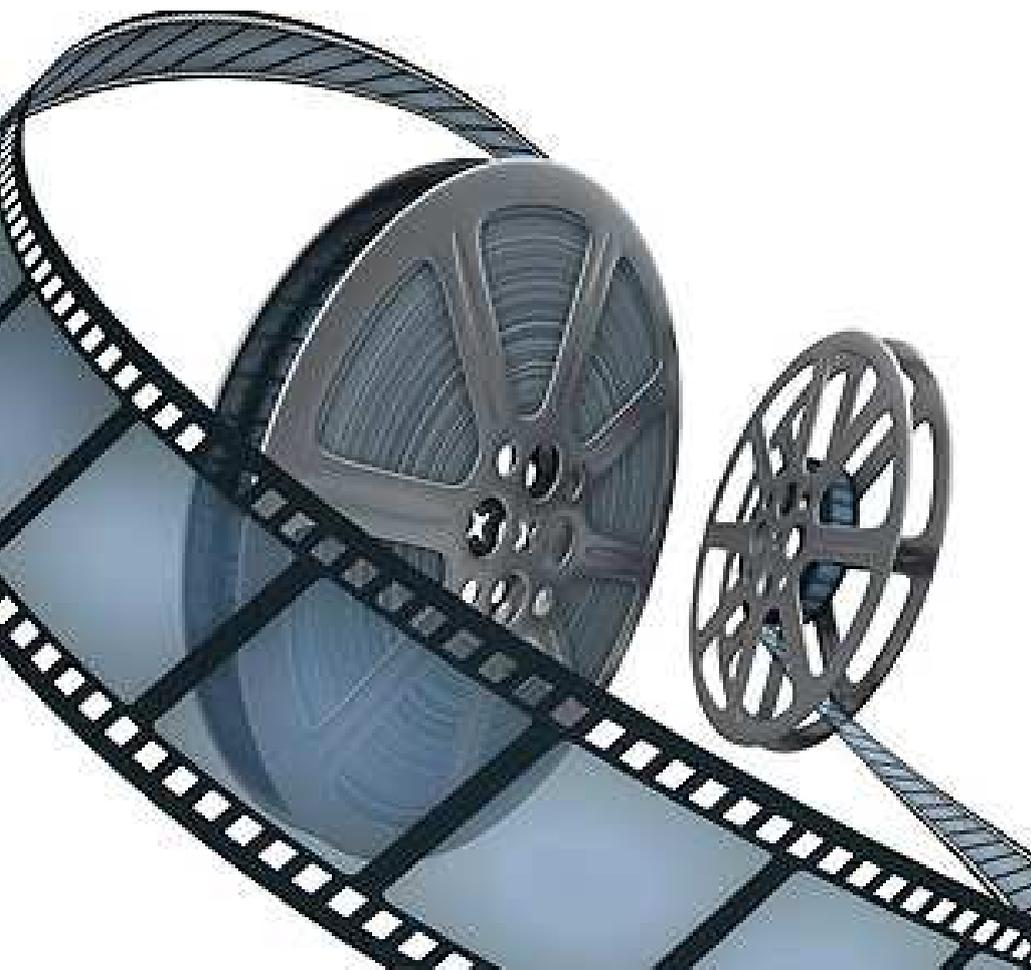


e-Movie



# PLAN DE NEGOCIO e-Movie



Santiago Márquez Suárez

David Nodar Solla

María José Muñiz Ortín

Tutor: Miguel Ángel Fañanas

MBA Part Time 2010-2011

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
1. MISIÓN .....	7
2. VISIÓN .....	7
3. FACTORES CLAVE DE NEGOCIO .....	8
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	9
4.1 Entorno Político .....	9
4.2 Entorno Legislativo .....	9
4.2.1. <i>Propiedad Intelectual:</i> .....	10
4.2.2 <i>Derechos</i> .....	11
4.2.3 <i>Entidades de gestión</i> .....	12
4.3 Entorno Social.....	13
4.4 Entorno tecnológico .....	16
4.4.1 <i>Televisión y cine a través de dispositivos de nueva generación</i> .....	16
4.5 Análisis interno del entorno .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	19
5.1 Desarrollo.....	20
5.2 Financiación .....	20
5.3 Producción .....	20
5.4 Ventas .....	20
5.5 Distribución .....	21
5.6 Exhibición .....	21
5.7 Intervinientes .....	21
5.8 Productoras .....	22
5.9 Entidades de gestión .....	22
5.10 Proveedores de tecnología e infraestructura .....	22
5.11 Distribuidores .....	24
5.12 Exhibidores .....	25
5.13 Competidores.....	27
6. ESTUDIO DE MERCADO .....	30
6.1 Análisis del mercado .....	30
6.1.1 <i>Evolución de ingresos</i> .....	30
6.1.2 <i>Ingresos online</i> .....	32
6.2 Piratería .....	33

7. MODELO DE NEGOCIO .....	34
8. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	35
9. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN .....	36
10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
11. PLAN COMERCIAL.....	38
11.1 Definir nuestros clusters.....	40
11.2 P - People .....	41
11.3 P – Producto: La red social.....	44
11.3.1 <i>¿Qué aporta nuestra red social a los clientes?</i> .....	45
11.3.2 <i>¿Qué aporta nuestra red social a las distribuidoras?</i> .....	46
11.3.3 <i>¿Qué aporta nuestra red social a e-Movie?</i> .....	48
11.3.4 <i>Características principales de nuestro producto</i> .....	49
11.4 P - Precio .....	50
11.5 P - Promoción .....	50
11.5.1 <i>Publicidad:</i> .....	50
11.5.2 <i>Red de ventas:</i> .....	52
11.5.3 <i>Posicionamiento web</i> .....	52
11.5.4 <i>Promociones especiales:</i> .....	53
11.5.5 <i>costes de promoción:</i> .....	53
11.6 Imagen: .....	54
11.7 Experiencia del usuario.....	55
11.8 Registro marca y logo:.....	57
11.9 Estimación de la demanda .....	58
12. PLAN DE OPERACIONES.....	60
12.1 Procesos Principales .....	60
12.2 Compras .....	61
12.3 Sistemas .....	63
12.3.1 <i>Cloud computing</i> .....	63
12.3.3 <i>CDN (Red de distribución de Contenidos)</i> .....	64
12.4 Procesos .....	67
12.5 Facturación.....	67
12.6 Community Management .....	68
12.7 Encriptación y DRMs.....	69
12.7.1 <i>¿Que son los DRMs?</i> .....	69
12.8 Legal.....	71
13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	71

13.1 Remuneración .....	73
13.2 Evolución de la plantilla .....	74
13.3 Previsión de gastos.....	75
13.4 Competencias .....	75
13.5 Selección .....	76
13.6 Formación.....	76
13.7 Evaluación del desempeño .....	76
14. PLAN FINANCIERO .....	78
14.1 Factores externos.....	78
14.1.1 Inflación .....	78
14.1.2 Tipos de interés.....	78
14.1.3 Incrementos salariales .....	78
14.1.4 Impuesto IVA .....	78
14.1.5 Impuesto de sociedades .....	78
14.2 Datos generales .....	79
14.2.1 Ingresos .....	79
14.2.2 Compra de contenidos.....	81
14.2.3 Tesorería.....	81
14.2.4 Amortizaciones .....	82
14.2.5 Proveedores.....	82
14.3 Inversiones .....	83
14.4 Estructura del capital .....	84
14.4.1 Préstamos bancarios .....	85
14.4.2 Apalancamiento .....	85
14.4.3 Reservas .....	86
14.5 Cuentas anuales .....	87
14.6 Balance.....	88
14.7 Flujos de caja .....	89
14.8 Ratios de rentabilidad .....	89
14.8.1 Valor actual neto.....	89
14.8.2 TIR .....	90
14.8.3 Pay-Back .....	90
14.8.4 ROI .....	90
14.8.5 Tabla resumen.....	90
14.9 Ratios financiero y gestión.....	90
14.9.1 ROE .....	90

14.9.2 <i>Solvencia</i> .....	91
14.10 Análisis vertical .....	91
14.11 Escenarios .....	92
15. PLAN DE IMPLANTACIÓN .....	95
15.1 Meta y objetivos del proyecto .....	95
15.2 Requerimientos principales, entregables asociados y plan de verificación de cumplimiento de los requerimientos. ....	95
15.3 Entregables del proyecto .....	96
15.4 Diagrama de Gantt. ....	97
16. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	98
16.1 Análisis de riesgos .....	98
17. ANEXOS .....	101
17.1 Análisis interno del entorno. DAFO .....	101
17.2 Análisis de Porter .....	102
17.3 Margen .....	106
17.3.1 <i>Cesión de derechos entre productoras y distribuidoras</i> .....	106
17.3.2 <i>Cines</i> .....	106
17.3.3 <i>Videoclubs</i> .....	107
17.3.4 <i>Niveles de recuperación de la inversión</i> .....	107
17.3.5 <i>Iniciativas y problemas de cada interviniente</i> .....	109
17.3.6 <i>Ordenada inestabilidad</i> .....	114
17.4 Encuesta sobre Netflix .....	115
17.5 Ley de Economía Sostenible.....	117

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años el desarrollo de internet y la aparición de las redes de distribución de contenidos en los hogares españoles, han hecho proliferar determinados fenómenos como la piratería, el vídeo on demand, redes sociales, incrementándose el número de internautas que quieren ver una película sin salir de su casa. Los usuarios 2.0 buscan cada vez mas interactuar con el resto de internautas. Cuando una persona se decide a pasar un rato de "cine", llega el momento de la elección, según el cual, normalmente acudimos a nuestros amigos o a otras personas a las que, al describirle nuestros gustos sobre actores, géneros, etc, nos recomienda ver una película u otra. e-Movie ofrece una plataforma que permite satisfacer estas necesidades.

El mundo de los contenidos digitales está viviendo un momento amargo. Debido principalmente a la piratería, algunas de las ventanas de explotación tradicionales están desapareciendo, mientras otras, pasan por serias dificultades. Por todo ello, el sector audiovisual se ha visto forzado a buscar nuevos modelos de negocio para la distribución de sus contenidos.

Basándonos en que los modelos de distribución digital de contenidos están teniendo gran éxito a nivel mundial, y que la aceptación masiva de productos tecnológicos innovadores llega a España con 3 años de retraso, creemos que es un buen momento para invertir en este negocio. Las nuevas iniciativas que se están tomando indican que este sector va a tener un fuerte desarrollo en los próximos años.

# 1. MISIÓN

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

e-Movie comercializa una alta variedad de contenidos siendo líderes en el modelo de distribución de contenidos multimedia de pago ya que gracias a su condición de red social, es la que mejor conoce a los usuarios sabiendo en cada momento los intereses de los mismos. Este modelo de negocio es la alternativa preferida de las productoras ya que proporciona un mayor conocimiento de los usuarios multiplicando sus posibilidades de distribución, y creando contenidos acorde a sus necesidades.

# 2. 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.

### 3. FACTORES CLAVE DE NEGOCIO

1. Conseguir el acceso a contenidos de calidad y Premium que garanticen una propuesta de catálogo atractiva. Asegurar la disponibilidad de los contenidos

.

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

2. 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.
3. 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).
4. 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)
5. Adaptarse a la evolución de las nuevas tecnologías y sistemas comunicación.
6. Sistema independiente de las plataformas de televisión de pago y de hardware.
7. Crear un modelo de negocio exportable que nos permita asegurarnos el crecimiento y diversificación en el futuro.

# 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 4.1 Entorno Político

La situación política, del país a medio y largo plazo, no afecta de forma negativa ni positiva al desarrollo de este proyecto.

La situación política, del país a medio y largo plazo, no afecta de forma negativa ni positiva al desarrollo de este proyecto, sin embargo, las leyes referentes a la gestión y distribución de contenidos audiovisuales son todavía demasiado nuevas y por el momento se han manifestado como insuficientes para evitar la piratería.

Por este motivo, es previsible que el Gobierno y los órganos competentes desarrollen nuevas medidas para proteger la propiedad intelectual y a la vez intentar evitar el descontento general de los usuarios de Internet por no poder descargar contenidos, lo que se podría evitar en los proveedores de banda ancha.

## 4.2 Entorno Legislativo

La legislación española actual defiende los derechos de autor y exige el pago de los mismos a través de distribuidoras, pactos directos con el autor y entidades de gestión. Este proyecto también se ve afectado por la Ley Orgánica de Protección de Datos

Las principales leyes que hay que tener en cuenta a la hora de abordar nuestro proyecto son:

- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril: regula la Propiedad Intelectual, estableciendo una completa regulación de los derechos de autor de las obras cinematográficas.
- Ley 2/2011, de 4 de marzo. Ley Sinde (ver anexo 17.4): es una modificación y revisión de la Ley de Economía Sostenible donde se defiende el primero de los puntos. En la actualidad solo hay un borrador que regula el funcionamiento de la

Comisión de Propiedad Intelectual, así como el procedimiento para el ejercicio de sus funciones. El segundo, regula la Propiedad Intelectual, estableciendo una completa regulación de los derechos de autor de las obras cinematográficas.

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

Las disposiciones de los presentes Reales Decretos respaldan el objeto y la operatividad de la empresa y en ningún caso, la legislación plantea dificultades a nuestra constitución y funcionamiento.

#### *4.2.1. Propiedad Intelectual:*

La propiedad intelectual es el conjunto de derechos que corresponden a los autores y a otros titulares (artistas, productores, organismos de radiodifusión...) respecto de las obras y prestaciones fruto de su creación.

Se considera autor a la persona natural que crea alguna obra literaria, artística o científica. Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangibles, actualmente conocido o que se invente en el futuro. La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación.

La condición de autor tiene un carácter irrenunciable; no puede transmitirse "inter vivos" ni "mortis causa", no se extingue con el transcurso del tiempo así como tampoco entra en el dominio público ni es susceptible de prescripción.

#### *Sujetos de los otros derechos de propiedad intelectual:*

- **Artistas intérpretes o ejecutantes.** Se entiende por tal a la persona que represente, cante, lea, recite o interprete en cualquier forma una obra. A esta figura se asimila la de director de escena y de orquesta.

- **Productores de fonogramas.** Persona natural o jurídica bajo cuya iniciativa y responsabilidad se realiza por primera vez la fijación exclusivamente sonora de la ejecución de una obra o de otros sonidos.
- **Productores de grabaciones audiovisuales.** Persona natural o jurídica que tiene la iniciativa y asume la responsabilidad de la grabación audiovisual.
- **Entidades de radiodifusión.** Personas jurídicas bajo cuya responsabilidad organizativa y económica se difunden emisiones o transmisiones.
- **Creadores de meras fotografías.** Persona que realice una fotografía u otra reproducción obtenida por procedimiento análogo a aquella, cuando ni una ni otra tengan el carácter de obras protegidas en el Libro I de la Ley de Propiedad Intelectual.
- **Protección de determinadas producciones editoriales.** Hace referencia a las obras inéditas en dominio público y a determinadas obras no protegidas por las disposiciones del Libro I del TRLPI.

#### 4.2.2 Derechos

Por lo que respecta a los derechos que conforman la propiedad intelectual se distinguen los derechos morales y los derechos patrimoniales:

- **Derechos morales:**

Frente a los sistemas de corte anglosajón, la legislación española es claramente defensora de los derechos morales, reconocidos para los autores y para los artistas intérpretes o ejecutantes. Estos derechos son irrenunciables e inalienables, acompañan al autor o al artista intérprete o ejecutante durante toda su vida y a sus herederos o causahabientes al fallecimiento de aquellos.

Entre ellos destaca el derecho al reconocimiento de la condición de autor de la obra o del reconocimiento del nombre del artista sobre sus interpretaciones o ejecuciones, y el de exigir el respeto a la integridad de la obra o actuación y la no alteración de las mismas.

- **Derechos de carácter patrimonial:**

Hay que distinguir entre:

**Derechos relacionados con la explotación de la obra o prestación protegida**, que a su vez se subdividen en derechos exclusivos y en derechos de remuneración:

- Los derechos exclusivos son aquellos que permiten a su titular autorizar o prohibir los actos de explotación de su obra o prestación protegida por el usuario, y a exigir de este una retribución a cambio de la autorización que le conceda.
- Los derechos de remuneración, a diferencia de los derechos exclusivos, no facultan a su titular a autorizar o prohibir los actos de explotación de su obra o prestación protegida por el usuario, aunque si obligan a este al pago de una cantidad dineraria por los actos de explotación que realice, cantidad esta que es determinada, bien por la ley o en su defecto por las tarifas generales de las entidades de gestión.
- **Derechos compensatorios**, como el derecho por copia privada que compensa los derechos de propiedad intelectual dejados de percibir por razón de las reproducciones de las obras o prestaciones protegidas para uso exclusivamente privado del copista.

#### *4.2.3 Entidades de gestión*

1. Autores y otros titulares pueden asociarse y crear entidades para una gestión más eficaz de sus derechos. Estas entidades, autorizadas por el Ministerio de Cultura, facilitan el uso legítimo de obras y prestaciones a sus usuarios, mediante la concesión de licencias y autorizaciones.
2. Las entidades de gestión colectiva de derechos de propiedad intelectual, pueden definirse como organizaciones privadas de base asociativa y naturaleza no lucrativa que se dedican en nombre propio o ajeno a la

gestión de derechos de propiedad intelectual de carácter patrimonial por cuenta de sus legítimos titulares.

3. Sometidas a tutela administrativa, requieren la autorización del Ministerio de Cultura para actuar en el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran las siguientes:
  - a. Administrar los derechos de propiedad intelectual conferidos, con sujeción a la legislación vigente y a sus estatutos. Estas entidades ejercitan derechos de propiedad intelectual, bien de forma delegada por sus legítimos titulares, o bien por mandato legal (derechos de gestión colectiva obligatoria); persiguen las violaciones a estos derechos mediante un control de las utilizaciones; fijan una remuneración adecuada al tipo de explotación que se realice y perciben esa remuneración con arreglo a lo estipulado.
  - b. En el ámbito de las utilizaciones masivas, celebrar contratos generales con asociaciones de usuarios de su repertorio y fijar tarifas generales por la utilización del mismo.
  - c. Permitir hacer efectivos los derechos de naturaleza compensatoria (por ejemplo, remuneración por copia privada).
  - d. Realizar el reparto de la recaudación neta correspondiente a los titulares de derechos.
  - e. Prestar servicios asistenciales y de promoción de los autores y artistas intérpretes o ejecutantes.
  - f. Proteger y defender los derechos de propiedad intelectual contra las infracciones que se cometan, acudiendo en su caso a la vía judicial

### *4.3 Entorno Social*

15 Millones y medio de personas hacen uso intensivo y diario de internet en España interaccionando continuamente con otros usuarios a través de las redes sociales.

El futuro digital se dibuja en la selección de contenidos, no en la emisión de los mismos. La gente cada vez más, no quiere poner un canal y ver lo que echan, quiere elegir qué ver pues el tiempo es cada vez menor. Calidad y comodidad son grandes atractivos para el consumidor.

La revolución digital ha venido (entre otras muchas cosas) para cambiar muchos modelos y a darle más poder a los que han de tenerlo: las personas.

El futuro se dibuja en la selección de contenidos, no en la emisión de los mismos. La gente cada vez más, no quiere poner un canal y ver lo que echan, quiere elegir qué ver pues el tiempo es cada vez menor.

El consumidor de radio no quiere ponerla y oír un programa de tertulias, quiere ir a un directorio de podcast y descargárselo para oírlo tranquilamente cuándo y dónde pueda. Quiere oírlo para que, cuando entre una llamada, se pare, y luego continúe sin perders nada al finalizar esta. El consumidor musical no quiere poner la emisora del momento, adoctrinadora de productos comerciales que quiere que consumas lo que ellos dicen y emiten; quiere elegir entre un catálogo de música infinito lo que realmente le gusta a él, oírlo y además, que le recomienden artistas que puedan gustarle y no conozca, en base a su selección musical.

El consumo 1.0, basado en las emisiones sin control donde dependemos de horarios y criterios de terceros, toca a su fin y cada día está más claro. Por supuesto USA lleva una gran ventaja al resto del mundo, pero el movimiento no parará y tarde o temprano, estará entre nosotros. El consumidor sabe que la versión 2.0 no es gratis, sabe que ha de pagar. Es claro, es una mejora y nos proporciona poder de decisión: qué, cuándo, dónde y cómo.

Antes debía ver lo que se emitía cuando lo emitían, y ahora puede elegir qué quiere ver y cuándo, dónde quiere verlo y cómo. Eso tiene un precio, pero como son muchos los que acceden y quieren este servicio, permite que los precios sean muy asequibles. Calidad y comodidad son grandes atractivos para el consumidor.

Un reciente estudio de la consultora tecnológica americana Sandvine lo ha dejado muy claro: Netflix es a día de hoy el mayor servicio de consumo de banda ancha individual. Y lo más importante, muy por encima de cualquier servicio P2P como *bittorrent*, de la navegación web HTTP o de Youtube. Netflix se coloca con el 29,7% del consumo de ancho banda en USA, por delante del 18% de la navegación web (HTTP), *bittorrent* con un 11% y Youtube con un 10%. Es bastante significativo este dato, y da a entender hacia dónde va dirigido el mercado de consumo de la Red.

Apple tiene y ha tenido mucho que decir en todo esto, igual que otros grandes como Google, Amazon, etc. Ahora con el nuevo servicio iCloud que se estrenará en breve (siempre que se cumplan las expectativas) podremos oír nuestra música comprada donde queramos. En breve, también podremos ver las películas que compremos donde y cuando queramos. Nuestros dispositivos móviles nos permiten

acceder a servicios como el exitoso Spotify, donde a partir de 5€ al mes tenemos acceso a todas las horas de música que queramos. Un precio más que competitivo y al alcance de cualquier bolsillo.

De la misma forma que algo como Spotify ya es una realidad en países como España y su modelo funciona cada vez mejor, en breve, tendremos servicios como Netflix. Pero estos servicios, para triunfar, han de haberlo hecho tan bien como este en USA: dando al usuario la opción de consumir sus contenidos en TODO dispositivo electrónico con capacidad de conexión a la Red: TV con internet, Apple TV, iPad, iPhone, *smartphones* y *tablets* varios, ordenadores, reproductores multimedia, consolas de última generación... todos tienen una aplicación para disfrutar de este servicio.

Si todavía quedan dudas, no hay más que echar un vistazo a las aplicaciones de iPad más descargadas en USA para darse cuenta cuál es una de las funciones principales del iPad allí. Las aplicaciones de HBO Go (para ver las series del canal HBO), PBS Kids (Barrio Sésamo y cia.), NetFlix, ABC Player (todas las series del canal ABC) o incluso Pandora (lo más parecido a Spotify que tienen en USA) están entre las más descargadas.

El mundo está cambiando e Internet ha sido una de las mayores revoluciones que la Humanidad ha tenido en su historia. Y esa revolución ha venido (entre otras muchas cosas) para cambiar muchos modelos y a darle más poder a los que han de tenerlo: las personas.

Para afrontar las nuevas tendencias en consumo es necesario conocer el perfil del consumidor actual: es urbanita, está abierto a probar nuevos productos y servicios, está informado de las últimas novedades en Comercio Electrónico e interacciona continuamente con otros usuarios a través de las Redes Sociales.

El incremento del uso de internet entre la población más madura, así como la alta participación de los jóvenes ha llevado a alcanzar los 27 millones de internautas en nuestro país. De esa cifra, el 69,2% accede cada día a la Red, un 13,3% más que el año pasado, lo que indica que casi 15 millones y medio de personas hacen uso intensivo y diario de internet.

Hay que indicar que la comunidad internauta en España alcanza el 64,2% de la población, un 7,1% más que el año pasado.

Los hábitos de consumo de los internautas han cambiado debido al uso de las redes sociales.

El principal medio afectado ha sido la televisión, ya que el 71% de los encuestados afirma haber reducido su consumo, una cifra que ha aumentado en un 3% desde el año pasado.

El consumo de contenidos vía "streaming" se asemeja, en cifras, cada vez más al de descargas. Todos estos cambios que se están dando en la sociedad actual, son una oportunidad para que e-Movie se implante en el mercado.

#### *4.4 Entorno tecnológico*

Las conexiones a internet de banda ancha se están convirtiendo en commodities en los países desarrollados. Ya no solamente se hace uso de Internet en los hogares, sino que cada vez se hace más a través del móvil y dispositivos tipo tablet. El consumo de contenidos audiovisuales a través de la red ya es una realidad. El problema es que no hay ninguna plataforma que ofrezca contenidos de calidad y de forma legal. Sin lugar a dudas estamos en el momento más propicio para llevar a cabo este proyecto.

##### *4.4.1 Televisión y cine a través de dispositivos de nueva generación*

La conectividad a la banda ancha está empezando a ser una commodity en los países desarrollados. Entre los países con una penetración de la banda ancha mayor al 60% están la mayor parte de Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda. En Asia, países como Japón, Corea del Sur o Singapur alcanzan un 100% de penetración (Fuente: Saïd Business School, Oxford University of Cisco).

