuestros servicios, bien para vendernos sus productos, o bien para seleccionar nuestro proyecto, podríamos aportarles decenas de motivos pero hay dos razones que pesan sobre todas las demás y que deben de liderar su decisión. Deben elegirnos a nosotros por dos motivos:

Porque existe un nicho de mercado real que hemos sabido descubrir y que está pendiente de explotar.

Porque somos un equipo que está preparado, es lo suficientemente polivalente para asumir las distintas dimensiones del proyecto y tiene la seguridad de poderlo llevar a cabo.