A través de la banda ancha, muchos consumidores están ya consumiendo vídeo en Internet a través de PCs, laptops y smartphones. Además, muchos de ellos están usando simultáneamente TV y servicios de Internet a través de las redes sociales.

Los proveedores de TV y cine ven dos grandes oportunidades en este negocio:

- La conectividad a Internet es por sí misma una característica diferenciadora frente a otros competidores y además permite mantener los márgenes.
- Los proveedores están interesados en transformar un modelo de ventas en un modelo de servicios que permita fidelizar al cliente. Una de las principales estrategias es ofrecer video-on-demand y aplicaciones interactivas del estilo a las apps de iPhone.

La importancia de este mercado comienza a ser palpable. La coreana Samsung gastó en el pasado año 70m\$ en servicios de TV por Internet. Otras compañías están también desarrollando estrategias de integración de vídeo y servicios: Apple, TiVo, Boxee, Roku, etc.

Estas soluciones comienzan a ser exitosas. Se estima que el 11% de los consumidores estadounidenses de entre 11 y 31 años ven vídeo en streaming o lo descargan a través de sus videoconsolas.

El principal temor de los proveedores de TV/cine de pago es la consolidación de estos servicios vía Internet como una alternativa buena y barata. Por eso muchos de éstos están empezando a ofrecer vídeo a través de otros dispositivos de última generación como iPhone o iPad.

Algunas de las plataformas actuales más competitivas que ya ofrecen métodos para conectar las TV a Internet aparecen en el siguiente cuadro:

Platforms	Companies
TV set, Blu-ray player	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sony</b>: partnering with Google TV for Web-on-TV service</li> <li>• <b>Toshiba</b>: using Yahoo Connected TV (which has deals with seven of the top 10 TV manufacturers) for TV apps</li> </ul>
Retail set-top box	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apple TV</b>: streaming media player for Apple iTunes store</li> </ul>
Cable, satellite and IPTV pay-TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liberty Global cable and satellite TV (18m subscribers in Europe, Chile, Australia)</b>: next-generation set-top box will access Web content and incorporate social networking, 2011 rollout starts with Netherlands, Germany and Austria</li> <li>• <b>DISH Network satellite TV (14m subscribers in USA)</b>: offering discounted set-top box for subscribers to access Google TV services</li> <li>• <b>Verizon FiOS IPTV (3.2m subscribers in USA)</b>: integrates Facebook and Twitter apps with television viewing</li> </ul>
Game console	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Microsoft Xbox Live</b> and <b>Sony PS3</b> deliver movies, other video content and some interactive services</li> </ul>
PC-to-TV link	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Living room media centre PCs, such as the Dell Inspiron Zino HD desktop</li> </ul>

**Europe**

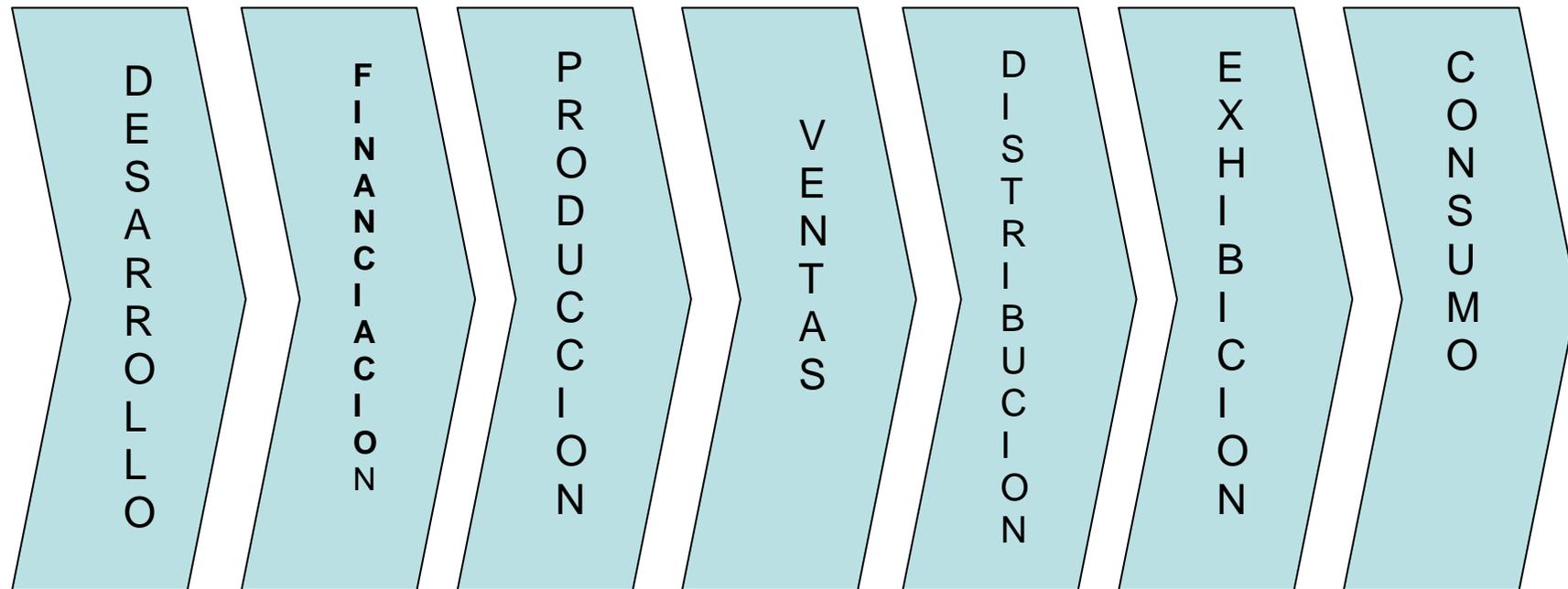
- |                  |   |
|------------------|---|
| <b>2009-2014</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>European households with a connected TV will grow from less than 4m in 2009 to 47m in 2014. (Parks Associates)</li></ul>        |
| <b>2010-2014</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>The number of households with a connected Blu-ray player will jump from 5m in 2010 to 66m in 2014. (Parks Associates)</li></ul> |

**Germany**

- |             |   |
|-------------|---|
| <b>2010</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>36% of TV sets sold in Germany in the first half of 2010 were connected TVs. (Solon Management Consultancy)</li></ul> |
| <b>2015</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>61% of German households will have a connected TV. (Gold Media)</li></ul>   |

# 5. ANÁLISIS DEL SECTOR

*Cadena de valor*



Guionistas  
Productora  
Reclutamiento  
Lugares  
Instalaciones  
Presupuesto  
Business Plan

Productora  
Bancos  
Productores  
Inversores

Rodaje  
Director  
Actores  
Editores  
Cámaras  
Personal

**Nacionales**  
Comerciales  
Productora  
**Internacionales**  
Agentes de venta  
internacionales

Distribuidoras  
(derechos de  
los contenidos)  
Marketing  
Control de  
tiempo en  
ventanas

Salas de cine  
Videoclub  
Internet  
Tv de pago  
Tv

Clientes

### *5.1 Desarrollo*

En la fase de desarrollo se dan todos los procesos creativos para alcanzar la idea de una película. En esta fase se lleva a cabo también la planificación básica de la película, los presupuestos iniciales y el inicio de las operaciones de financiación.

### *5.2 Financiación*

En la fase de financiación se buscan a los inversores dispuestos a financiar la producción de la película. En cine independiente ésta es la etapa más compleja de todo el proceso, donde las cualidades negociadoras del productor son fundamentales para llegar al acuerdo de todos los inversores.

### *5.3 Producción*

La fase de producción es la fase en la que realmente se rueda la película, es decir se pasa del papel a los escenarios. En esta etapa también incluimos la postproducción en la que se da la "forma" final a la película. En esta etapa el director de la película tiene un papel importante aunque inversores y productores pueden influir en el resultado final.

### *5.4 Ventas*

En el cine independiente las productoras deben vender sus producciones a las distribuidoras internacionales para poder comercializar sus películas en diversos países. En esta fase se dan las negociaciones mediante agentes de ventas en las que se acuerdan la distribución de los beneficios. También se incluyen en esta etapa las ferias y festivales de cine.

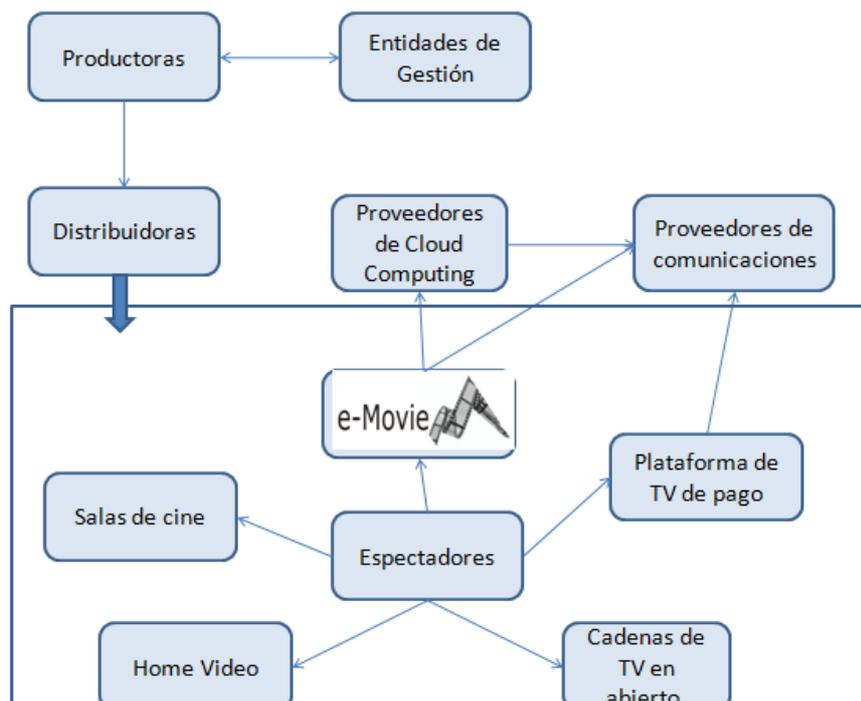
## 5.5 Distribución

Las empresas distribuidoras son las encargadas de comercializar las películas en su país. Normalmente el papel de dichas empresas es el de publicitar las películas, hacer las copias necesarias para el mercado y si es necesario el doblaje de la película. Pueden participar también en la financiación de la película.

## 5.6 Exhibición

Por exhibición se entiende la parte de la cadena de valor en la que las películas se ponen a disposición del público. Para llevar esto a cabo existen diversos medios tales como el cine, la venta de DVDs, las televisiones, etc. A estos medios se les denomina "ventanas".

## 5.7 Intervinientes



## 5.8 Productoras

Las productoras son las encargadas de rodar la película y editarla. También pueden encargarse del desarrollo y la financiación.

En el caso de los estudios estadounidenses también se encargan de la distribución.

## 5.9 Entidades de gestión

Las entidades de gestión de derechos son las encargadas de velar por el correcto uso y comercialización de las obras de los autores.

En nuestro caso las entidades de gestión que aplican en nuestro proyecto son:

- EGEDA: Entidad de gestión de derechos de los productores de medios audiovisuales.
- DAMA: Derechos de autores de medios audiovisuales.
- SGAE: Sociedad General de Autores y Editores

Estas entidades de gestión ponen a nuestra disposición el catálogo de obras de sus representados y cobran unas tarifas en función del uso que se va a hacer de ese material. También ponen a nuestra disposición obras extranjeras con las entidades de gestión de otros países mediante acuerdos recíprocos.

## 5.10 Proveedores de tecnología e infraestructura

Aunque los proveedores de tecnología e infraestructura no son intervinientes específicos del sector, hacemos mención de ellos ya que para nuestro negocio son esenciales para poder hacer llegar al consumidor las películas en alta resolución y sin cortes.

En este caso diferenciamos entre los proveedores de cloud computing y los de infraestructuras.

En el primer caso los proveedores de cloud computing se están erigiendo como parte fundamental para la distribución de contenidos en streaming y alta resolución. Su

función es la de ofrecer una red CDN que permita almacenar y distribuir contenidos audiovisuales con un coste muy bajo y una gran calidad.

Los proveedores de cloud computing más importantes son:

- Amazon Web Service
- Adobe
- Akamai
- Amazon.com
- Cisco Systems
- Citrix Systems (including XenSource)
- EMC (including VMware and Mozy)
- Facebook
- Gh.o.st
- Google
- IBM
- Intuit
- Metaweb Technologies
- Microsoft
- Mint
- Salesforce.com
- Sun Microsystems
- 37signals
- 3tera
- Workday
- Zoho

En el segundo caso tenemos a los proveedores de comunicaciones que también son fundamentales ya que son ellos los que ponen la infraestructura necesaria para hacer llegar Internet a los hogares. Es necesario para llevar a cabo nuestro negocio la existencia de una amplia red de comunicaciones de internet que permita la velocidad necesaria para que la gente pueda ver las películas con la más alta calidad.

Algunos de los proveedores de comunicaciones más importantes son:

- Telefónica
- Orange
- Jazztel
- Ono

## 5.11 Distribuidores

Dentro de las distribuidoras a nivel internacional podemos encontrar dos grupos. Por un lado tenemos los estudios americanos y por otro un sector más fragmentado de pequeñas distribuidoras.

En cuanto a los estudios habría que resaltar los seis más importantes ya que solo ellos alcanzan el 80% de la facturación de cine en España. Estos estudios son:

- Universal
- Warner
- Disney
- Sony
- Fox
- Paramount

Cabe resaltar que desde hace tiempo los estudios (major) han llevado un proceso de integración vertical por lo que normalmente estas empresas integran toda la parte de la cadena de valor desde el desarrollo hasta la distribución.

Las major americanas suelen hacer un cine más comercial aunque se están introduciendo en el cine independiente cada vez más.

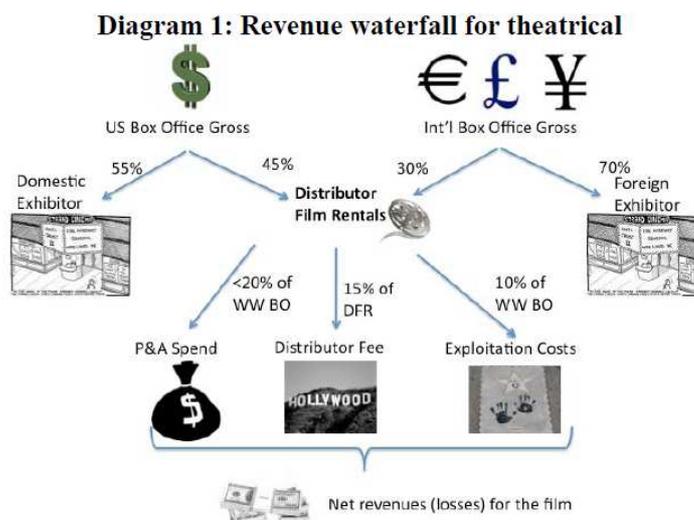
En cuanto a las pequeñas distribuidoras podemos encontrar un sector bastante heterogéneo donde pequeñas productoras pueden a su vez distribuir filmes extranjeros, solo dedicarse a la distribución de cine independiente, incluso tener varias líneas de negocio. Algunas de las distribuidoras más importantes de España son:

- Aurum
- Deaplaneta
- Tripictures
- Wide (antigua Manga Films)
- A contracorriente
- Cameo
- Versus
- Vertice 360

En general se puede observar que las distribuidoras tienden a buscar la concentración en el número de películas estrenadas al año. Esto se debe fundamentalmente a que cuantas más películas se estrenen, mayor serán los gastos de publicidad, copias, etc. Sin embargo también aumenta el riesgo ya que disminuyen las posibilidades de encontrar un buen éxito en taquilla que repercuta en importantes beneficios.

Uno de los retos a los que se enfrentan estas empresas, es la distribución de ingresos por película, ya que sigue la ley de Pareto. De manera aproximada se podría decir que el 70% de los ingresos generados por la cartera de estrenos son generados por un 30% de las películas.

Por todo ello las distribuidoras tratan de conseguir un equilibrio entre gastos y riesgos lo que da lugar a que por ejemplo una Major estrene unas 20-25 películas al año.

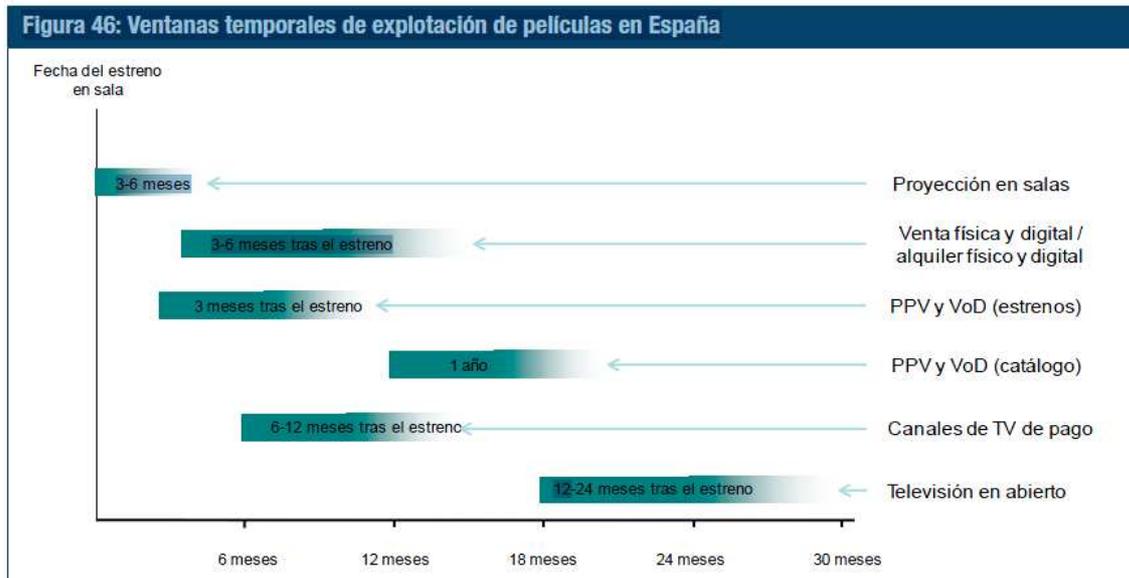


## 5.12 Exhibidores

Las distribuidoras explotan los contenidos audiovisuales a través de un complicado sistema de ventanas. El modelo de ventanas permite maximizar los ingresos de exhibición a través de tres dimensiones: temporal, tecnológica y geográfica.

La dimensión temporal hace referencia al establecimiento de las ventanas de explotación que asociadas a la plataforma tecnológica de distribución y reproducción,

definen cuándo y cómo las películas están disponibles al público. La dimensión geográfica hace referencia a la gestión de derechos en los distintos países.



Estas ventanas de exhibición cumplen con una función primordial en el conjunto de la industria, ya que constituyen la vía de recuperación de la inversión económica: Obtener presencia adecuada en cada una de ellas ayuda a conseguir los ingresos necesarios para cubrir los costes y obtener beneficio. Por ese motivo las distribuidoras suelen tener el control de los tiempos de las ventanas.

Los integrantes principales que conforman estas ventanas son:

- **Los cines:** son la primera ventana de explotación. Actualmente las cifras de ventas del cine se mantienen estables a pesar del gran incremento en el número de salas. Una de las últimas preocupaciones es la intención de reducir esta ventana de explotación de 6 a 2 meses. Esto es debido a que la mayor parte de los ingresos generados por esta ventana se produce en las primeras cuatro semanas para posteriormente reducirse exponencialmente. Esta reducción de ventana beneficiaría a estudios y distribuidoras ya que podrían pasar a ventanas más rentables en ese período de tiempo mientras que a los cines les perjudica debido a que no les permite explotar plenamente cada película. Esta tendencia a la reducción de ventana se está compensando con un incremento cada vez mayor de los extras, tales como venta de bebidas y comida, butacas VIP, etc.

- Home video: Los más perjudicados por el auge de internet y la piratería son los videoclubs y la venta de DVD. Esta ventana representaba una importante fuente de ingresos para las distribuidoras. Actualmente los videoclubs están llamados a desaparecer y la caída de ventas de DVDs ha sido tan elevada en los tres últimos años que las distribuidoras se están planteando el dejar de vender DVDs en España. La mejor noticia para los videoclubs es el fallo del tribunal supremo que exime a los videoclubs del pago a la SGAE de 0.9 céntimos por venta o alquiler de película.
- Televisiones de pago: Las televisiones de pago han tenido un importante auge en los últimos años. Su principal atractivo es el fútbol aunque también se consume bastante cine. Estas televisiones pueden ser de pago con una cuota mensual o PPV (pay per view). Actualmente se están introduciendo poco dentro del período correspondiente al home video.

Algunas de las televisiones más importantes de este tipo son:

- Imagenio
  - Digital +
- Televisiones en abierto: Finalmente la última ventana de explotación son las televisiones en abierto.

### 5.13 Competidores

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:

- **www.filmotech.com**, de la entidad de gestión EGEDA. Este portal ofrece más de 1.400 títulos entre largometrajes, cortometrajes, animación, documentales y series. El modelo de negocio está basado en el alquiler de las películas o series para su visionado en streaming en las 24 horas siguientes al comienzo del mismo. Los precios oscilan entre los 2,02 € por largometrajes recientes y los 1,41 € por packs de tres capítulos de series. El portal también alberga contenidos gratuitos.

- **www.adnstream.com**, portal que ofrece contenidos digitales gratuitos (películas, series y música) en streaming.
- **www.filmin.com**, servicio desarrollado por varias compañías cinematográficas independientes que ofrece más de 350 películas con precios que oscilan entre los 1,95 € y los 2,95 €. El visionado se realiza en streaming.
- **Cineclick:** Cineclick es otro servicio de alquiler de películas online que te permite pagar por ver las películas de su catálogo. Un catálogo que ni dispone de grandes novedades ni es demasiado extenso, pero que sin embargo es bastante rico en cuanto a películas clásicas se refiere. Existen varias modalidades de pago. Por un lado puedes pagar por película (entre 0,99 € y 3,99 €) o bien suscribirte y pagar una cuota mensual de 9,99 € para disfrutar del catálogo CINECLUB de la plataforma.
- **Wuaki.tv:** Es otra plataforma de origen español que nos ofrece cine en streaming. Wuaki ofrece películas recientes y que hayan sido un éxito en taquilla o tenga cierto nombre comercial, aunque las mantiene tan solo tres meses en catálogo. Se centra por tanto en un mercado comercial. Wuaki ofrece la mayoría de sus películas a un precio entre 2,99 y 3,99, con excepciones que parten de los 0,99 euros. Su mayor diferencia respecto a todos los demás servicios, sin embargo, radica en el aspecto del precio ya que Wuaki ha conseguido que, mediante un acuerdo con un patrocinador, puedan ofrecerse en la plataforma una serie de películas gratis. Para el usuario la única molestia será ver un anuncio antes de que empiece el film.

### Nuevos entrantes

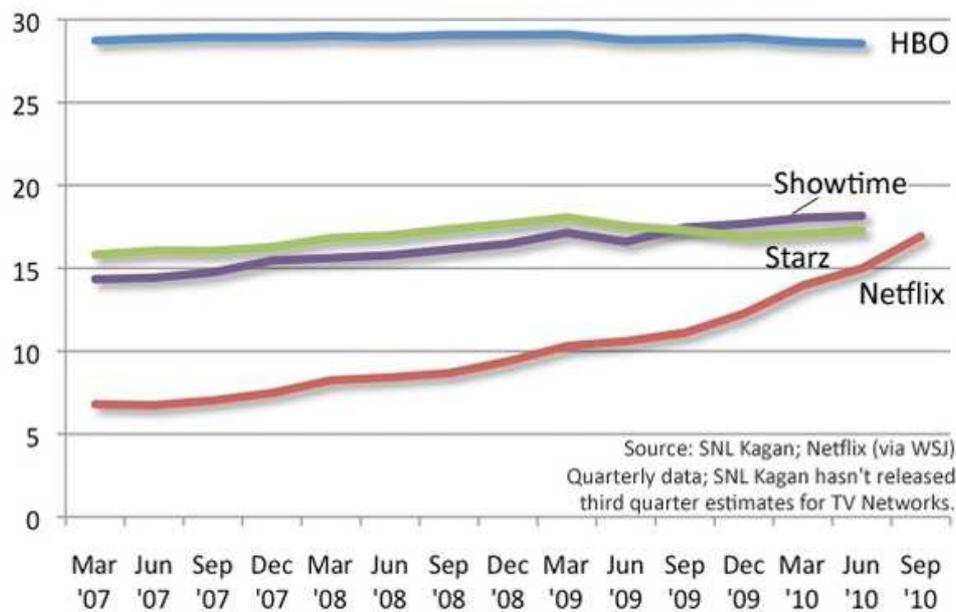
A pesar de que los competidores actuales no tienen excesiva fuerza cabe destacar que en el 2012 se instalarán en España dos importantes rivales.

Por un lado Netflix, líder en EEUU de distribución de películas online tanto en formato DVD como en streaming, está cerrando su entrada en España para el año que viene. Netflix cuenta actualmente con 32 millones de suscriptores en EEUU y Canadá y factura unos 2000 millones de dólares.

Su modelo de negocio está basado en la suscripción (8 dólares, si bien está planeado subir las tarifas hasta un 60%) 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 (televisores, consolas, etc).

En España se instalará a partir de Enero y empezará con un catálogo de cerca de 7.000 películas. Hasta el momento se desconoce el precio de suscripción.



Precisamente Netflix supone una evidencia más de que ofreciendo un buen catálogo y servicio de visionado de películas se puede reducir la piratería. Basta comentar que a lo largo del año pasado el tráfico generado en internet por Netflix superó por primera vez a las redes P2P bittorrent.

Por otro lado otro importante competidor será Voddler, portal de origen sueco, que tratará de distribuir películas online siguiendo el modelo de negocio de Spotify. Su estrategia consistirá en ofrecer el 80% de sus películas gratuitamente a cambio de insertar publicidad del mismo modo que la televisión en abierto. A diferencia de esta el contenido se puede elegir bajo demanda.

En países como Suecia, Finlandia, Dinamarca y Noruega cuenta ya con un millón de suscriptores.

Voddler está en pleno proceso de implantación en España y actualmente está volcando aproximadamente unas 2.000 películas que conformarán su catálogo de partida.

Por último, hay que destacar que una posible amenaza sería que Redes Sociales existentes y con gran fuerza, tales como Facebook o Twitter, pudiesen iniciar la distribución de películas a través de sus portales. Aunque pensamos que 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.

Finalmente si bien 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.

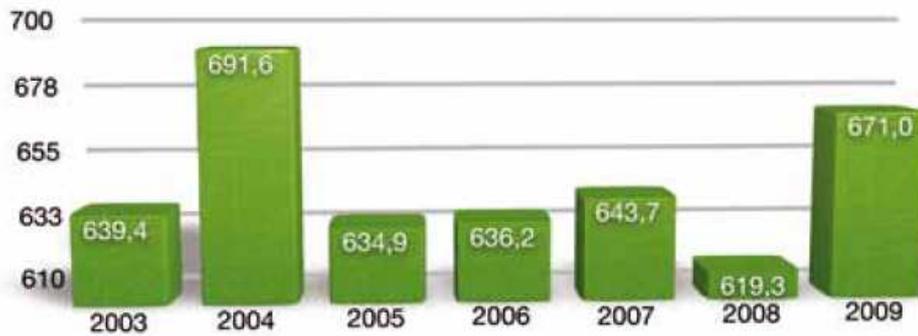
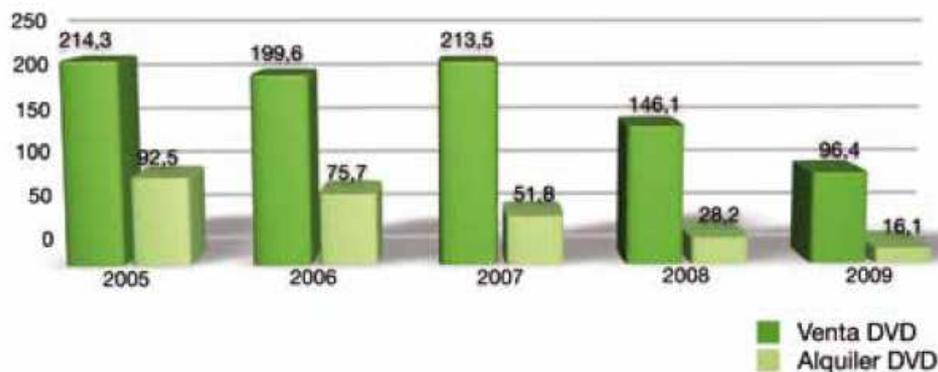
## 6. ESTUDIO DE MERCADO

### *6.1 Análisis del mercado*

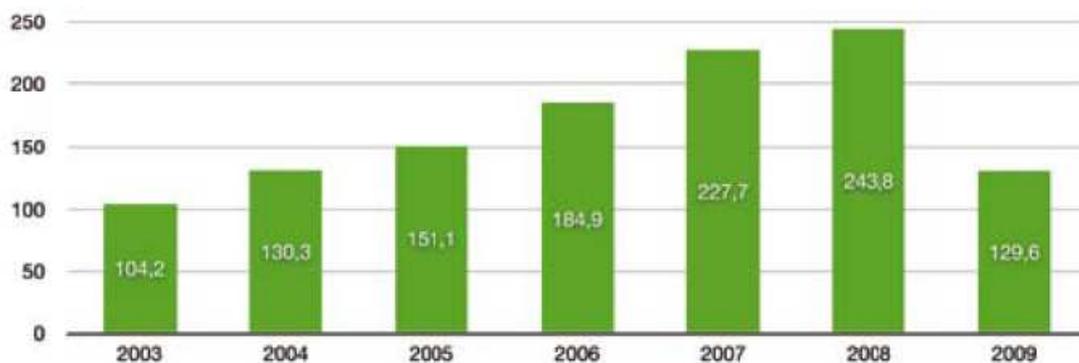
En España el sector del Cine y Vídeo han tomado en 2009 caminos divergentes. Mientras que el cine ha recuperado la senda del crecimiento, impulsado tanto por las producciones nacionales como por el auge del cine en 3D, la distribución física de películas continúa retrocediendo, sin que la distribución online, a día de hoy, represente una alternativa que contribuya a paliar el descenso en los ingresos obtenidos. A pesar de esta falta de monetización, el consumo de vídeo es más elevado que nunca. La reproducción de video en streaming a través de Internet se ha convertido en la principal fuente de crecimiento del tráfico en la Red. La aplicación de medidas efectivas de protección de la propiedad intelectual junto con el desarrollo de modelos de negocio atractivos para los usuarios puede convertirse en la mejor herramienta para lograr que la distribución online de vídeo incremente su presencia en el mercado.

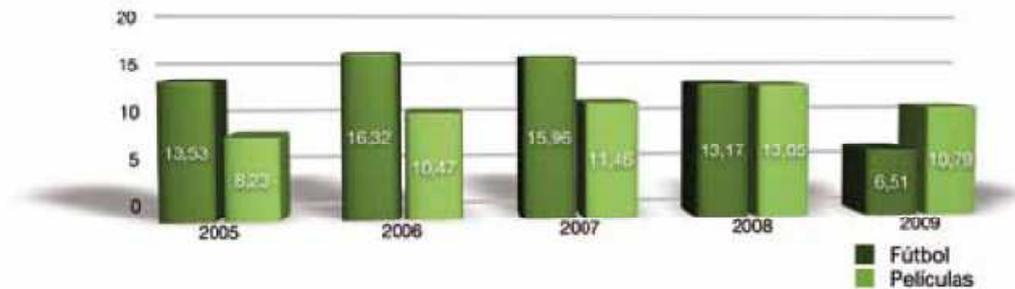
#### *6.1.1 Evolución de ingresos*

Los ingresos por los modelos de negocio tradicionales en el sector del vídeo proceden, por una parte, de la taquilla de cine, que en 2009 alcanzaron los 671 M€, lo que supone un incremento del 8,3% y, por otra, de la venta y alquiler de películas y series en soporte físico, con 112,51 M€ en 2009 y una disminución respecto a 2008 del 35,4%. Los ingresos por venta de películas en alta definición han superado los 12,5 M€, con un incremento del 15,7% respecto a 2008.

**Figura 44: Ingresos por taquilla de cine en España (M€)****Figura 47: Ingresos por venta y alquiler de películas en soporte DVD en España (M€)**

Los ingresos en 2009 bajo el modelo de pago por visión y video bajo demanda de los servicios de televisión de pago en sus diferentes medios de transmisión (satélite, cable e IPTV) alcanzaron los 129,58 M€, con un descenso del 46,85% respecto a 2008. Este importante descenso es achacable a la disminución de los partidos de fútbol emitidos bajo la modalidad de pago a lo largo de 2009.

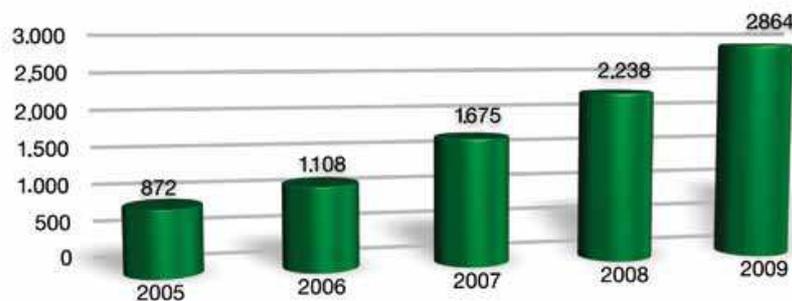
**Figura 51: Ingresos por VoD y PPV en servicios de TV de pago en España (M€)**

**Figura 60: Número de eventos de PPV y VoD contratados en España (millones)**

Fuente: CMT

### 6.1.2 Ingresos online

A nivel mundial el crecimiento de los modelos de exhibición online están registrando un importante crecimiento impulsado por los negocios de suscripción para alquiler online de películas y descargas de vídeo. En 2009 los ingresos por este modelo de negocio superaron los 2.800 M€, con crecimientos en torno al 30% lo cual refleja la importancia que está cogiendo este sector en el mundo



### Ingresos de negocios de distribución digital de contenidos a nivel mundial

En España el mercado de video online legal es prácticamente inexistente de manera que el tráfico actual no llega al 1% del total de video demandado.

Hay que decir que esta cifra tan exigua se debe principalmente a dos factores:

- En primer lugar a la reticencia de determinados grupos (entidades de gestión, distribuidoras, etc...) frente a este tipo de negocios que ha provocado una falta importante de oferta.
- Por otra parte las elevadas tasas de piratería existentes en nuestro país.

## 6.2 Piratería

La piratería en España se ha convertido en un mercado difícil de frenar; muestra de ello, es que anualmente se registran aumentos de las descargas ilegales, que en lo que a valor se refieren, representan 5.212,4 millones de euros en solo el primer semestre de 2010.

No solo es una cifra de magnitudes demasiado grandes, sino que además representa cuatro veces más de lo que ingresó la industria digital por medios legales (1.560,7 millones de euros). Es decir, si todos los contenidos consumidos fuesen pagados el mercado se multiplicaría por cuatro

Si nos metemos a fondo en el análisis de la piratería en España, se puede vislumbrar a la cabeza, la descarga de música (97,8% del total de descargas son ilegales) y representó en el primer semestre una pérdida para la industria legal de 2.661 millones de euros. Videojuegos (60,7%) y 262,5 millones de euros y por último libros (35,1%).

En cuanto al tema que nos ocupa, las películas pirateadas suponen 1.867,4 millones de euros lo cual representa un 77,1% del total. Los 833 millones de ingresos legales de deben fundamentalmente al cine y home cinema ya que en el estudio no se incluyen las televisiones en abierto ni los nuevos modelos de negocio basados en Video On Demand.

Promediando todos los tipos de piratería, las descargas pirateadas representan el 77% de las ventas de esos productos, por lo que solo un 23% se comercia de manera legal. Cabe resaltar que mientras la tendencia de los ratios de piratería de música, videojuegos y libros se incrementan cada año, en el caso del cine permanece más o menos estable

La llegada de la ley Sinde, viene a intentar maquillar unos números altamente alarmantes que no han pasado desapercibidos para las grandes compañías americanas del sector ni para las administraciones de George W. Bush y de Barack Obama. España está dentro de una lista de países piratas, y en términos absolutos es el país primermundista donde más se vulneran los derechos de propiedad intelectual.

En el caso de la Ley Sinde, finalmente se ha incorporado la participación de un juez en diferentes momentos del procedimiento estableciendo un sistema con ciertas garantías.

## 7. MODELO DE NEGOCIO

**e-Movie es una red social que se dedica a la distribución digital de contenidos audiovisuales comprando a los estudios y distribuidoras para ponerlos a disposición de los clientes. Mediante una plataforma tecnológica abierta los usuarios podrán elegir lo que quieren ver.**

- Clientes: Debido a que nuestro producto está dirigido a todos los públicos, no segmentamos por factores sociopolíticos, demográficos ni económicos.  
Características de nuestros usuarios:
  - Disponen de conexión a Internet
  - Son usuarios activos de las nuevas herramientas de internet 2.0
  - Con preferencia por pagar por consumir un contenido de pago premium a su conveniencia (momento, dispositivo, formato....)
- Para reducir costes operacionales vamos a utilizar el modelo de "cloud computing". Los proveedores externos de tecnología ponen a nuestra disposición una red de distribución de contenidos, que permite ofrecer un servicio de calidad a nuestros usuarios de una manera rápida y eficaz.
- Nuestra ventaja competitiva radica en nuestra condición de red social. Lo cual nos permite:
  - Conocer mejor que nadie a nuestros clientes para ajustar en todo momento nuestro catálogo a sus preferencias.
  - Convertirnos en la opción preferida para distribuidores de contenidos, porque favorece un mayor consumo por parte de nuestros clientes respecto a la competencia.
  - Convertirnos en un modelo que está siempre presente en la mente de nuestros clientes como una opción válida de ocio.

## 8. ESTRATEGIA COMERCIAL

Alcance: Para captar clientes se diferenciarán dos fases.

- En primer lugar conseguiremos una masa crítica de clientes a través de medios publicitarios en redes sociales, posicionamiento web y otros medios de promoción.
- Posteriormente y a partir de la masa crítica anterior, vamos a captar una gran base de clientes en poco tiempo, potenciando la viralidad de nuestra red social a través de promociones especialmente diseñadas con este propósito.

Los usuarios 2.0 sienten la necesidad de crear su propia parrilla de programación y no verse obligados a seguir los horarios y contenidos impuestos por los canales de televisión. e-Movie, ofrece precisamente eso, la posibilidad de que cada usuario se confeccione su propia parrilla de programación pudiendo ver lo que quiera, donde quiera y cuando quiera.

El hecho de que sea un modelo de negocio fácil de copiar no es un problema. Contamos con ello en nuestra estrategia, por eso queremos posicionarnos rápido, conseguir una cuota de mercado y, una vez entre la competencia y el mercado crezca, mantener esa misma cuota de un volumen de usuarios mayor.

## 9. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

La estrategia de implantación consta fundamentalmente de dos puntos clave:

- Estrategia de adquisición de películas
- Estrategia de crecimiento escalable de la infraestructura

En cuanto a la estrategia de adquisición de películas, nuestro objetivo es conseguir el mayor catálogo posible al mínimo coste. Debido a que las distribuidoras buscan minimizar el riesgo, los costes de los derechos y mínimos garantizados son inicialmente muy elevados.

Inicialmente no resulta fácil conseguir acuerdos ventajosos, pero a medida que incrementemos nuestra base de clientes, podremos negociar una relación clientes/mínimos-garantizados más baja, así como unos porcentajes más beneficiosos para nuestro negocio.

Lo que intentamos realizar nosotros es conseguir el mayor número de visionados posibles haciendo que la propia gente propague los contenidos acercándonos de este modo a un sistema más pull que push.

Por tanto la estrategia consistirá en la adquisición inicial de un catálogo con un tamaño mínimo suficientemente amplio para que resulte interesante para los posibles espectadores y por otro lado con un coste de adquisición lo más bajo posible. Una vez alcanzadas cifras de espectadores críticas se podría negociar con las distribuidoras la puesta a disposición de sus catálogos completos y la adquisición de derechos a porcentaje lo cual reducirá enormemente el riesgo de inversión.

En lo que respecta a la infraestructura hasta no hace mucho, todos los servicios que se prestaban en la red necesitaban de una inversión no despreciable en infraestructura.

La llegada del modelo de Cloud Computing, nos da la oportunidad de externalizar todo el hardware y el software que se necesita para prestar el servicio. No solo reduce significativamente la inversión a realizar, sino que aumenta el ROI al mismo tiempo que consigue centrar los esfuerzos únicamente en los aspectos clave del negocio.

# 10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## 1. Liderazgo:

- Ser líderes en el mercado en el modelo de distribución de contenidos multimedia de pago ya que gracias a su condición de red social, es la que mejor conoce a los usuarios sabiendo en cada momento los intereses de los mismos.
- Ser el primero para los proveedores.
- Ser identificados como líderes en la innovación.

## 2. Cuota de mercado:

- Alcanzar un 1% de cuota de mercado en el primer año, con un crecimiento constante para acabar con una cuota del 10% al final del décimo año.
- Conseguir 80.000 usuarios el primer año y 500.000 el quinto año.

## 3. Crecimiento:

- Conseguir un crecimiento medio anual de un 55% de usuarios registrados.
- Aumentar nuestros contenidos hasta alcanzar los 15.000 títulos el quinto año.

## 4. Rentabilidad:

- Obtener un ROE medio del 45% durante los primeros 5 años.
- Mantener una tasa interna de rentabilidad (TIR) en los primeros 5 años del 35%.

# 11. PLAN COMERCIAL

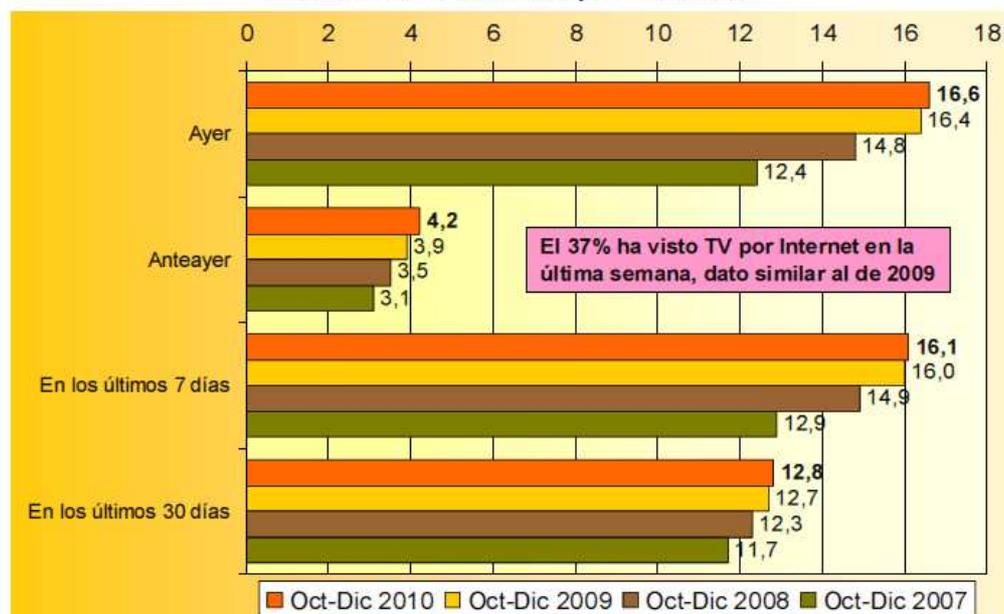
e-Movie consiste en la creación de un videoclub virtual que se basa en la visualización de películas bajo demanda. Los usuarios a los que va dirigido serán todos aquellos que dispongan de conexión de banda ancha a internet. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en España existen 9,0 millones de viviendas familiares que tienen acceso a Internet, con un aumento de más de 700.000 hogares con acceso a banda ancha respecto al año 2009.



13º navegantes en Red

## El consumo de medios en Internet

### Visionado de televisión por Internet



Madrid, 25 de febrero de 2011

45

Como se aprecia en el gráfico, según la encuesta realizada por AIMC en febrero de 2011 el 37% de los usuarios vio TV por Internet en la última semana. En torno al 5% aseguran además haber visto TV por el móvil en la última semana (+3 puntos con respecto a 2009).

Entre quienes han visto alguna película o serie online en los últimos 30 días, alrededor de un 20% lo ha hecho conectando el ordenador al TV.

Uno de cada dos internautas dice ver contenidos audiovisuales vía streaming. En concreto, el 48% en 2010 frente al 40% en 2009.

El consumo de contenidos vía streaming se asemeja cada vez más al consumo de descargas. El 10,3% de los encuestados dicen ver películas en streaming a diario, el 40,9% semanal y el 27,3% mensual.



## El consumo de medios en Internet

### Visionado de las películas/series vistas online (sin descargar)

(Base: ha visto películas/series online últimos 30 días)



Madrid, 25 de febrero de 2011

47

Por todo ello, creemos que nuestro negocio no debería acotarse por edades si no por personas con conexión a internet ya sea vía tablet, ordenador o smartphone.

La necesidad creciente de los consumidores de ver películas online de calidad, evitando de esta manera tener que desplazarse a videoclubs o soportar incómodos cortes "tipo Megavídeo", hace de nuestro negocio una alternativa interesante para nuestros clientes.

Por otra parte, la importancia cada vez más extendida de las redes sociales, nos invita a crear un espacio en que la gente pueda comentar cada película, así como crearse sus propios listados de películas que pueda compartir con el resto de usuarios. Además, el concepto de red social nos proporciona un conocimiento

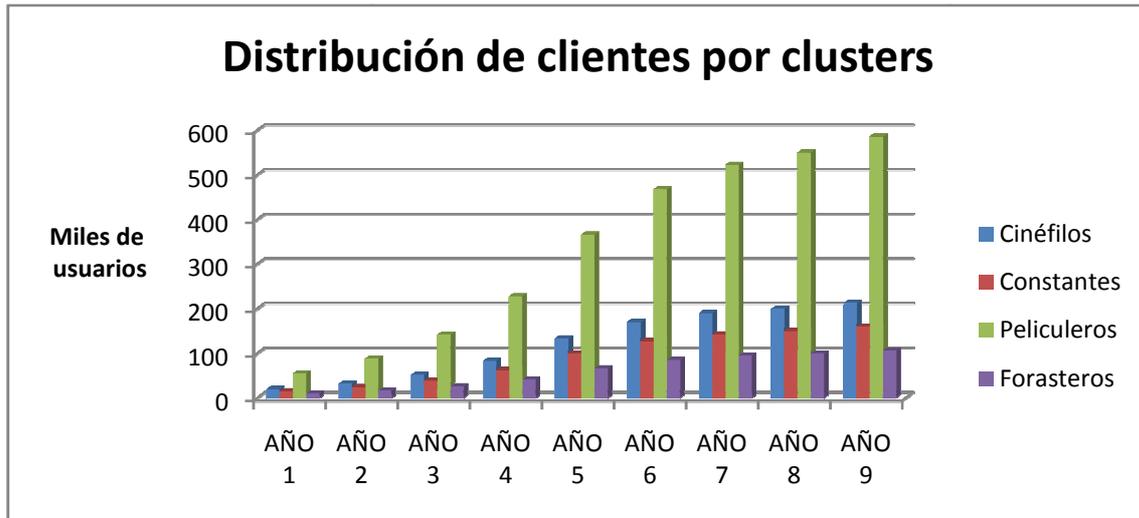
detallado de los perfiles de los usuarios que van a ser clientes de nuestro servicio, lo que supone un valor añadido a la simple difusión de contenidos.

El uso de las redes sociales crece imparable en España. El 83% de los internautas utiliza o ha utilizado alguna red social en el año 2010, lo que supone un aumento del 7% de internautas que las usaron con respecto al año 2009. Así lo demuestra el "Estudio de hábitos de Internet". La red Tuenti es la segunda más utilizada, con un 33% de internautas que la utilizan frente al 22% del año 2009.

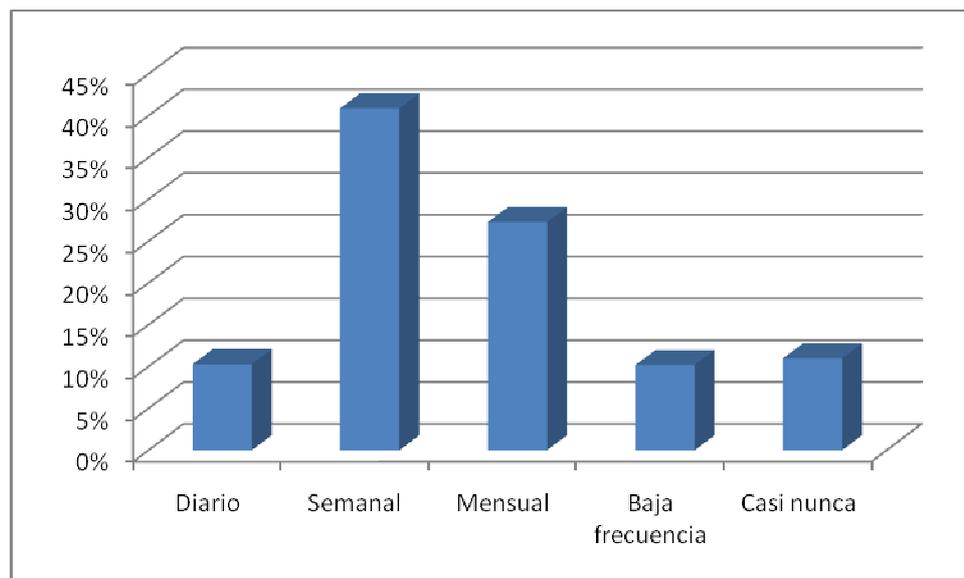
Los hábitos de consumo de los internautas han cambiado debido al uso de las redes sociales. El principal medio afectado ha sido la televisión, ya que el 71% de los encuestados afirma haber reducido su consumo, una cifra que ha aumentado en un 3% desde el año pasado.

### *11.1 Definir nuestros clusters*

- Cinéfilos: Son personas con una edad comprendida entre los 30-65 años, con un nivel socio-económico medio-alto/alto, con un gran interés por el cine, en especial por los clásicos, por las obras cinematográficas consideradas como maestras y por todo aquel cine de alta calidad. Tienen una alta frecuencia de alquiler, superando 1 película/semana. Estos representarán un 20% de nuestros clientes totales.
- Constantes: Son personas con una edad comprendida entre los 10-50 años, con un nivel socio-económico medio/medio-alto y con alto interés por el cine de temática variada. Tienen una frecuencia media/media-alta, alquilando de media 3-4 películas por mes. Estos representarán un 15% de nuestros clientes totales.
- Películeros: Son personas con una edad comprendida entre los 10-50 años, con un nivel socio-económico medio/medio-alto, con un interés medio por el cine. Suelen alquilar estrenos que les parezcan interesantes y/o que les hayan sido recomendados. Tienen una frecuencia de alquiler media-baja/media, de 1-2 películas al mes. Estos representarán un 55% de nuestros clientes totales.
- Forasteros: Son personas con una edad comprendida entre los 10-65 años, con un nivel socioeconómico medio/medio-alto, con un interés medio-bajo/medio por el cine. No tienen una temática preferida. Tienen una frecuencia baja/media-baja, de menos de 1 película al mes. Estos representarán un 10% de nuestros clientes totales.



Los hábitos de consumo de cine de los españoles se resumen en el gráfico siguiente:



Como podemos ver en el gráfico, casi el 70% de la población consumen entre 1 y 5 películas al mes, mientras que casi un 10% consume cien casi a diario.

Con estos datos, haciendo una media ponderada concluimos que el español medio consume una media de unas 40 películas al año.

## 11.2 P - People

Las personas son uno de los elementos con mayor importancia en nuestra organización. Esto incluye a todos los agentes involucrados: nuestros proveedores,

nuestros trabajadores y los clientes (reales o potenciales). e-Movie está formada por 3 socios, todos ellos implicados en el crecimiento del negocio.

Cada trabajador tiene como prioridad aportar valor al producto/servicio que ofrece a cada cliente, y por ello está pendiente de sus necesidades y preferencias lo cual averiguamos mediante la red social.

A través de esta misma red social, podemos averiguar el grado de satisfacción de cada uno de nuestros clientes ya que podemos observar las puntuaciones que les dan a cada película, así como los comentarios que van haciendo tanto de nuestros productos audiovisuales como de nuestro servicio.

En e-Movie existe la filosofía de que sus empleados y sus clientes son sus mejores comerciales, del mismo modo que puede arruinar la reputación de sus productos. Consideramos que el boca a boca entre los usuarios de la red tiene un gran potencial: cuenta con una mayor credibilidad, se expande rápidamente y no supone un alto coste para la organización, además de recibir un *feedback* casi instantáneo. Por otro lado, la posibilidad abierta y global de comentar experiencias y opiniones sobre este producto o servicio hace que se cuide especialmente su mensaje y reputación.

e-Movie basa su modelo de negocio en internet y por tanto se apoya en las nuevas tecnologías, con todas las ventajas esto conlleva: comodidad, rapidez... Es por ello, que e-Movie tendrá una gran presencia en la red social Facebook.



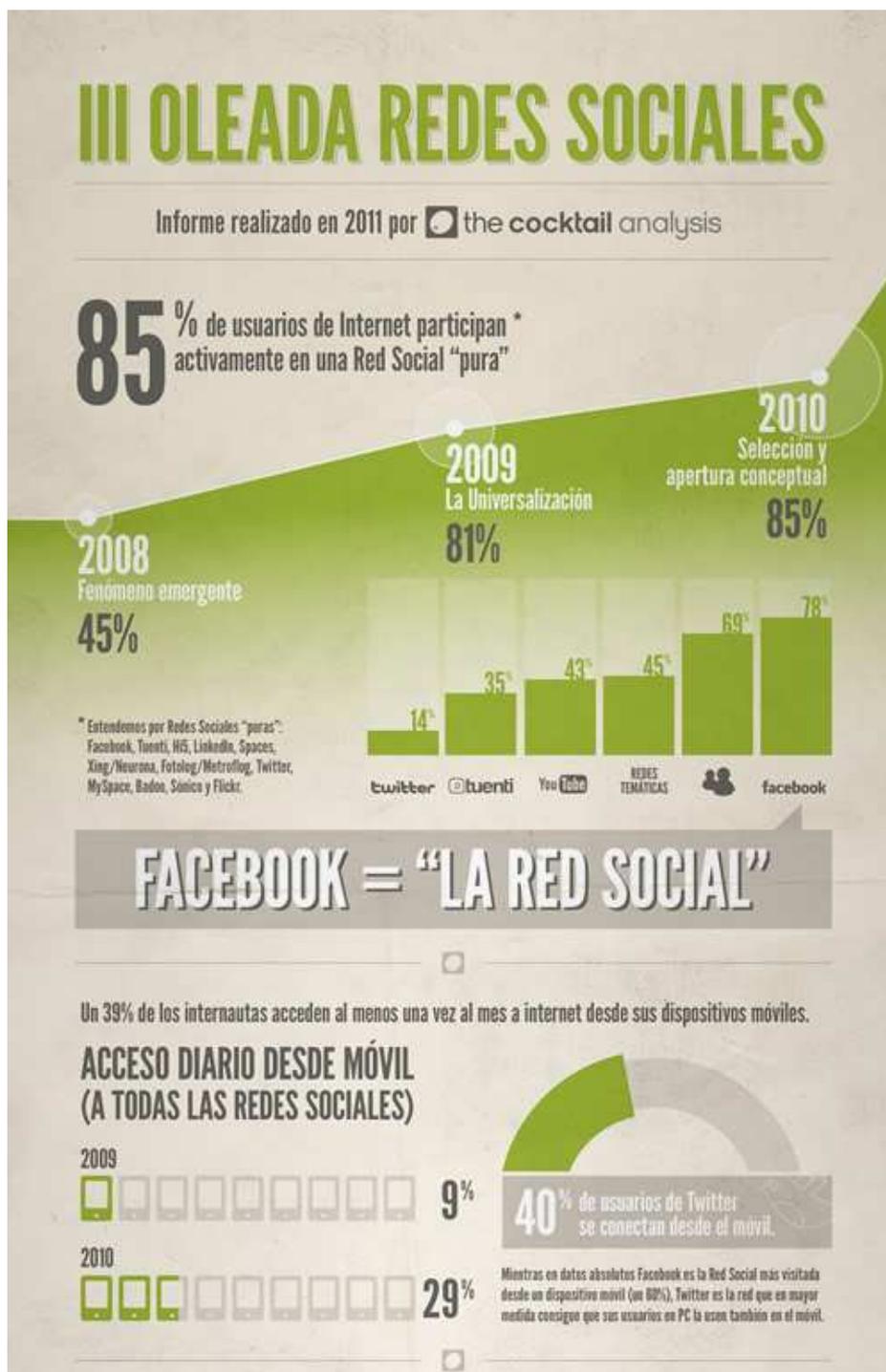
Las redes sociales están desarrollando nuevas maneras de lanzar mensajes publicitarios, basadas en la gran cantidad de información que tienen de sus usuarios. Por ello valoramos las oportunidades que todas las redes sociales nos brindan incluyendo también la nuestra. Nuestro objetivo es lograr el mayor impacto y retorno posible.

*Anuncios en Facebook*

La plataforma de publicidad de Facebook es por el momento la red social más desarrollada y usada (el 78% de los usuarios).

Facebook nos va a permitir dirigir mensajes bajo diferentes criterios, dependiendo de la información de perfil de nuestros clientes.

Mucha de la información de Facebook es de carácter demográfico, por eso la publicidad en Facebook es muy efectiva en la focalización B2C, que es la que nos compete, ya que la información en que se basa es de naturaleza personal.





También ofrece la posibilidad de hacerlo con criterios geográficos.

Como podemos ver en el gráfico, el 86% de los usuarios de Facebook afirman haber interactuado con alguna marca. Por ello, es muy importante nuestra presencia en Facebook. Los usuarios podrán marcar "Me gusta" en nuestra página corporativa, lo que nos ayudará a crecer en la comunidad Facebook hasta que llegue a ser un activo para nuestra empresa. Todo esto va a suponer en definitiva, que tengamos la posibilidad de conectar con gente real que tenga interés real en nuestros productos.

Más adelante concretaremos las acciones a tomar en cuanto a promoción en Facebook.

### 11.3 P – Producto: La red social

La definición más simple para una red social es un grupo de amigos. Todos tenemos grupos de amigos diferentes. Las personas que conocemos haciendo negocios, o en el equipo de fútbol, o en la escuela. Las redes sociales son comunidades por diferentes tipos de afición. Es por eso que en **LinkedIn** encontramos una red social de gente interesada en los negocios. Mientras que en **Facebook** encontramos generalmente estudiantes, y en **Flickr** gente aficionada a la fotografía. **e-Movie** por su parte, reúne sobre todo personas aficionadas al cine.

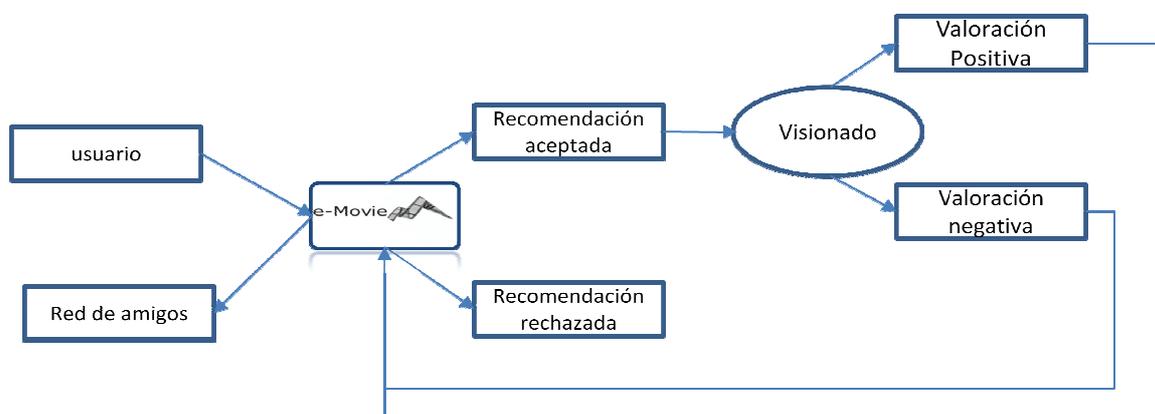
A continuación se describe cómo nuestra red social beneficia a los diferentes participantes de nuestro sector.

### 11.3.1 ¿Qué aporta nuestra red social a los clientes?

Los hábitos han cambiado y las películas ya no llegan de la misma forma a un espectador cada vez más exigente acostumbrado a ver lo que quiere cuando quiere y dónde quiere. Los videoclubs cada vez tienen menos clientes, y como dice un responsable de un videoclub "la gente no sabe esperar y solo vienen a buscar clásicos que no encuentran en Internet". e-Movie se adapta a estos cambios, ofreciendo a sus usuarios de una manera rápida y eficaz un catálogo de películas que abarca desde clásicos hasta los últimos títulos cinematográficos.

La ventaja principal de las redes sociales para las empresas es la capacidad de conocer a sus clientes. Con ellas, podemos conocer los gustos de nuestros usuarios, qué buscan en cada momento y de esta manera poder llevar a cabo una micro segmentación más exhaustiva. Es por esta característica, que e-Movie resulta mucho más interesante, ya que debido al alto conocimiento que tenemos de nuestros usuarios, podemos llevar a cabo promociones personalizadas que se adecuen mucho más a sus necesidades en cada momento.

Con e-Movie aumenta notablemente la capacidad de elección de nuestros usuarios ya que, tienen la posibilidad de leer las opiniones de todos sus amigos acerca de las películas que hayan visto. Muchas veces, vamos a un videoclub sin tener muy claro la película que queremos ver, y terminamos preguntando al dependiente del videoclub para que nos aconseje una. Con e-Movie, gracias a este motor de recomendaciones por el cual podemos visualizar las opiniones de nuestros amigos, ya no tendremos que preguntar más a un completo desconocido; ahora, son nuestros propios amigos, los que nos pueden recomendar en todo momento las películas que realmente queremos ver. Pero además los usuarios también tienen la posibilidad de acceder a los contenidos que desean sin necesidad de que un amigo se lo recomiende.



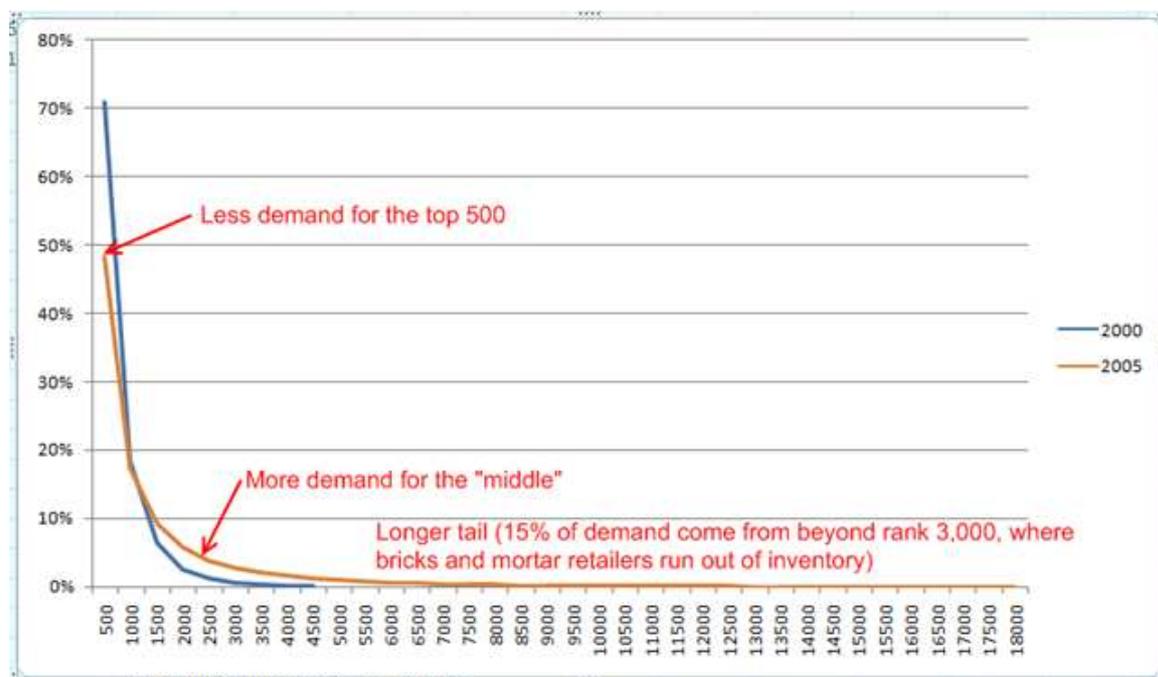
Uno de los elementos diferenciales más importantes de nuestra compañía, se trata de una aplicación de software capaz de analizar toda la información proveniente de nuestra inteligencia de negocio para recomendar eficientemente títulos de películas. Este es el secreto mejor guardado de e-Movie, al igual que la fórmula secreta de Coca Cola o el motor de búsqueda de Google.

Para lograr la excelencia en el motor de búsqueda contaremos con grandes profesionales de la algorítmica, seleccionando entre los mejores perfiles de informáticos y matemáticos especializados en computación.

### 11.3.2 ¿Qué aporta nuestra red social a las distribuidoras?

Una de las aportaciones más importantes que puede dar nuestra red social a las distribuidoras es que este tipo de redes puede favorecer en gran medida la expansión dentro de la red de aquellos títulos que por pocos medios en publicidad o bien porque son películas para perfiles de clientes muy determinado no han tenido demasiada difusión o no son conocidas por el público general. La red social puede acercar estas películas a sus potenciales consumidores más fácilmente que los medios tradicionales y por tanto se favorece el "long tail" para las distribuidoras haciendo más rentables este tipo de películas.

En el gráfico inferior basado en datos de Netflix se puede apreciar como el aumento de su librería acompañado de su potente motor de recomendaciones, pueden aumentar el consumo de contenidos de baja demanda.



La red social se perfila como el medio más eficaz para hacer llegar este tipo de películas al público que los habituales sistemas de recomendación ya que mientras en la red social la película circula entre los clientes registrados de manera espontánea, los motores de recomendaciones basados únicamente en algoritmos matemáticos difícilmente recomendarán una película desconocida con escasa información estadística.

Una muestra de la importancia de las redes sociales en la compartición de video se refleja en el estudio de Interactive Advertising Bureau en el que se indica que los encuestados manifiestan compartir vídeos a diario o casi a diario a través de diferentes medios como correo electrónico (59%) o redes sociales (51%). Los encuestados estiman que del total del tiempo invertido en ver video online casi un cuarto (22%) corresponde al que comparten con sus amigos en redes sociales.

Otra de las grandes aportaciones que pueden dar las redes sociales a nuestras distribuidoras frente a nuestros competidores es la publicidad.

De manera general podemos decir que las empresas han encontrado en las redes sociales un medio en el que realizar publicidad de sus productos y marcas de forma sencilla y económica, con un público objetivo muy amplio y en crecimiento constante. Las principales ventajas que aporta la publicidad a través de las redes sociales son:

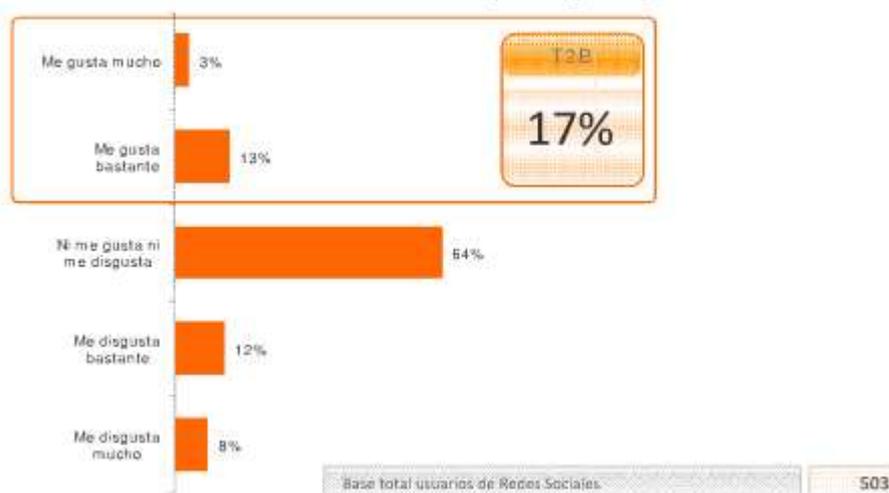
- La empresa (o sus marcas) está presente las 24 horas del día en la red social aumentando el potencial de usuarios al que puede llegar.
- Las redes sociales permiten aumentar la reputación online de la empresa, incrementando su presencia en la Red (por ejemplo aumentando el número de visitas a la Web corporativa). No obstante esta presencia en las redes sociales convierte en algo crítico para la empresa la gestión de esta reputación online, que va a requerir mayor inversión en tiempo para su control.
- Interactividad con los clientes reales y potenciales, que permite conocer su opinión sobre los productos y servicios comercializados por la empresa.

En el mismo estudio visto anteriormente se señala que casi dos de cada diez minutos (17%) del video consumido corresponden a lo que comparten las empresas, páginas de fans y grupos que se siguen en estas plataformas.

Un 28% comparte videos online de spots de televisión al menos semanalmente. Un porcentaje similar (25%) también comparte otros tipos de vídeos de empresas y marcas.

El 30% de los usuarios de las redes sociales afirma recordar alguna campaña de publicidad en las redes sociales.

Es muy interesante destacar que el 80% dice estar a gusto o al menos no le disgusta la publicidad en las redes sociales y 44% reconoce ser fan de alguna marca.



A la luz de estos resultados parece evidente que la publicidad en redes sociales puede ser altamente beneficiosa para las empresas y en este caso para las distribuidoras.

### 11.3.3 ¿Qué aporta nuestra red social a e-Movie?

**Viralidad:** La hipótesis es que si cierta publicidad llega a un usuario "sensible", ese usuario "se infectará" (es decir, se dará de alta con una cuenta propia) y puede entonces seguir infectando a otros usuarios sensibles. Mientras cada usuario infectado envíe de media un mensaje a más de un usuario sensible (es decir, que la tasa reproductiva básica sea mayor a uno), los resultados estándares en epidemiología implican que el número de usuarios infectados crecerá según una curva logarítmica.

Si cada usuario manda correo a más de un usuario sensible entonces en teoría la campaña durará eternamente, o por lo menos hasta que todos los usuarios sensibles

hayan recibido el mensaje. Incluso si dicho mensaje no se envía con tanta frecuencia, seguirá siendo enviado muchas más veces de las que lo fue inicialmente. Por ejemplo, consideremos una campaña que empieza enviando un mensaje a 100 usuarios. No todos ellos reenviarán el mensaje original, pero algunos de ellos quizá lo hagan. Este "algunos", puede ser comprobado mediante investigación de mercado, digamos que resulta ser un 80%, y que cada uno de estos lo reenvían a tan solo un amigo. En ese caso, 80 personas recibirán un mensaje reenviado de "primera generación". De ahí, en cada generación siguiente los mensajes reenviados irán declinando más o menos de forma exponencial.

Una vez conseguida una gran masa crítica conseguiremos recabar muchísima información relevante. En primer lugar estamos generando una fuerte inteligencia de negocio que nos permitirá focalizar nuestros esfuerzos en la dirección más apropiada para los intereses de e-Movie; como conocer el tipo de películas que desean ver nuestros usuarios para hacer una compra más eficiente de contenidos, reduciendo la incertidumbre que generan los mínimos garantizados y los elevados porcentajes en los honorarios de los distribuidores de contenidos.

Al mismo tiempo e-movie hace de enlace entre los usuarios y los distribuidores, pudiendo aportar a estos últimos una gran cantidad de información acerca del mercado, ayudándoles a afinar a la hora de crear contenidos y reducir el riesgo de fracaso.

#### *11.3.4 Características principales de nuestro producto*

- **Comodidad**, es decir gracias a nuestro producto el cliente podrá evitar aglomeraciones o incómodos desplazamientos acudiendo al Videoclub. Desde la comodidad de su hogar, a través de internet, podrá alquilar las películas que desee ver, a tan sólo unos clicks de distancia.
- **Fácil de adquirir**, a través de internet.
- **Buena calidad** de visionado de nuestras películas: nuestro cliente espera que la película tenga una buena calidad de imagen y sonido ya que paga por ello y también una velocidad adecuada y que no se quede parada la película cada rato.

### 11.4 P - Precio

Para respaldar la proyección de nuestra marca, se utiliza una política de precios acorde a la calidad del producto que se ofrece. El sector audiovisual en internet en España no está todavía muy explotado por lo que e-Movie tiene una gran oportunidad en este mercado.

Si a esto le añadimos que nuestro producto intenta favorecer a todos, tanto distribuidoras como productoras así como nuestra condición de red social, entonces estamos ante un producto muy innovador sin precedentes en España.

Con esto se intenta que el consumidor nos asocie con una de las primeras marcas en abordar este mercado. Los precios han sido establecidos en función de los competidores en otros países como EEUU en los que existe un producto similar al nuestro, como por ejemplo Netflix.

e-Movie establece diferentes precios en función del contenido:

1. Películas nuevas: 3 euros
2. Películas librería: 1.5 euros

### 11.5 P - Promoción

Mensaje que queremos transmitir: El BENEFICIO de nuestro servicio es que con un solo click ya no tienes que preocuparte por ir a alquilar tus películas. Te hacemos la vida más fácil.

USP: "Elige lo que quieres ver"

Estrategia de comunicación:

Es claramente Above The Line (ATL), porque no va dirigido a un público concreto: Usuarios de internet en España.

#### 11.5.1 Publicidad:

Generar diferenciación: Emplear anuncios originales en internet.

Branding (repetición de nuestra marca): Terminar siempre con una frase USP: "Elige lo que quieres ver"

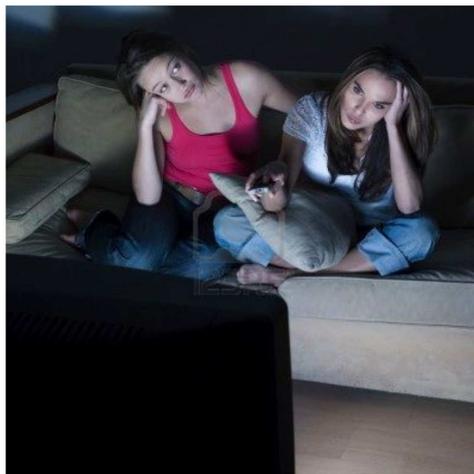
Posicionamiento: El espacio mental que queremos ocupar en nuestro público es el de un servicio que es cómodo y fácil donde el usuario podrá elegir exactamente lo que quiere ver en cada momento y no con unos horarios y contenidos impuestos por los canales de televisión. Con e-Movie el usuario se hace su propia parrilla de programación y además podrá seguir las de sus amigos y comentarlas.

Conectar con el cliente: En general, cada día tenemos menos tiempo para invertirlo en nosotros mismos. Llegamos del trabajo cansados y sin ganas de pensar. Por ello, encendemos la televisión y vemos lo primero que nos sale. Sin embargo, ahí es donde entraría e-Movie ya que consistiría en que encendiéramos el ordenador y pudiéramos elegir una peli sin el trastorno de tener que ir al videoclub. En nuestra plataforma nuestros clientes tienen todo lo necesario para poder elegir la película mejor: valoraciones, comentarios y listados de otros amigos.

Sorprender: con cualquiera de nuestras campañas vamos a sorprender y hacer que nuestros clientes se sientan identificados.

#### Campaña de comunicación: (EL PODER DE LO SIMPLE)

Unos de nuestros potenciales clientes, se encuentra sentado en el sofá con el mando de la televisión en la mano, y cara de aburrido. ¿Harto de ver siempre lo mismo? ¿De tener que adaptarte a los horarios y contenidos de los canales de televisión?  
e-Movie, elige lo que quieres ver.



¿Harto de ver siempre lo mismo? ¿De tener que adaptarte a los horarios y contenidos de los canales de televisión?

e-Movie   
elige lo que quieres ver.

Fiesta de Apertura: En primer lugar, aproximadamente un mes antes del lanzamiento de e-Movie, se realizará una fiesta en la discoteca "Gabbana" de Madrid, donde se invitará a personajes populares relacionados con el cine y las películas, como actores, empresarios de las productoras, personajes de la televisión, entre otros.

En esta fiesta se presentará e-Movie, con imágenes y folletos publicitarios. Además, se convocará a los medios de comunicación para que se hable del evento y nuestro nombre aparezca en los medios. El coste de la fiesta será de 7.500€.

### 11.5.2 Red de ventas:

Serán ventas a través de internet. Es lo único que se necesita para contratar nuestro servicio.

### 11.5.3 Posicionamiento web

Para hacer presión a los decisores contrataremos:

- Empresa especializada para que se compromete en conseguir 20.000 fans de nuestros clusters a través facebook. Para ello nos cobrará 48.000€.
- Campaña SEM: en la tabla 1 podemos ver el coste por click (aproximado), los usuarios y los clicks que obtenemos por año. Los usuarios que conseguimos los calculamos teniendo en cuenta que la media de transformación en compra será del 1,5% (es más o menos el ratio típico de transformación) con lo que obtenemos el número de usuarios por año.

	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	5.000,00	3.362,50	4.049,38	6.276,53	9.728,62
Clicks	333333,3	224166,7	269958,3	418435,4	648574,9
Coste	133.333,33 €	89.666,67€	107.983,33 €	167.374,17€	259.429,96€

Tabla 1

### 11.5.4 Promociones especiales:

Nos planteamos la posibilidad de regalar 1 película gratis al principio para captar clientes. Cada cliente nuevo tendrá una película gratis y por cada 2 nuevos amigos que traiga cada usuario obtendrá 1 película gratis.

Fidelización de clientes: Para la fidelización de clientes hemos creado un sistema por puntos que consiste en que, a través de distintas acciones que vayan realizando nuestros usuarios, se les otorga con un número determinado de puntos (ver tabla 1). Al llegar a los **4000 puntos** podrán disfrutar de 1 película gratis.

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
<b>CON 4000 PUNTOS</b>	<b>PELICULA GRATIS</b>

Tabla 1

### 11.5.5 costes de promoción:

Campaña en facebook: 48.000 € al año me consiguen 20.000 fans

Banner robapágina de 300x300 en elmundo.es son 42€/CPM esto significa que cuesta 42 euros mostrar el banner en mil ocasiones (mil "impresiones").

Banner robapágina de 200x200 en elpais.es son 60€/CPM.

Banner robapágina de 200x200 en el abc.es son 58€/CPM.

Emailing: 100.000 emails mandados cuesta 260€.

SMS: 15.000 sms mandados cuesta 1245€.

Registro de marca y logo: 228,94€.

Fiesta de apertura: 7.500€

Gastos en promoción hasta 150.000€ el primer año fundamentalmente para darnos a conocer y posicionarnos en las mentes de los usuarios. Este importe se va incrementando cada año en un 45%.

**Ejemplo de Banner:***11.6 Imagen:*

**Logotipo:** El logotipo es la imagen principal de una empresa, basándonos en la definición de nuestro modelo de negocio, hemos establecido el logotipo de la siguiente manera:



Como podemos ver, nuestro logotipo está formado por una película de las antiguas que se acerca rápidamente hacia nosotros, al que está al otro lado de la pantalla, llamándole, buscándolo hacerle partícipe de nuestro negocio, ya que el va a realizar su propia programación. Representa también rapidez, ya que de una manera cómoda, sencilla y rápida, nuestros usuarios eligen la película que quieran ver en cada momento, sin necesidad de desplazamientos. De ahí nuestro USP: e-Movie, elige lo que quieres ver.

Los colores utilizados son el blanco y el negro para representar sencillez a la vez que elegancia. La tipografía utilizada es verdana, la cual es del tipo Palo Seco ya que no tiene remate en sus terminaciones. Las familias de letras categorizadas como tipografías de palo seco tienen como características principales que son modernas pero a la vez sobrias lo que conecta mucho con e-Movie.

## 11.7 Experiencia del usuario

**Página web:** Sencilla y fácil de manejar.

 Elige lo que quieres ver.

### Regístrate

Nombre <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Apellidos <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>
E-Mail <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Contraseña <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>
Sexo <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>	Fecha de nacimiento <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>

Cuando el usuario entra en e-Movie, tiene que registrarse ya sea por invitación de sus amigos o por iniciativa propia. Para hacerlo, verá esta pantalla. Cada vez que quiera entrar en e-Movie deberá introducir su e-mail y contraseña ubicado en la parte superior.



Nombre usuario	Listados	Amigos	Muro	Mensajes	Perfil
----------------	----------	--------	------	----------	--------



**Santiago Márquez ha visto La Red Social**

★★★★★



**M<sup>a</sup> José Muñiz ha visto Kung Fu Panda 2**

★★★★☆

David Nodar ahora es amigo de M<sup>a</sup> José Muñiz

[Términos legales](#)Buscar[Contacto](#)

Una vez ha entrado, lo primero que le aparecerá será el muro. En él, verá las distintas actividades de cada uno de sus amigos: desde las amistades que va haciendo, hasta las películas que cada uno de ellos va viendo. Al lado del cartel de las películas que nuestros amigos van viendo, encontramos cinco estrellas para poder puntuarlas. Las estrellas, aparecen en blanco y pinchando encima de ellas se tornan amarillas, lo que nos indicará la puntuación.



The screenshot shows the e-Movie homepage. At the top is the e-Movie logo. Below it is a navigation bar with tabs: Nombre usuario, Listados, Amigos, Muro, Mensajes, and Perfil. The main content area features a row of movie posters: E.T., Pirates of the Caribbean, Transformers, Kung Fu Panda, and Los Simpson. Below the posters is the text "Listado completo de películas". At the bottom of the main area are links for "Términos legales", "Buscar", and "Contacto".

Al pinchar en listados, vemos los últimos estrenos en e-Movie. No obstante, debajo, tenemos una barra buscador que será fija y nos permite buscar de todo desde amigos, hasta películas. Para poder ver el listado completo de las películas subidas a e-Movie, pincharemos en listado completo de películas y nos aparecerán ordenadas por orden alfabético.



The screenshot shows a user profile page on e-Movie. At the top is the e-Movie logo. Below it is a navigation bar with tabs: Nombre usuario, Listados, Amigos, Muro, Mensajes, and Perfil. The main content area displays user information: "Nacimiento" (24 de septiembre de 1980) and "Estudios" (Ingeniero informático por la Universidad Politécnica). Below this is a section titled "Mis Películas" which shows three movie posters: Kung Fu Panda, Los Simpson, and a poster with the text "NO HACES 500 MILLONES DE AMIGOS SIN GANARTE ALGUNOS ENEMIGOS". At the bottom of the main area are links for "Términos legales", "Buscar", and "Contacto".

Esta pantalla es la que nuestros usuarios ven al pinchar en perfil. La fecha de nacimiento, los estudios realizados y un listado de las películas que han visto. Al pinchar sobre cada película, nos llevará al muro donde podremos ver la puntuación y comentarios de dicha película.

### 11.8 Registro marca y logo:

Una vez que tenemos la marca de la empresa y el logo, se registrarán, para proteger y mantener la identidad de la compañía. Este paso es fundamental para evitar conflictos de propiedad en el futuro. Dado que la marca será la representación de nuestros productos y servicios en el mercado; y el logo la representación gráfica de la empresa y la imagen que se quedará grabada en la mente del público, hay que tomar las precauciones necesarias para que sólo sean utilizados por nuestra compañía.

Después de realizar una búsqueda de antecedentes en la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas y ver que no había ningún registro con el nombre de e-Movie, procedimos a solicitar la marca en las clases 9 y 41 (según la Clasificación de Niza) sólo para el ámbito Nacional: El coste es de 138,94€ la primera clase y 90€ la segunda por lo que el registro en las clases 9 y 41 que es la que nos corresponden, sería de 228,94€. El registro tiene una validez de 10 años pasados los cuales habrá que renovarlo.

<b>41</b>	Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales.	La clase 41 comprende principalmente los servicios prestados por personas o instituciones para desarrollar las facultades mentales de personas o animales, así como los servicios destinados a divertir o entretener. Esta clase comprende en particular: * todos los servicios relacionados con la educación de personas o la doma y adiestramiento de animales; * los servicios cuyos principales propósitos son el recreo, diversión y entretenimiento de personas; * los servicios de presentación al público de obras de artes plásticas o de literatura con fines culturales o educativos.
<b>09</b>	Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesaje, de medición, de señalización, de control	Esta clase comprende en particular: * los aparatos e instrumentos de investigación científica para laboratorios; * los aparatos e instrumentos de control para embarcaciones, tales como los aparatos de medición y transmisión de órdenes; * los siguientes aparatos e instrumentos eléctricos: 1. ciertas herramientas y aparatos electrotérmicos, tales como los soldadores eléctricos y las planchas eléctricas que de no ser

<p>(inspección), de salvamento y de enseñanza; aparatos e instrumentos de conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos de grabación, transmisión o reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas de calcular, equipos de procesamiento de datos y ordenadores; extintores.</p>	<p>eléctricos pertenecerían a la CLASE 8 2. los aparatos y dispositivos, tales como la vestimenta electrotérmica y los encendedores de automóvil que de no ser eléctricos pertenecerían a otras clases; * los transportadores; * las máquinas de tarjetas perforadas para oficinas; * los aparatos recreativos que se utilicen con pantallas de visualización externas o monitores; * los programas informáticos y el software de todo tipo, independientemente de su soporte de grabación o medio de difusión, incluido el software grabado en soportes magnéticos o descargado de una red informática remota. Esta clase no comprende, en particular: * Los siguientes aparatos eléctricos: 1. los aparatos electromecánicos para uso culinario (trituradoras y batidoras de alimentos, exprimidores de fruta, molinillos de café eléctricos, etc.) y otros aparatos e instrumentos accionados por motor eléctrico, todos ellos clasificados en la clase 7; 2. las navajas y maquinillas de afeitar, las esquiladoras y cortadoras de pelo (instrumentos de mano) y los cortaúñas eléctricos (cl. 8); 3. los cepillos de dientes y los peines eléctricos (cl. 21); 4. los calefactores eléctricos, los aparatos eléctricos para calentar líquidos, para la cocción, la ventilación, etc. (cl. 11); * los artículos de relojería y otros instrumentos cronométricos (cl. 14); * los relojes de control (cl. 14).</p>
--	---

### 11.9 Estimación de la demanda

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. Es uno de los principales datos del último estudio de la EIAA sobre los usuarios españoles consumidores de vídeo online. El formato de vídeo por internet está incrementando constantemente su presencia en las planificaciones publicitarias de los anunciantes, que quieren aprovechar también la oportunidad que tienen de llegar al consumidor / usuario de un modo más interactivo, más creativo, incluso de llegar a algunos target que no están en otros medios.

De ese 59% de usuarios, mencionados anteriormente, el estudio aporta también detalles sobre el tipo de consumo que cada usuario hace del video online, de tal manera que: el 77% afirma utilizar la red para ver películas, programas de televisión o videos; un 73% descarga este tipo de contenidos online y 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, puesto que el 91% están más en contacto con sus amigos y

familia a través de la red, un 57% afirma que ahora eligen mejores productos y servicios, y un 57% asegura que gestiona mejor sus vacaciones.

Por tanto el mercado potencial sería el siguiente:

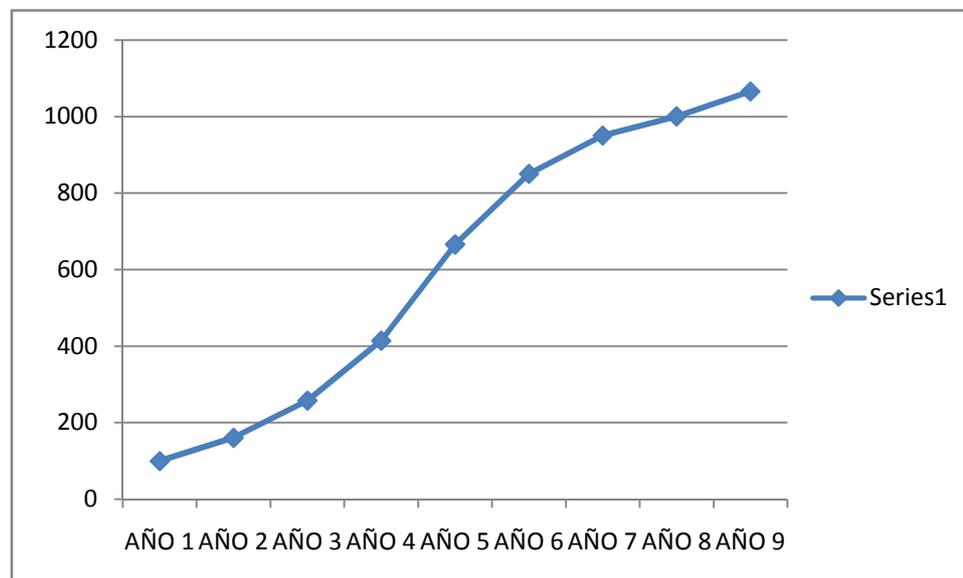
Tenemos 26.5 millones de internautas que aseguran ver video en internet (59% de la población) y de esos 20.5 millones (77% del total de internautas) aseguran ver películas online.

Por otra parte y según la encuesta incluida en el Anexo 17.3, se estima que 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 55% los 5 primeros años y un 25% los siguientes, obtenemos un crecimiento en el número de clientes registrados tal y como muestra la figura.



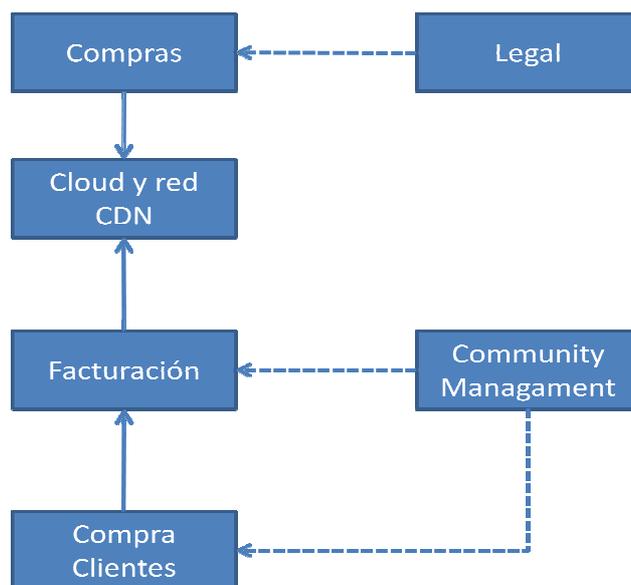
# 12. PLAN DE OPERACIONES

## 12.1 Procesos Principales

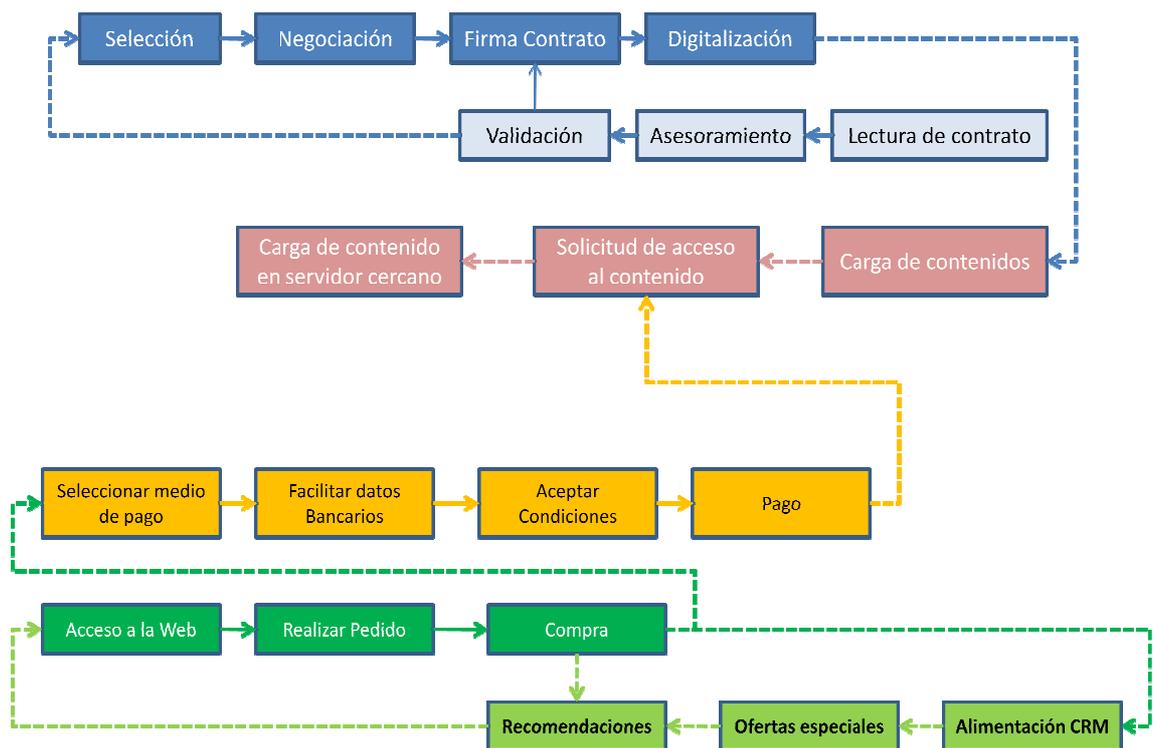
En este punto se detallarán los procesos principales para el funcionamiento de nuestro negocio, los cuales han de ser respetados y cuidados en todo momento, ya que en la mayoría de estos procesos se entrará en contacto directo o indirecto con el cliente. Brindar una buena primera impresión es crucial para posicionarnos fuertemente en la mente de nuestro cliente.

### Mapa de procesos

#### Nivel de procesos



## Nivel de Subprocesos



## 12.2 Compras

Grandes estudios de Hollywood: Los grandes estudios de Hollywood, en adelante los majors, son las compañías productoras más consolidadas del negocio. Se trata de Time Warner, FOX, Paramount, Columbia, Universal Studios, Walt Disney Studios y Sony con la reciente compra de la Metro Goldwyn Mayer.

Cada major nos va a ofrecer un catálogo de unos 20-25 títulos de estreno al año entre los cuales siempre va a haber 2 megahits. Además nos proporcionarán unas doscientas películas de librería.

Poseen un alto poder de negociación y exigen una serie de requisitos para poder distribuir sus contenidos.

- **Mínimo garantizado.** Los majors siempre exigen un adelanto de nuestros ingresos equivalente a un determinado número de visualizaciones.
- **Previsión de la demanda a 3 años.** Para los majors es de vital importancia que sus clientes tengan unos objetivos ambiciosos, para ello

exigen una previsión de la demanda a tres años para estudiar la rentabilidad de trabajar con nuestra compañía.

- **Comisiones del 60% sobre ventas:** Una vez alcanzado el objetivo del mínimo garantizado es cuando empezamos a obtener beneficios.
- **Fecha de estreno:** Los estudios tienen todo el poder de decidir cuándo se estrena un título y cuando se retira de la programación.

Distribuidoras independientes: Sus condiciones son mucho menos rigurosas. Al principio si requieren un mínimo garantizado, pero luego se retira por volumen. 50% - 50%.

Las principales compañías de distribución son:

Aurum, De Aplaneta, Tripictures (ex NewLine), Wide (ex Manga Films), A contracorriente, Cameo (Alta films, Golem, Vertigo y El Deseo), Versus, Vertice 360, Sogedasa (Filmax) y Castelao films.

Pago al proveedor: Como ya hemos avanzado a lo largo de este apartado, en función del contrato que se negocie con los proveedores, efectuaremos el pago de diferentes maneras.

Mínimo Garantizado: Se paga por adelantado una serie de visualizaciones. Por lo general se paga en Enero.

Por volumen: 60-40% con los estudios, 50-50% con las distribuidoras.

## 12.3 Sistemas

### 12.3.1 Cloud computing

Debido al alto coste operacional, complejidad técnica, y el sabido éxito de Netflix (empresa similar a la nuestra que opera en EE.UU), gracias al cloud computing podemos subcontratar todos estos servicios garantizando una eficiencia de la capacidad instalada del 100%, es decir, solamente vamos a gastar y a pagar por los recursos que necesitemos, haciendo el negocio infinitamente escalable a un coste prácticamente ridículo.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Además de quitarnos el coste del CPD nos ahorramos el despliegue que tendríamos que hacer de infraestructura (comprarla y pagar a una empresa externa que montase esto en el CPD de Telefónica)	Dependencia del vendedor (al igual que antes, pero desde otra perspectiva)
Ahorro de licencias y su mantenimiento, Telefónica nos proporcionaría el software necesario y nos quitamos de un plumazo la problemática de negociar con proveedores, dado que nuestra posición estratégica no es todavía muy buena.	Pioneros en adoptar este tipo de soluciones de forma completa
Posibilidad de optar por software no "Open-Source", debido a los acuerdos de partnership de Telefónica con vendor	
La infraestructura que hay debajo de nuestro negocio es casi "caja-negra" para nosotros, y solo hay que preocuparse de que se respetan los SLAs (Service Level Agreements)	
Cualquier problema con la infraestructura (rotura, disaster recovery, etc) es transparente para nosotros	

Como Telefónica gestiona la infraestructura (mantenimiento, backup, monitorización, etc) además es nuestro vendor de ancho de banda obtenemos sinergias. Podemos "prescindir" de parte del personal que teníamos asignados a sistemas y emplear esta parte del presupuesto a satisfacer la parte clave del negocio	
Reducción drástica de la inversión inicial y modelo de pago por uso que es muy conveniente para una startup que está empezando y no tiene muy claro el volumen de negocio ni su timing	

### 12.3.3 CDN (Red de distribución de Contenidos)

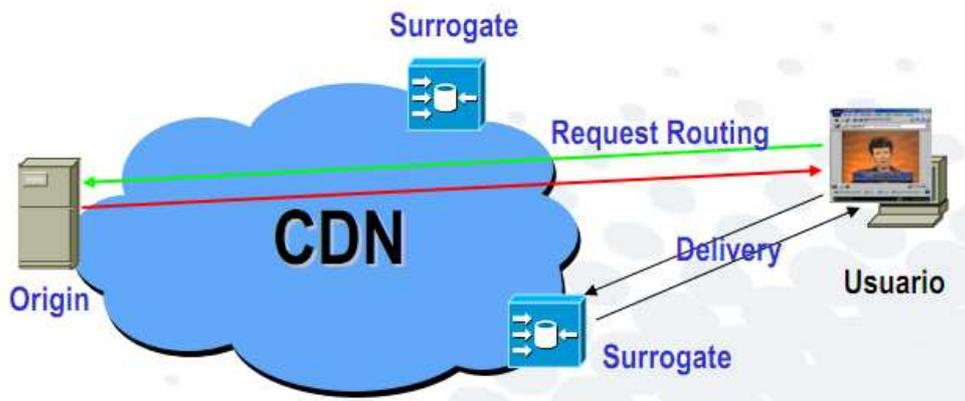
Para garantizar un servicio confiable y de calidad a nuestros clientes, no podemos permitir que problemas de velocidad de conexión y cuellos de botella estén provocando cortes continuos durante el visionado de nuestras películas.

Para ello, necesitamos mover el tráfico de nuestros contenidos a través de una red específica conocida como CDN (Content Delivery Network).

Una *Content Delivery Network* es un conjunto de servidores que contienen copias de una misma serie de contenidos (imágenes, vídeos, documentos...) y que están ubicados en puntos diversos de una red para poder servir sus contenidos de manera más eficiente. Básicamente, esa mayor eficiencia se consigue mediante el balanceo de carga entre los servidores que forman parte del sistema y por su capacidad para servir los contenidos desde el servidor más cercano a cada cliente.

Se usan para albergar y distribuir los contenidos estáticos de un sitio Web pero también para la distribución de los contenidos principales de una Web (las páginas Web propiamente dichas) o como en el caso de este proyecto, el vídeo en streaming. En cualquier caso, el objetivo básico que se persigue es siempre el mismo: hacer más eficiente y fiable la distribución de esos contenidos, mediante la eliminación de cuellos de botella y la cercanía al usuario. Además, las CDNs suelen ser gestionadas

por terceros, lo que permite a las empresas desentenderse de su creación y mantenimiento, encargándose de eso aquellos cuyo negocio es, específicamente, la distribución de contenidos.



En esta figura se puede entender con facilidad el funcionamiento de una red de distribución de contenidos.

Cuando un usuario compra una película, está haciendo una petición a un servidor de origen donde está alojado el contenido, este busca dentro de la misma red CDN al servidor que está más próximo al usuario (Surrogate) y le distribuye la petición del usuario. Como todos los contenidos, están en todos los nodos de la red almacenados en memoria cache, el usuario recibe en streaming la película a una elevada velocidad y sin cortes. Además esta reducción en la latencia posibilita la distribución de videos de mayor resolución.

En la actualidad existen varias compañías que implementan redes de distribución de contenidos pero debido al elevado coste operativo que supone poner en marcha nuestra propia CDN, nos decantamos por el de cloud computing que ofrece Amazon Web Services: Amazon Cloud Front.

El coste de Amazon Cloud Front es totalmente variable, y solamente se paga por la cantidad de recursos consumidos. Para los 100TB se paga cada GB a 0,12\$ que equivaldrían a 0,08€.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cloud computing	-219.600,00 €	-583.200,00 €	-831.600,00 €	-1.218.000,00 €	-1.848.000,00 €

## Tarificación a demanda

### Transferencia de salida de datos regionales

	Estados Unidos	Europa	Hong Kong y Singapur	Japón	sa	Tarificación de capacidad reservada
Primeros 10 TB/mes	\$0,120 / ES	\$0,120 / ES	\$0,190 / ES	\$0,201 / ES	\$0,250 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Siguientes 40 TB/mes	\$0,080 / ES	\$0,080 / ES	\$0,140 / ES	\$0,148 / ES	\$0,200 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Siguientes 100 TB/mes	\$0,060 / ES	\$0,060 / ES	\$0,120 / ES	\$0,127 / ES	\$0,180 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Siguientes 350 TB por mes	\$0,040 / ES	\$0,040 / ES	\$0,100 / ES	\$0,106 / ES	\$0,160 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Siguientes 524 TB/mes	\$0,030 / ES	\$0,030 / ES	\$0,080 / ES	\$0,085 / ES	\$0,140 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Siguientes 4 PB al mes	\$0,025 / ES	\$0,025 / ES	\$0,070 / ES	\$0,075 / ES	\$0,130 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Por encima de 5 PB al mes	\$0,020 / ES	\$0,020 / ES	\$0,060 / ES	\$0,065 / ES	\$0,125 / ES	<a href="#">contacta con nosotros</a>

### Fijación de precios de solicitud

	Estados Unidos	Europa	Hong Kong y Singapur	Japón	sa	Tarificación de capacidad reservada
Por 10.000 solicitudes HTTP	\$0,0075	\$0,0090	\$0,0090	\$0,0095	\$0,0160	<a href="#">contacta con nosotros</a>
Por 10.000 solicitudes HTTPS	\$0,0100	\$0,0120	\$0,0120	\$0,0130	\$0,0220	<a href="#">contacta con nosotros</a>



Pago sin cuenta PayPal: Bajo esta modalidad los clientes podrán efectuar sus pagos sin necesidad de tener una cuenta PayPal, bastará con el número de tarjeta de crédito o débito, código CVV y fecha de caducidad.

Tarifas:

A través de una pasarela de pagos el coste de las ventas será del 2.5%

Pago con cuenta PayPal: El sistema de cuentas PayPal permite a los compradores realizar el envío de dinero a través de una cuenta corriente o una tarjeta de crédito vinculada a la cuenta. La principal peculiaridad de estas cuentas es que el usuario en ningún momento tiene que facilitarle al vendedor información financiera, aumentando de esta forma la seguridad del usuario y reduciendo al máximo el phishing. Además paypal posee un fondo de garantías en caso de fraude.

Tarifas:

No hay gastos de apertura, retirada de dinero o cancelación. La pasarela de pago tiene una cuota mensual de 15€ y, según su volumen de pagos, un precio desde 1,9% + 0,35€ por transacción.

Volumen mensual de pagos recibidos	Tarifa por transacción para pagos en Euros
De 0 a 2.500€	2,9% + 0,35€
De 2.500€ a 10.000€	2,4% + 0,35€
De 10.000€ a 50.000€	2,2% + 0,35€
> de 50.000€	1,9% + 0,35€

## 12.6 Community Management

La comunidad 2.0 es uno de los apoyos que sustentan nuestro negocio. Además es el principal elemento diferenciador frente a nuestros competidores.

Para posicionarnos adecuadamente en todas las redes sociales, contaremos con un community manager que se encargará de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet con independencia de la plataforma que empleen.

El community manager tendrá en sus manos una herramienta que utilizan millones y millones de personas en todo el mundo y que a su vez, por ahora, anunciarse es muy asequible para todo el mundo ya sea por redes sociales, Adwords, blog o la página Web corporativa.

Es la herramienta perfecta para dar a conocer una campaña o llegar casi a cualquier tipo de consumidor -indistintamente de sexo, edad, clase social- porque en Internet hay un sitio para cada perfil. En un principio, una persona debería poder realizar todo el trabajo es decir; creación y realización de las ideas y seguimiento de las mismas.

Entre las habilidades que debe contar un buen responsable de comunidad se encuentran la facilidad y corrección en la redacción de textos, con especial interés a la hora de titular pues hay unas pautas para la edición de artículos, y la habilidad para fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los usuarios.

Además, el responsable de esta área debe tener conocimiento de programación Web, flash y temas de diseño pues son ellos quienes diseñan y crean las páginas Web, las aplicaciones para Facebook y manejan Twitter. Por eso el perfil deseado para desempeñar las tareas de community manager es un profesional del marketing, publicista u otros comunicadores, así como profesionales de la información.

## *12.7 Encriptación y DRMs*

### *12.7.1 ¿Que son los DRMs?*

Los DRM acrónimo de Digital Rights Management, son un conjunto de soluciones tecnológicas para restringir el uso de obras sujetas a derechos en plataformas digitales. Es una tecnología que permite a los poseedores de derechos de autor de una obra determinada controlar quién y cómo puede reproducir el contenido de esa obra en Internet, como por ejemplo un vídeo o música, independientemente de la voluntad del usuario.

Se trata de la protección del contenido. El derecho de que por ley, el contenido que ha producido una compañía esté asegurado con leyes de copyright contra los plagios y los piratas informáticos.

En la actualidad son muchas las empresas que aportan diferentes soluciones para gestionar los DRMs.

Todas ellas son válidas ya que están aceptadas por los estudios y propietarios intelectuales de nuestros contenidos.

En este proyecto vamos a trabajar con una compañía que se llama Haihaisoft que pone a nuestra disposición una solución estándar para este tipo de negocios que se llama DRM-X.

Our most popular edition

Business 5	Business 6	Business 7	Business 8	Business 9
Supports System:  Windows	Supports System:  Windows	Supports System:  Windows	Supports System:  Windows	Supports System:  Windows
<b>\$120/month</b>	<b>\$180/month</b>	<b>\$280/month</b>	<b>\$550/month</b>	<b>\$980/month</b>
<b>90-day free trial</b>	<b>90-day free trial</b>	<b>90-day free trial</b>	<b>90-day free trial</b>	<b>90-day free trial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes Free Licenses 1600</li> <li>Additional Licenses Cost \$0.04</li> <li>User Count Limit 168,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes Free Licenses 2500</li> <li>Additional Licenses Cost \$0.03</li> <li>User Count Limit 672,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes Free Licenses 3600</li> <li>Additional Licenses Cost \$0.02</li> <li>User Count Limit 2,016,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes Free Licenses 8000</li> <li>Additional Licenses Cost \$0.01</li> <li>User Count Limit 4,032,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Includes Free Licenses 15000</li> <li>Additional Licenses Cost \$0.007</li> <li>User Count Limit 6,048,000</li> </ul>

	Monthly Fee (USD)	Includes Free Licenses	Additional Licenses Cost	User Count Limit	
Premier 3	\$50	800	\$0.07	5600	<b>Free Trial</b>
Premier 4	\$100	1200	\$0.05	33600	<b>Free Trial</b>
		Unlimited	Unlimited	Unlimited	<b>Contact us</b>

Además DRM-X ofrece servicios para plataformas móviles y teléfonos. Dado que uno de los factores clave de este negocio reside en su facilidad de uso multiplataforma Apple IOS, Google Android, Amazon Kindle, Linux embebidos e IPTV para set top box.

### *12.8 Legal.*

Debido a la complejidad legal de este negocio, es de vital importancia contar con el conocimiento y asesoramiento de un abogado especialista en propiedad intelectual.

A diferencia de toda la parte de sistemas, aunque que no es nuestro core business, debido a la importancia que tienen los contratos durante la adquisición de contenidos, no vamos a subcontratar este servicio. Contaremos con un abogado en plantilla especialista en propiedad intelectual. Además también dará soporte cuando sea necesario, a la hora de firmar contratos laborales con nuevos empleados.

## 13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A la hora de concebir un proyecto empresarial de futuro resulta fundamental basarlo en el talento de los profesionales que conforman la organización.

Son únicamente las personas las que innovan y las que en definitiva crean valor, por lo tanto, e-Movie, debe ser capaz de impulsar y promover entre todos los miembros de su organización, valores esenciales para un crecimiento sostenido: el conocimiento, la creatividad, la iniciativa y el liderazgo, el trabajo en equipo, el aprendizaje, el crecimiento, y el desarrollo personal.

Teniendo en cuenta la previsión de crecimiento y los recursos que se necesitarán para atender a la creciente demanda, se ha diseñado una estructura de recursos humanos orientada a la gestión de los recursos disponibles. Durante la fase de lanzamiento se partirá de una estructura lo más sencilla posible con el fin de limitar los gastos fijos que podrían penalizar nuestra rentabilidad en el corto plazo. A medida que se incrementen los usuarios y la facturación de la empresa en general se irán reforzando determinados puestos y creando otros nuevos especialmente cuando determinadas áreas inicialmente subcontratadas tengan el suficiente volumen para tener nuestro propio personal.

Por otro lado, la estructura de recursos humanos que se propone responde a una empresa orientada al mundo digital por lo que los aspectos relacionados con la gestión de las TIC y las competencias en este tipo de tarea adquieren una relevancia clave en el desarrollo del negocio.

El organigrama será el siguiente:



Consejero Delegado: Se responsabilizará del liderazgo del departamento financiero y contable.

- Cierre mensual y financiero de costes: Elaboración de informes financieros mensuales y análisis de costes.
- Elaboración de presupuestos, análisis de las desviaciones y medidas correctoras.
- Negociaciones con bancos.
- Reporting mensual.

Gerencia: El gerente será el encargado de realizar, seguir y corregir los planes estratégicos de la empresa. Por tanto recibirá los reportes del resto de áreas, llevará a cabo las negociaciones con los distribuidores, hará el seguimiento de las finanzas y será el responsable final de los recursos humanos de la empresa

Marketing y comunicación: En este departamento se estudiarán y ejecutarán todas las estrategias de captación y fidelización de clientes. Los empleados que conforman esta área durante la fase de lanzamiento serán los siguientes:

**Director de Marketing:** Será el responsable de la dirección estratégica en marketing, negociando y coordinando con las distribuidoras los esfuerzos de publicidad y promoción de estrenos, análisis de mercado con el fin de captar tendencias y todo tipo de información útil tanto para los estudios como nuestro propio negocio. También se encargará de coordinar las diferentes agencias de publicidad, posicionamiento web, etc.

**Community manager:** Será el responsable de las comunicaciones de la empresa en las redes sociales. También tendrá funciones de postventa gestionando las reclamaciones y problemas de los usuarios.

Dirección de contenidos: Aunque la propia red social será el primer motor de recomendaciones, necesitaremos también un gestor de contenidos para catalogar las películas, introducir datos de interés de las películas, creación de ciclos de cine y propuestas propias. Deberá tener también habilidades en diseño gráfico para poder hacer campañas con tráilers propios, diseñar fondos para la página web, etc.

**Materiales:** Se encargará de la digitalización de los betacamts proporcionados por los proveedores de contenidos.

Área técnica: En el área técnica se tratarán todos los problemas técnicos relativos al negocio.

**Ingeniero de sistemas:** Será el responsable de la gestión informática del negocio y en particular de los sistemas de seguridad y encriptación. Contará con dos técnicos de sistemas como personal de apoyo.

Con el incremento del número de usuarios y por tanto de carga de trabajo se hará indispensable aumentar la estructura añadiendo diferentes cargos tales como.

**Administrativo:** a partir del segundo año.

**Web&customer service:** aumentando progresivamente hasta tener tres personas el quinto año.

**Director financiero y/o abogado:** a partir del quinto año.

### 13.1 Remuneración

La remuneración se establece siempre en base a un sueldo fijo y un sueldo variable, que dependerá de la consecución de los objetivos de la organización, los objetivos personales y la evaluación del desempeño. Definir bien una política retributiva resulta de vital importancia ya que supondrá una partida importante de gastos fijos e

influirá directamente en el precio de nuestros productos. Para poder ser competitivos en el mercado, debemos afinar mucho en este punto.

Todos los trabajadores estarán incluidos en el régimen general de la Seguridad Social. Por tanto, para la previsión de costes se deberá tener en cuenta el importe de las cuotas a abonar a la seguridad social (SS empresa + SS trabajador retenida), así como el I.R.P.F.

	Remuneración	Variable	Contrato	Total remun.	SS	Total
Gerente	40.000,00 €	30%	Fijo	52.000,00 €	15.600,00 €	67.600,00 €
Director marketing	35.000,00 €	20%	Fijo	42.000,00 €	12.600,00 €	54.600,00 €
Community manager	24.000,00 €	20%	Fijo	28.800,00 €	8.640,00 €	37.440,00 €
Ingeniero sistemas	30.000,00 €	10%	Fijo	33.000,00 €	9.900,00 €	42.900,00 €
Programador de contenidos	24.000,00 €	10%	Fijo	26.400,00 €	7.920,00 €	34.320,00 €
Administrativos	21.000,00 €	0%	Fijo	21.000,00 €	6.300,00 €	27.300,00 €
web-customer service	21.000,00 €	10%	Fijo	23.100,00 €	6.930,00 €	30.030,00 €
Director financiero/abogado	40.000,00 €	20%	Fijo	48.000,00 €	14.400,00 €	62.400,00 €

### 13.2 Evolución de la plantilla

A continuación se muestra en la tabla la evolución esperada para los próximos 5 ejercicios:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	1	1	1	1	1
Director marketing	1	1	1	1	1
Community manager	1	1	1	1	1
Ingeniero sistemas	3	3	4	5	6
Programador de contenidos	1	1	2	3	3
Reponsable materiales	1	1	2	3	4
Administrativos		1	1	2	3
web-customer service		1	2	3	4
Abogado	1	1	1	1	1
Director financiero			1	1	1
<b>total personal</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

### 13.3 Previsión de gastos

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Gerente	67.600,00 €	67.600,00 €	67.600,00 €	67.600,00 €	67.600,00 €
Director marketing	54.600,00 €	54.600,00 €	54.600,00 €	54.600,00 €	54.600,00 €
Community manager	37.440,00 €	37.440,00 €	37.440,00 €	37.440,00 €	37.440,00 €
Ingeniero sistemas	128.700,00 €	128.700,00 €	171.600,00 €	214.500,00 €	257.400,00 €
Programador de contenidos	34.320,00 €	34.320,00 €	68.640,00 €	102.960,00 €	102.960,00 €
Responsable materiales	34.320,00 €	34.320,00 €	68.640,00 €	102.960,00 €	137.280,00 €
Administrativos	- €	27.300,00 €	27.300,00 €	54.600,00 €	81.900,00 €
web-customer service	- €	30.030,00 €	60.060,00 €	90.090,00 €	120.120,00 €
Director financiero	- €	- €	62.400,00 €	62.400,00 €	62.400,00 €
Abogado	62.400,00 €	62.400,00 €	62.400,00 €	62.400,00 €	62.400,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>419.380,00 €</b>	<b>476.710,00 €</b>	<b>680.680,00 €</b>	<b>849.550,00 €</b>	<b>984.100,00 €</b>

### 13.4 Competencias

Las competencias necesarias para cada departamento tendrán que ser elegidas en función de los objetivos establecidos para cada área. Será el gerente como responsable último de los recursos humanos el encargado de establecer un modelo de gestión por competencias que nos permitan identificar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal consiguiendo de este modo las personas más adecuadas para cada puesto.

Además uno de los aspectos más importantes en la gestión de RRHH es el de promover el desarrollo profesional e incluso personal de los trabajadores, lo cual implica desarrollar una estructura relativamente flexible.

Analizando las características más importantes de cada departamento podemos concluir que las competencias serían las siguientes:

#### **Gerencia:**

- Liderazgo y gestión de equipos
- Capacidad de negociación
- Orientación a resultados
- Visión y anticipación
- Planificación y organización

#### **Marketing y comunicación**

- Orientación al cliente
- Capacidad de comunicación
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

### **Área técnica**

- Conocimientos técnicos
- Resistencia a la presión
- Capacidad de análisis
- Comunicación

### *13.5 Selección*

Los procesos de selección se realizarán por personal interno, siguiendo el siguiente proceso:

- Definición clara del puesto a cubrir: especificando los conocimientos y la experiencia necesaria. Además es necesario tener claro el perfil competencial del mismo, es decir, que nivel en cada competencia requiere.
- Publicación de la vacante.
- Entrevista a los posibles candidatos: estas entrevistas se realizarán en principio por la dirección general y el responsable del puesto en cuestión si existiera.
- Elección de candidato: en base a que el nivel competencial de este se adecue al del puesto.
- Oferta y firma de contrato.

### *13.6 Formación*

La reducida estructura de B2Bme permite los procesos de learning by doing y "on the job training", es decir, promover que sean los propios profesionales los que impartan formación a sus compañeros. En un futuro, si la compañía crece, se estudiará la posibilidad de contratar formadores externos en las últimas técnicas de programación, de ventas, de creatividad e innovación, etc...

### *13.7 Evaluación del desempeño*

La definición del modelo de gestión por competencias permite crear un sistema de evaluación basado en ellas.

Una vez fijados los objetivos a comienzos del ejercicio, se monitoriza de forma constante el progreso de dichos objetivos, de forma que se pueda reconocer el trabajo bien hecho pero también corregir desviaciones o malas prácticas que se estén llevando a cabo. Este proceso permite, al cerrar el ejercicio, no solo medir en qué grado se han cumplido los objetivos sino también como se han conseguido, es decir, para cada competencia clave del puesto, medir el nivel demostrado por cada persona. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido se aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

# 14. PLAN FINANCIERO

## 14.1 Factores externos

Para desarrollar el plan financiero se han estimado los siguientes factores externos para incorporarlos en los cálculos.

### 14.1.1 Inflación

La tasa de inflación estimada para los próximos 5 años es del 2%.

### 14.1.2 Tipos de interés

Los tipos de interés actuales del BCE se sitúan en el 1.25%. No obstante el tipo medio concedido a empresas en el último año se sitúa en el 7% que es el tipo de interés que estimaremos para los préstamos y líneas de crédito necesarios para llevar a cabo nuestro negocio

### 14.1.3 Incrementos salariales

Los salarios estarán referenciados a la subida del IPC por lo que los incrementos salariales estimados serán los mismos que las subidas del IPC.

### 14.1.4 Impuesto IVA

El IVA aplicado será del 18%

### 14.1.5 Impuesto de sociedades

La tasa actual del impuesto de sociedades para PYMES es del 30%.

## 14.2 Datos generales

### 14.2.1 Ingresos

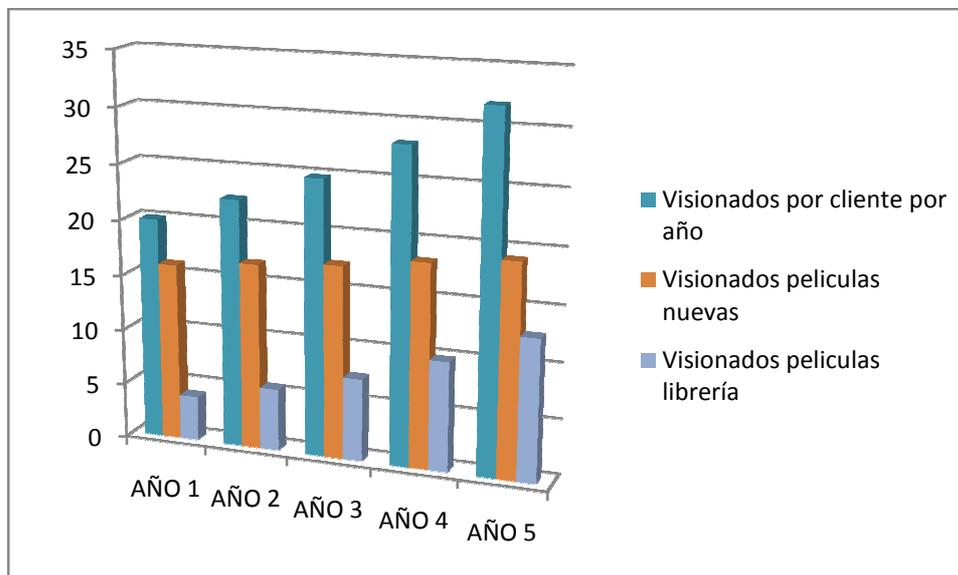
Los ingresos generados por nuestra empresa son exclusivamente debidos a las ventas de películas en streaming.

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.



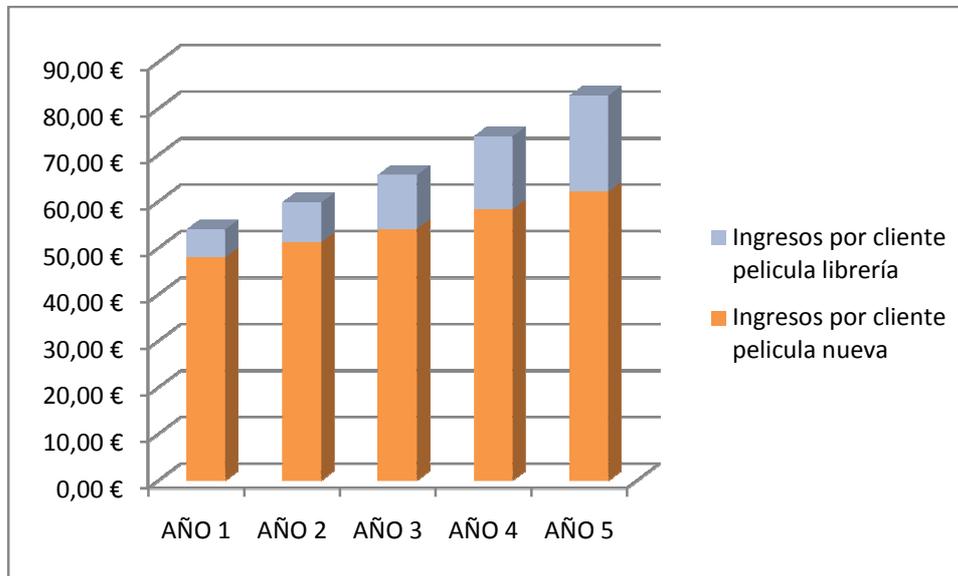
Los precios de las películas se establecen en el plan de marketing siendo lo siguientes:

Películas nuevas: 3 euros

Películas librería: 1.5 euros

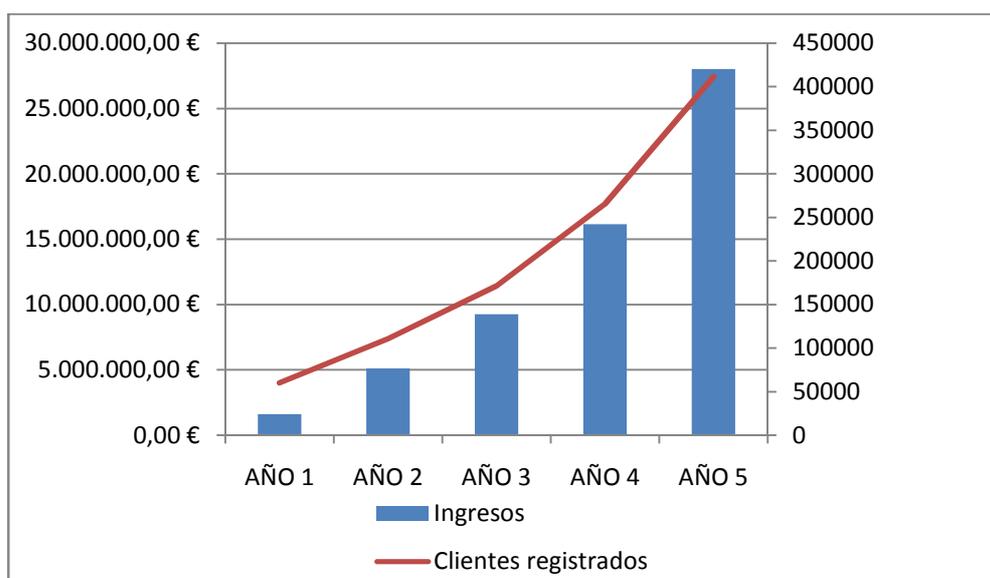
Teniendo en cuenta las hipótesis anteriores se puede observar el incremento progresivo de los ingresos por cliente y año.

	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€



Debido a que los pagos se realizarán mediante tarjetas de débito y crédito se considera el cobro instantáneo

### 14.2.2 Compra de contenidos

La compañía adquiere los derechos de exhibición de contenidos mediante contratos a porcentaje sobre los ingresos generados por las películas. En el caso de los estrenos de las Major, se exige también unos mínimos garantizados. Estos mínimos garantizados son pagos por adelantado y no recuperables que se establecen como un porcentaje sobre la previsión de consumo de contenidos de estreno. Estos mínimos garantizados quedan reflejados en el balance dentro del activo corriente como un adelanto bajo la denominación "contenidos prepago".

Los mínimos garantizados se establecen para cada año de contrato, siendo la duración de éste de dos años prorrogable a otro más. En cuanto a la forma de pago, normalmente las Major admiten el fraccionamiento del pago por cuatrimestres, lo cual nos permite reducir las necesidades de tesorería, especialmente en el segundo año.

El desglose de pagos fraccionados sería el siguiente:

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
<b>Año 0-1</b>	131.544,00 €	153.468,00 €	197.316,00 €	219.240,00 €	701.568,00 €
<b>Año 1-2</b>	384.742,77 €	448.866,57 €	577.114,16 €	641.237,95 €	2.051.961,46 €
<b>Año 2-3</b>	646.275,41 €	753.987,98 €	969.413,12 €	1.077.125,69 €	3.446.802,21 €
<b>Año 3-4</b>	1.038.252,59 €	1.211.294,69 €	1.557.378,89 €	1.730.420,99 €	5.537.347,16 €
<b>Año 4-5</b>	1.647.136,49 €	1.921.659,24 €	2.470.704,74 €	2.745.227,49 €	8.784.727,97 €
<b>Año 5-6</b>	2.487.511,65 €	2.902.096,93 €	3.731.267,48 €	4.145.852,76 €	13.266.728,82 €

### 14.2.3 Tesorería

Se debe destacar que las necesidades de tesorería durante el primer año de este negocio son muy elevadas debido al importante flujo de caja negativo en dicho periodo así como el impacto de los adelantos de los mínimos garantizados en dicha cuenta. Durante el primer año será necesario una ampliación de capital así como la contratación de un segundo préstamo para hacer frente a las necesidades operativas de fondos.

A partir del tercer año se aprecia un incremento importante en los niveles de tesorería que pueden destinarse a inversiones en proyectos de mejora y expansión del negocio en otras áreas geográficas. Si las necesidades de capital para llevar a

cabo las citadas inversiones fuesen más bajas que los beneficios obtenidos, se podría llevar a cabo una mayor distribución de dividendos aumentando el Pay-out

La evolución de la caja en los primeros cinco años sería la siguiente.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Tesorería antes</b>	470.378,08 €	51.295,54 €	55.841,85 €	664.007,85 €	1.947.893,12 €
<b>Tesorería después</b>	51.295,54 €	55.841,85 €	664.007,85 €	1.947.893,12 €	4.779.109,81 €

#### 14.2.4 Amortizaciones

Para el cálculo de las amortizaciones se ha utilizado el método lineal y se han estimado las siguientes vidas útiles.

Vida útil del software: 5 años

Vida útil del mobiliario: 5 años

Vida útil de los equipos ofimáticos: 4 años

Vida útil de los equipos audiovisuales: 5 años

Las amortizaciones llevadas a cabo en los próximos cinco años serán las que muestran la tabla inferior.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Amortización anual Software</i>	24.000,00 €	30.435,00 €	36.870,00 €	45.450,00 €	54.030,00 €
<i>Amortización anual mobiliario</i>	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
<i>Amortización anual ordenadores</i>	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	7.500,00 €	5.000,00 €
<i>Amortización anual equipos</i>	12.000,00 €	24.000,00 €	36.000,00 €	48.000,00 €	60.000,00 €
<b>Amortización anual</b>	<b>40.500,00 €</b>	<b>58.935,00 €</b>	<b>77.370,00 €</b>	<b>105.450,00 €</b>	<b>123.530,00 €</b>

#### 14.2.5 Proveedores

En la cuenta de proveedores incluimos únicamente a los servicios contratados de marketing y otros gastos. El periodo de pago de estos servicios será de 30 días por transferencia bancaria.

Rotación anual: 12

En la siguiente tabla se puede observar la evolución de esta cuenta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proveedores	15.833,33€	22.791,67 €	32.814,58 €	47.254,48 €	68.061,66 €

### 14.3 Inversiones

En este apartado hemos realizado un resumen de las inversiones necesarias para iniciar las operaciones así como para afrontar la mejora y crecimiento de la empresa. En primer lugar, realizaremos las siguientes inversiones en activo material e inmaterial para poner en marcha la empresa:

INVERSION INICIAL	
<b>Activo inmaterial</b>	
<i>Desarrollo Software</i>	120.000,00 €
<b>Activo material</b>	
<i>Mobiliario</i>	10.000,00 €
<i>Equipo informatico</i>	10.000,00 €
<i>Equipos audiovisuales</i>	60.000,00 €
<b>TOTAL</b>	200.000,00 €

Una vez lanzada la empresa será necesario realizar inversiones anuales necesarias para poder hacer frente al fuerte crecimiento de la empresa así como la puesta al día y la mejora de las tecnologías necesarias para mantener la competitividad.

Las inversiones anuales estimadas serán las siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo inmaterial</b>					
<i>Desarrollo Software</i>	32.175,00 €	32.175,00€	42.900,00 €	53.625,00 €	64.350,00 €
<b>Activo material</b>					
<i>Mobiliario</i>			10.000,00 €		
<i>Equipo informático</i>			20.000,00 €		
<i>Equipos audiovisuales</i>	30.000,00 €	30.000,00€	30.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00€
<b>TOTAL</b>	62.175,00 €	62.175,00€	102.900,00€	113.625,00€	124.350,00€

Se debe indicar que las inversiones en "Desarrollo de software" se debe a que se estima que el 25% del tiempo empleado por los ingenieros de sistemas se emplea en labores de I+D. Por tanto, dicho porcentaje sobre los salarios de los ingenieros se descuenta como gasto y se activan en el balance.

## 14.4 Estructura del capital

La estructura de capital sería la siguiente:

Patrimonio neto

Financiación externa

El patrimonio neto se financiará mediante dos fuentes principales:

La aportación de los tres socios fundadores de la empresa. El importe total de dicha aportación será de 360.000 euros el primer año y otros 180.000 euros el segundo.

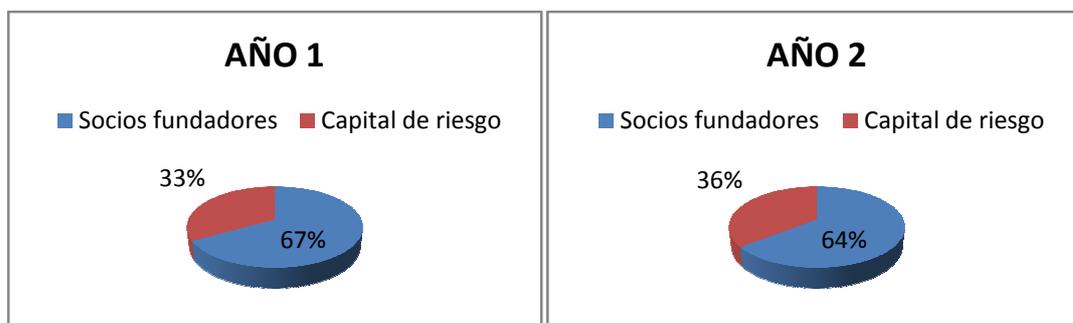
En total cada socio tendría que invertir 180.000 euros cada uno

La aportación de un fondo de capital de riesgo cuya participación será de unos 180.000 euros el primer año y 120.000 el segundo

Con estas cifras la aportación de dicho fondo al total del capital social de la empresa será.

Porcentaje de participación capital de riesgo: 36%

ESTRUCTURA DE CAPITAL SOCIAL		
	AÑO 1	AÑO 2
Socios fundadores	360.000,00 €	540.000,00 €
Capital de riesgo	180.000,00 €	300.000,00 €
Capital social	540.000,00 €	840.000,00 €



En cuanto a la financiación externa contamos con los siguientes recursos:

Dos préstamos bancarios por un importe de 300.000 y 350.000 euros el primer y segundo año respectivamente.

Línea de crédito ICO. Según nuestras previsiones, esta fuente de financiación no sé necesitará y se utilizaría únicamente en caso de necesidad tal y como se indica en el capítulo de "previsión pesimista".

### 14.4.1 Préstamos bancarios

Las características de los préstamos bancarios serán:

#### Préstamo 1

Este préstamo se utilizará como complemento al capital necesario para realizar las inversiones iniciales e iniciar las operaciones

Importe total: 300.000 euros

Interés: 7%

Plazo de devolución: 4 años

#### Préstamo 2

Según nuestras previsiones el flujo de caja negativo del primer año provocará un descenso significativo de los niveles de tesorería durante el primer año.

Para mantener los niveles de tesorería necesarios para mantener las operaciones será necesario pedir un segundo préstamo con las siguientes características:

Importe total: 350.000 euros

Interés: 7%

Plazo de devolución: 3 años

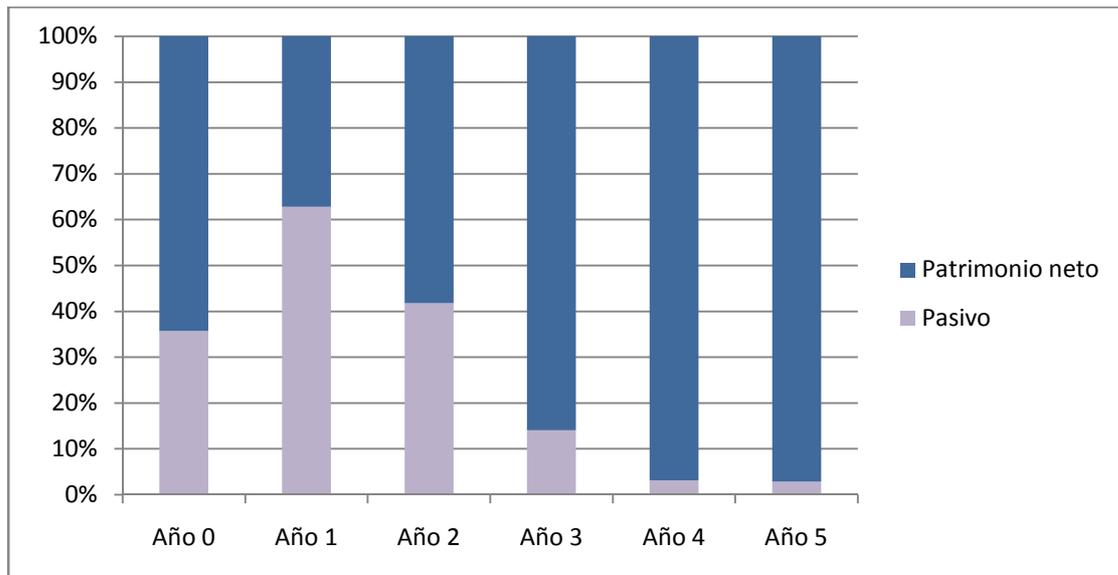
Teniendo en cuenta todos estos parámetros, los pagos anuales quedarían como sigue:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses	-21.000,00€	-40.770,21 €	-28.088,57 €	-14.519,21 €	0,00 €
Principal	-67.568,44€	-181.166,31€	-193.847,95€	-207.417,31€	0,00 €
Total	-88.568,44€	-221.936,52€	-221.936,52€	-221.936,52€	0,00 €

Como se puede observar contamos con devolver completamente el préstamo antes de alcanzar el Pay-Back lo cual da idea de la rentabilidad de este negocio.

### 14.4.2 Apalancamiento

El grado de apalancamiento se mantiene en todo momento en niveles razonables, siendo el primer año el momento de mayor endeudamiento. A pesar de todo, durante el primer año apenas se supera el apalancamiento del 60%.



#### 14.4.3 Reservas

La empresa daría dividendos a partir del cuarto año, si bien es cierto, que ello dependerá de las necesidades de inversión para crecer en el mercado internacional a partir del sexto año.

En el supuesto de que los beneficios coincidan con nuestras previsiones hemos previsto un payout del 25% el primer año y del 40% el segundo. Una vez pagado el dividendo tenemos una posición tesorería neta de más de 5 millones de euros.

## 14.5 Cuentas anuales

ANALISIS ECONOMICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>2.160.000,00 €</b>	<b>6.797.387,85 €</b>	<b>12.340.860,05 €</b>	<b>21.539.811,98 €</b>	<b>37.350.033,88 €</b>
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 €
<b>Margen bruto</b>	<b>633.600,00 €</b>	<b>2.135.755,14 €</b>	<b>4.166.448,32 €</b>	<b>7.613.322,91 €</b>	<b>13.652.264,06 €</b>
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 €
<b>EBITDA</b>	<b>-631.938,33 €</b>	<b>449.863,73 €</b>	<b>1.646.303,57 €</b>	<b>4.035.002,09 €</b>	<b>8.647.580,67 €</b>
Amortizaciones	-40.500,00 €	-58.935,00 €	-77.370,00 €	-105.450,00 €	-123.530,00 €
<b>EBIT</b>	<b>-672.438,33 €</b>	<b>390.928,73 €</b>	<b>1.568.933,57 €</b>	<b>3.929.552,09 €</b>	<b>8.524.050,67 €</b>
Gastos financieros	-21.000,00 €	-40.770,21 €	-28.088,57 €	-14.519,21 €	0,00 €
<b>BAI</b>	<b>-693.438,33 €</b>	<b>350.158,52 €</b>	<b>1.540.845,00 €</b>	<b>3.915.032,87 €</b>	<b>8.524.050,67 €</b>
Impuestos	208.031,50 €	-105.047,56 €	-462.253,50 €	-1.174.509,86 €	-2.557.215,20 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-485.406,83 €</b>	<b>245.110,96 €</b>	<b>1.078.591,50 €</b>	<b>2.740.523,01 €</b>	<b>5.966.835,47 €</b>

## 14.6 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 informatico</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 €
<b>Activo no corriente</b>	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 €
<b>Activo corriente</b>	640.000,00 €	731.599,73 €	805.101,21 €	1.702.260,44 €	3.595.029,61 €	7.266.621,46 €
<b>Total Activos</b>	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
<b>Patrimonio neto</b>	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 €
<b>Pasivo no corriente</b>	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 €
<b>Pasivo corriente</b>	- €	16.250,00 €	29.046,82 €	66.992,50 €	119.961,72 €	212.272,29 €
<b>Total Pasivo + PN</b>	840.000,00 €	953.274,73 €	1.030.016,21 €	1.952.705,44 €	3.853.649,61 €	7.526.061,46 €

## 14.7 Flujos de caja

FLUJOS DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBIT</b>		- 672.438,33 €	390.928,73 €	1.568.933,57 €	3.929.552,09 €	8.524.050,67 €
Amortizaciones		40.500,00 €	58.935,00 €	77.370,00 €	105.450,00 €	123.530,00 €
NOF		16.250,00 €	7.125,00 €	10.256,25 €	14.766,56 €	21.264,52 €
<b>Efectivo operativo</b>		- 615.688,33 €	456.988,73 €	1.656.559,82 €	4.049.768,65 €	8.668.845,18 €
Impuestos		- €	- €	- 359.269,56 €	- 1.174.509,86 €	- 2.557.215,20 €
Intereses		- 21.000,00 €	- 40.770,21 €	- 28.088,57 €	- 14.519,21 €	- €
Pago IVA	- 38.077,92 €	- 49.452,00 €	- 93.201,74 €	- 27.689,43 €	- 38.202,65 €	- 71.046,05 €
<b>Efectivo explotación</b>	- <b>38.077,92 €</b>	- <b>686.140,33 €</b>	- <b>509.420,26 €</b>	- <b>1.296.891,13 €</b>	- <b>2.898.942,23 €</b>	- <b>6.182.676,04 €</b>
Inversiones	- 200.000,00 €	- 62.175,00 €	- 62.175,00 €	- 102.900,00 €	- 113.625,00 €	- 124.350,00 €
Desinversiones						
Contenidos prepago	- 131.544,00 €	- 253.198,77 €	- 261.532,64 €	- 391.977,18 €	- 608.883,90 €	- 840.375,16 €
<b>Efectivo inversión</b>	- <b>331.544,00 €</b>	- <b>315.373,77 €</b>	- <b>323.707,64 €</b>	- <b>494.877,18 €</b>	- <b>722.508,90 €</b>	- <b>964.725,16 €</b>
Ampliación de capital	540.000,00 €	300.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Entrada deuda	300.000,00 €	350.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagos deuda		-67.568,44 €	-181.166,31 €	-193.847,95 €	-207.417,31 €	0,00 €
<b>Efectivo financiación</b>	<b>840.000,00 €</b>	<b>582.431,56 €</b>	- <b>181.166,31 €</b>	- <b>193.847,95 €</b>	- <b>207.417,31 €</b>	- €
<b>Flujos de caja</b>	<b>470.378,08 €</b>	- <b>419.082,54 €</b>	<b>4.546,31 €</b>	<b>608.166,00 €</b>	<b>1.969.016,02 €</b>	<b>5.217.950,88 €</b>
Dividendos		- €	- €	- €	- 685.130,75 €	- 2.386.734,19 €
<b>Flujo de caja después dividendos</b>		- <b>419.082,54 €</b>	<b>4.546,31 €</b>	<b>608.166,00 €</b>	<b>1.283.885,27 €</b>	<b>2.831.216,69 €</b>

## 14.8 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:

### 14.8.1 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

### 14.8.2 TIR

La TIR de los cinco primeros años resulta ser:

TIR: 33%

### 14.8.3 Pay-Back

El Pay-Back de la inversión es de 3.88 años

### 14.8.4 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%

Siendo el ROI medio del periodo

ROI medio: 354%

### 14.8.5 Tabla resumen

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

## 14.9 Ratios financiero y gestión

### 14.9.1 ROE

En cuanto a la rentabilidad sobre recursos propios, será del 45% de media en el periodo si bien hay que constatar que en el segundo año ya tenemos un 125% y aumentando posteriormente

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	-89,9%	69,1%	179,9%	163,3%	159,8%

### 14.9.2 Solvencia

A raíz del análisis de solvencia podemos ver como la solvencia la empresa no presenta problemas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SOLVENCIA</b>	4,8	4,6	7,1	32,1	35,5

### 14.9.3 Liquidez

La evolución de la tesorería es la siguiente:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>	0,3	0,3	2,4	16,2	22,5

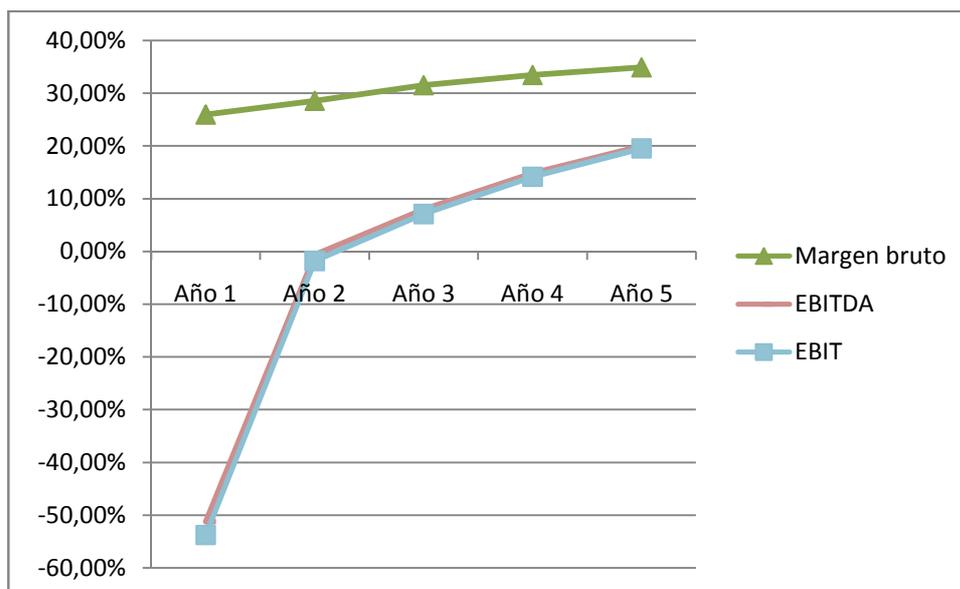
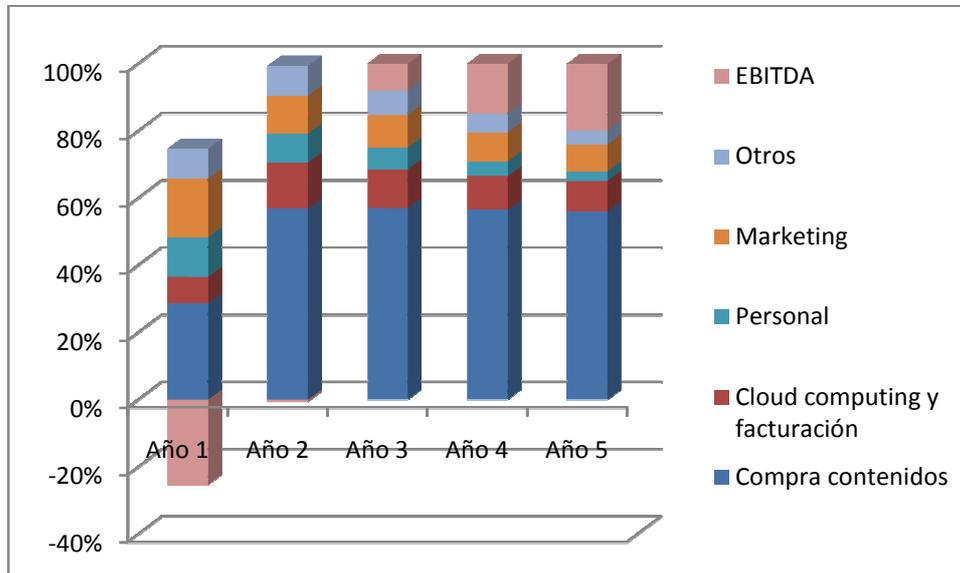
## 14.10 Análisis vertical

ANÁLISIS VERTICAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra contenidos	58,00%	57,50%	57,00%	56,50%	56,00%
Cloud computing y facturación	12,67%	11,08%	9,24%	8,15%	7,45%
<b>Margen bruto</b>	<b>29,33%</b>	<b>31,42%</b>	<b>33,76%</b>	<b>35,35%</b>	<b>36,55%</b>
Personal	17,93%	6,54%	5,17%	3,70%	2,46%
Marketing	27,01%	9,98%	8,46%	7,70%	7,13%
Otros	13,66%	8,28%	6,79%	5,22%	3,81%
<b>EBITDA</b>	<b>-29,26%</b>	<b>6,62%</b>	<b>13,34%</b>	<b>18,73%</b>	<b>23,15%</b>
Amortizaciones	1,88%	0,87%	0,63%	0,49%	0,33%
<b>EBIT</b>	<b>-31,13%</b>	<b>5,75%</b>	<b>12,71%</b>	<b>18,24%</b>	<b>22,82%</b>

A partir del análisis vertical observamos como el margen bruto va mejorando con los años al ir aumentando las visualizaciones de contenidos de mayor margen tales como las películas de librería. También contribuye a la mejora del margen bruto, los cada vez menores costes de cloud computing debido a las economías de escala, así como la disminución de los costes de la tecnología con el tiempo

En cuanto a los costes fijos se observa como los costes de personal disminuyen exponencialmente lo cual es característico de este tipo de negocios. También el gasto en marketing supera ligeramente el 7% sobre ventas en el año 5 lo cual representa un menor gasto respecto a otras compañías de la competencia. Esto es debido a que la propia red social permite la expansión de la compañía con un menor coste respecto al marketing convencional.

El margen EBITDA y EBIT llegan al 23% en el año 5, lo cual supone unos márgenes superiores a los de la competencia por las mejoras comentadas anteriormente de eficiencia en coste de contenidos, cloud computing y marketing



### 14.11 Escenarios

Para el análisis de sensibilidad hemos realizado dos supuestos. Uno optimista y otro pesimista. Las hipótesis para ambos son los siguientes.

Escenario optimista: Ventas un 25% superior sobre el escenario realista

Escenario pesimista: Ventas un 25% inferior respecto al escenario realista

Con estas hipótesis para los diferentes escenarios tenemos los siguientes resultados:

### 14.11.1 Escenario pesimista

En el escenario pesimista tendríamos pérdidas en el segundo año, pero podríamos recurrir a la línea de crédito ICO para solventar los problemas de tesorería

Los ratios de rentabilidad en este caso son:

Payback: 5.85 años

VAN: 384.555 euros

TIR: 5%

ANALISIS ECONOMICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>1.620.000,00 €</b>	<b>5.098.040,88 €</b>	<b>9.255.645,03 €</b>	<b>16.154.858,98 €</b>	<b>28.012.525,41 €</b>
Compra contenidos	-939.600,00 €	-2.931.373,51 €	-5.275.717,67 €	-9.127.495,33 €	-15.687.014,23 €
Cloud computing	-219.600,00 €	-583.200,00 €	-831.600,00 €	-1.218.000,00 €	-1.848.000,00 €
Facturación	-40.500,00 €	-127.451,02 €	-231.391,13 €	-403.871,47 €	-700.313,14 €
<b>Margen bruto</b>	<b>420.300,00 €</b>	<b>1.456.016,35 €</b>	<b>2.916.936,24 €</b>	<b>5.405.492,18 €</b>	<b>9.777.198,05 €</b>
Personal	-387.205,00 €	-444.535,00 €	-605.605,00 €	-695.110,00 €	-791.050,00 €
Digitalizacion contenidos	-250.000,00 €	-400.000,00 €	-600.000,00 €	-800.000,00 €	-1.000.000,00 €
Marketing	-568.333,33 €	-583.142,31 €	-893.967,31 €	-1.409.710,31 €	-2.244.235,03 €
Otros gastos	-45.000,00 €	-60.750,00 €	-82.012,50 €	-110.716,88 €	-149.467,78 €
<b>EBITDA</b>	<b>-830.238,33 €</b>	<b>-32.410,95 €</b>	<b>735.351,43 €</b>	<b>2.389.955,00 €</b>	<b>5.592.445,23 €</b>
Amortizaciones	-40.500,00 €	-58.935,00 €	-77.370,00 €	-103.305,00 €	-121.385,00 €
<b>EBIT</b>	<b>-870.738,33 €</b>	<b>-91.345,95 €</b>	<b>657.981,43 €</b>	<b>2.286.650,00 €</b>	<b>5.471.060,23 €</b>
Gastos financieros	-21.000,00 €	-40.770,21 €	-28.088,57 €	-14.519,21 €	0,00 €
<b>BAI</b>	<b>-891.738,33 €</b>	<b>-132.116,16 €</b>	<b>629.892,86 €</b>	<b>2.272.130,79 €</b>	<b>5.471.060,23 €</b>
Impuestos	267.521,50 €	39.634,85 €	-188.967,86 €	-681.639,24 €	-1.641.318,07 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-624.216,83 €</b>	<b>-92.481,31 €</b>	<b>440.925,00 €</b>	<b>1.590.491,55 €</b>	<b>3.829.742,16 €</b>

### 14.11.2 Escenario optimista

En el escenario optimista se recuperaría la inversión antes del tercer año. En este caso lo más importante sería realizar las inversiones necesarias para poder abordar el enorme crecimiento.

Los ratios de rentabilidad en este caso son:

Payback: 3.11 años

VAN: 5.671.944 euros

TIR: 59%

ANALISIS ECONOMICO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>2.700.000,00 €</b>	<b>8.496.734,81 €</b>	<b>15.426.075,06 €</b>	<b>26.924.764,97 €</b>	<b>46.687.542,35 €</b>
Compra contenidos	-1.566.000,00 €	-4.885.622,51 €	-8.792.862,78 €	-15.212.492,21 €	-26.145.023,72 €
Cloud computing	-219.600,00 €	-583.200,00 €	-831.600,00 €	-1.218.000,00 €	-1.848.000,00 €
Facturación	-67.500,00 €	-212.418,37 €	-385.651,88 €	-673.119,12 €	-1.167.188,56 €
<b>Margen bruto</b>	<b>846.900,00 €</b>	<b>2.815.493,92 €</b>	<b>5.415.960,40 €</b>	<b>9.821.153,64 €</b>	<b>17.527.330,08 €</b>
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	-598.333,33 €	-773.570,51 €	-1.194.362,18 €	-1.908.121,34 €	-3.079.887,76 €
Otros gastos	-45.000,00 €	-63.000,00 €	-88.200,00 €	-123.480,00 €	-172.872,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>-433.638,33 €</b>	<b>1.034.388,41 €</b>	<b>2.745.618,21 €</b>	<b>5.993.627,29 €</b>	<b>12.104.820,32 €</b>
Amortizaciones	-40.500,00 €	-58.935,00 €	-77.370,00 €	-105.450,00 €	-123.530,00 €
<b>EBIT</b>	<b>-474.138,33 €</b>	<b>975.453,41 €</b>	<b>2.668.248,21 €</b>	<b>5.888.177,29 €</b>	<b>11.981.290,32 €</b>
Gastos financieros	-21.000,00 €	-40.770,21 €	-28.088,57 €	-14.519,21 €	0,00 €
<b>BAI</b>	<b>-495.138,33 €</b>	<b>934.683,20 €</b>	<b>2.640.159,65 €</b>	<b>5.873.658,08 €</b>	<b>11.981.290,32 €</b>
Impuestos	148.541,50 €	-280.404,96 €	-792.047,89 €	-1.762.097,42 €	-3.594.387,10 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-346.596,83 €</b>	<b>654.278,24 €</b>	<b>1.848.111,75 €</b>	<b>4.111.560,66 €</b>	<b>8.386.903,22 €</b>

# 15. PLAN DE IMPLANTACIÓN

## 15.1 Meta y objetivos del proyecto

- Meta: Organizar el concierto para las fiestas del pueblo (30.08.11)
- Objetivos:
  - a) Tiempo: el día 1/09/2012.
  - b) Coste: No supere los 120.000 €
  - c) Calidad: Catálogo variado y sistema de visualización sin cortes, sin esperas, y a alta resolución.

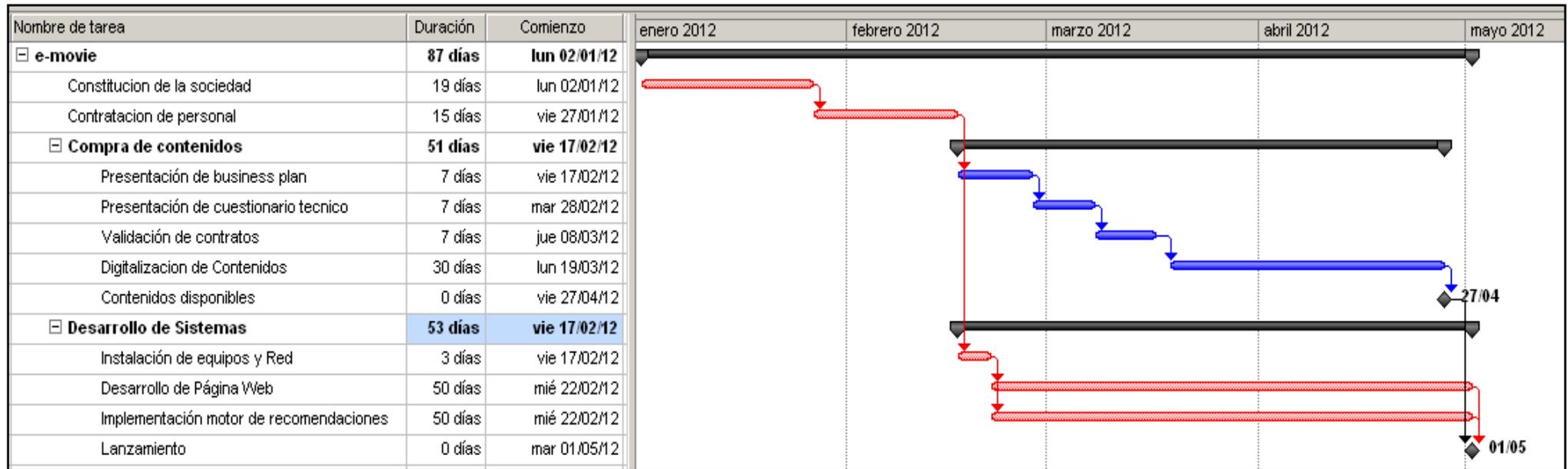
## 15.2 Requerimientos principales, entregables asociados y plan de verificación de cumplimiento de los requerimientos.

Requerimiento	Stakeholder	Entregable	Medio de verificación
Cuestionario Técnico	Estudios de Hollywood y distribuidoras	<i>El cuestionario debidamente cumplimentado</i>	Comprobar manualmente que se cumplen uno a uno cada punto del cuestionario.
Business plan y estimación de la demanda	Estudios de Hollywood	<i>Contrato de adquisición de contenidos.</i>	Recepción correcta de los contenidos y materiales, ya sea vía FTP o a través de un BETACAM
Transferencia sin cortes y buen sonido	Proveedor de cloud Computing (Amazon Web Services)	Contrato de colaboración entre e-movie y Amazon.	Pruebas piloto.
Red social atractiva y eficaz	Equipo de desarrolladores de e-movie	Versión beta del software.	Listado de errores y pruebas
Catálogo amplio	Estudios de Hollywood y distribuidoras	Títulos digitalizados y disponibles para su distribución	Comprobar en el sistema que esos títulos se han subido correctamente.
Motor de recomendaciones eficiente	Equipo de desarrolladores de e-movie	Versión beta del software	Prueba piloto con sistema de incentivos.

### *15.3 Entregables del proyecto*

- Cuestionario técnico.
- Catálogo amplio
- Calidad y Sonido.
- Aplicación software de la red social.
- Software del motor de recomendaciones

### 15.4 Diagrama de Gantt.



# 16. PLAN DE CONTINGENCIAS

El Plan de Contingencias recoge, además de los riesgos, las posibles acciones a acometer en el caso de que nuestros objetivos no se cumplan tanto de manera positiva como negativa.

## 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.

### 16.1 Análisis de riesgos

A continuación se detallan los diferentes riesgos que pueden afectar negativamente a nuestro negocio:

Estrategia de captación y ineficiente	El éxito en la captación dependerá de nuestra capacidad de ofrecer a nuestros clientes una amplia selección de contenidos así como ofrecer el visionado de los mismos a una calidad óptima, tanto de imagen como de sonido.
No ser capaces de competir eficientemente	El mercado audiovisual está en constante cambio y es altamente competitivo. Debemos tener la capacidad para ir ajustándonos a estos constantes cambios manteniéndonos informados tanto de los pasos que de nuestra competencia así como de lo último en nuevas tecnologías.
Cambios en los hábitos de visualización del consumidor	Para evitar que nos coja desprevenidos, nos apoyaremos tanto en nuestra red social, como en las más importantes del mercado para conocer bien a nuestros clientes y ser los primeros en adaptarnos a ellos.

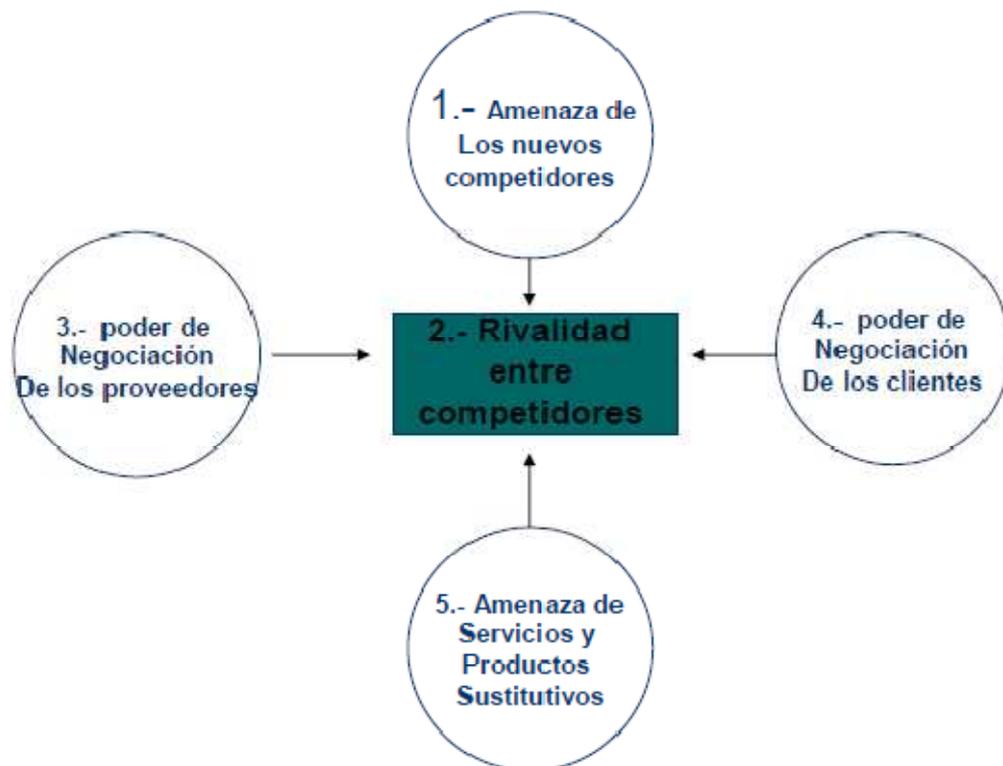
No ser capaces de controlar nuestro crecimiento	Si no somos capaces de controlar nuestro crecimiento, corremos el riesgo de no tener la capacidad de satisfacer toda la demanda y comprometeríamos la calidad de nuestro servicio. Este problema se soluciona principalmente escalando la infraestructura mediante Cloud Computing.
Saturación del mercado del VoD	Intentaríamos diferenciarnos con títulos difíciles de conseguir, con nuestra red social, con la facilidad de uso de nuestra web, promociones, precio...
Aumento de costes fijos a largo plazo en la adquisición de contenidos	En este caso tendríamos que subir el precio unitario por visionado o bien sopesar la posibilidad de ofrecer menos contenidos de estreno y más de librería. Otra opción sería incluir el cine para adultos.
Ineficacia a la hora de crear marca	Plantear nuevas formas de fidelización de clientes como por ejemplo volver a instaurar la promoción de que por cada amigo que traigas te regalamos un visionado.
Imposibilidad de seguir utilizando los canales de marketing habituales.	Búsqueda de nuevos canales, trabajando en cada caso con las mejores agencias de medios que nos garanticen conseguir posicionamiento deseado en la mente de los usuarios.
Cambios en las condiciones para obtener licencias de streaming.	Dejaremos de distribuir a nuestros usuarios contenidos de estreno, y tendremos que centrarnos en cine independiente y para adultos.

# 17. ANEXOS

## 17.1 Análisis interno del entorno. DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Poca experiencia en el sector</li> <li>*Dependencia de las distribuidoras de contenidos (MAJOR)</li> <li>*Poco poder de negociación con las MAJOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sector en evolución, todavía no estabilizado</li> <li>*Reticencia al cambio en el modelo de negocio por parte de las entidades de distribución</li> <li>*Posibilidad de integración vertical de las distribuidoras</li> <li>*Posibilidad de integración horizontal de las redes sociales</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimiento y análisis del perfil del usuario</li> <li>*Ofrecer a cada usuario lo que <b>quiere</b> ver: contenido "on-demand"</li> <li>*Plataforma tecnológica flexible</li> <li>*Independencia de HW y SW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tendencia al perfeccionamiento del Business Intelligence (redes sociales)</li> <li>*Tendencia a la digitalización</li> <li>*Internet como canal principal (Web 2.0)</li> <li>*Lucha contra la piratería</li> <li>*Posibilidad de posicionamiento en ventana Home Video</li> </ul>

## 17.2 Análisis de Porter



**Figure 1** Análisis de Porter

La intensidad de la rivalidad de nuestro sector es elevada dado que el sector es muy joven, con muchos competidores y sin modelo económico definido.

### 1. Amenaza de los nuevos competidores

Para analizar la amenaza que supone que entren nuevos competidores en nuestro sector es necesario analizar las barreras de entrada.

Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes:

- *Las economías de escala.* Para nuestros competidores es clave conseguir una masa crítica mínima para competir. Se observa que en los negocios de internet, las empresas con mayor base de clientes son las ganadoras.
- *La diferenciación del producto.* Dado que los productos son películas hechas por productoras la diferenciación se debe basar en la forma de

interactuar con el consumidor. En este sentido, Internet ofrece bastantes opciones de diferenciación aunque la gran cantidad de competidores reduce las posibilidades.

- *La necesidad de capital.* La necesidad de capital de este tipo de negocio no es especialmente elevada.
- *El acceso a los canales de distribución.* El acceso a los canales de distribución no es fácil debido a las reticencias de las distribuidoras-productoras ante la distribución on-line. Muchas de ellas temen perder rentabilidad en otras ventanas de explotación.

## **2. Rivalidad ente competidores**

La intensidad en la rivalidad entre los competidores de nuestro sector es elevada, ya que el sector es joven, con muchos competidores que quieren repartirse el negocio y sin un modelo económico definido.

- *Los competidores son muy numerosos.* Los tamaños son dispares pero de momento no hay un ganador claro.
- *El crecimiento del sector es rápido,* lo que tendría que minimizar la pugna por obtener una cuota de mercado. El problema es que para conseguir una buena rentabilidad es necesaria una alta cuota de mercado.
- *El producto carece de diferenciación* (películas son distintas entre sí pero los exhibidores tienen que competir entre sí con las mismas películas), lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes.
- *Los rivales son diferentes y dispares,* tanto en estrategia, origen personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.

## **3. Poder negociador de los proveedores**

La potencialidad de un grupo de proveedores se puede aquilatar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Está *dominado por pocas empresas* (las 6 primeras distribuidoras suponen el 76% de la facturación) y está más concentrado que el sector al que vende. El cine independiente se encuentra mucho más fragmentado.
- *El producto que suministran es único* (cada película es única) y está diferenciado. La diferencia de ingresos generados entre unas películas y otras es abismal.
- *No tiene necesidad de competir con otros productos* que podrían ser vendidos al sector ya que cuando un usuario quiere ver una película la puede ver sin descartar otras que puede ver en otro momento.
- *Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.* Algunas grandes distribuidoras están intentando buscar nuevas ventanas de explotación en Internet.

#### **4. Poder negociador de los clientes**

Según el Porter clásico, la potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- *El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.* En nuestro caso no se da ni una cosa ni la otra.
- *El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados.* Las películas entre sí están diferenciadas pero la misma película la puede distribuir la competencia.
- *Los beneficios del grupo son bajos.*
- *El producto del sector tiene importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores.*
- *El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores.*

No obstante se ha observado que la influencia de Internet incrementa la información sobre los productos y la realidad del mercado. Incrementa el poder de negociación porque ofrece vías más directas al cliente y elimina eslabones en la distribución de los productos. Proporciona un marco inmejorable para unir consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresa cuando los clientes están insatisfechos.

Además en nuestro caso hay que hacer constar la competencia desleal que genera la piratería que puede provocar la huida de clientes en busca de contenidos audiovisuales gratis.

## **5. Amenaza de productos sustitutivos**

Entre los servicios sustitutivos incluimos a la televisión de pago y VoD. La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector.

Los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características:

- Poseen una *tendencia favorable en su relación calidad-precio*, en comparación con el producto del sector.
- *Son producidos por sectores que obtienen grandes beneficios*. Si bien actualmente el sector audiovisual en general se enfrenta a grandes problemas e incertidumbres.

En cuanto a los DVDs (soportes físicos en general) como servicios sustitutivos podríamos decir que es un producto que tiende a desaparecer o quedar como residual. No obstante hay que tener en cuenta que al ser una de las ventanas más rentables de las distribuidoras, éstas están intentando proteger al máximo esta ventana dificultando el acceso a los contenidos.

## 17.3 Margen

### 17.3.1 Cesión de derechos entre productoras y distribuidoras

Existen dos derechos de explotación sobre la película: distribución y exhibición. Ambos son otorgados a la distribuidora que ejercerá el primero y cede el segundo a los exhibidores. Estos derechos, se suelen ceder para un mercado concreto. De hecho, las distribuidoras más grandes llegan a muchos países, y cuando no es así, se encargan de negociar mercado a mercado con otras distribuidoras. El tiempo máximo de uso de estos derechos ronda los 5 años prorrogables. Hoy se suele acortar a 3 años, porque el tiempo que está en sala suele ser de un año

Así, se tiene las siguientes formas de relación posibles:

- **Dar la película a la distribuidora a porcentaje:** la cesión de los derechos de explotación comercial se realiza sin que previamente la productora haya recibido una cantidad definitiva por la distribuidora. Se establece un porcentaje de participación de la productora a partir de los ingresos que reciben las distribuidoras (Este porcentaje suele estar en torno al 35–45% de la facturación de la distribuidora), con lo que ambas quedan ligadas al futuro comercial de la película.
- Tanto alzado o venta en firme: la adquisición de los derechos de explotación comercial se hace mediante la entrega a la productora de una cantidad fija y determinada. Es una compraventa; con lo que los resultados de taquilla sólo irán a la distribuidora. Se usa sobre todo cuando se quiere distribuir a mercados extranjeros, y entre empresas de diferentes países, fundamentalmente debido a las dificultades de controlar la recaudación en países donde no tienen delegación.

### 17.3.2 Cines

La relación entre distribuidoras y exhibidoras se basa en la cesión, por parte de la distribuidora, y la adquisición, por parte de la exhibidora, de los derechos de exhibición pública de la película. Se dan dos formas de relaciones:

- **Exhibición a porcentaje:** se establece un porcentaje sobre los ingresos netos de taquilla, tras descontar los impuestos. El distribuidor se queda con un 50–70% (facturación), y el exhibidor con un 50-30%. La distribuidora

suele imponer sus condiciones, a lo que en muchos casos los Estados contrarrestan con normativas, como que existan ciertos mínimos de exhibición de producción nacional (o europea, en nuestro caso). También hay fricciones entre distribuidoras y exhibidoras, por ejemplo, en lo que se refiere al precio de la entrada, ya que a los exhibidores les interesa que sea más barato para que la gente vaya a las salas, debido a que sus beneficios vienen del consumo que se hace allí. Al contrario, las distribuidoras prefieren que estos precios sean altos (siempre que el público acuda).

- **Tanto alzado o venta en firme:** hay una independencia de lo que se recaude en taquilla; la distribuidora evalúa los posibles ingresos y pide una cantidad fija a la exhibidora. No suele ser lo común; si acaso en lugares que sea difícil el control de la recaudación (por ejemplo, en cines de verano 48).

### *17.3.3 Videoclubs*

El precio de mercado de una película de estreno para un videoclub es de 43,49 euros por copia. Si la cinta no es de estreno, sino que está en el mercado de venta y alquiler –y no sólo en el de alquiler, como ocurre con las de estreno–, podrás adquirirla por 17,73 euros. En todo caso, el precio de alquiler que darás a tus clientes dependerá de la competencia que tengas en los alrededores de tu tienda. Debes evitar establecerte cerca de otro negocio como el tuyo, ya que corres el riesgo de iniciar una guerra de precios y que éstos caigan de los 2,4 o hasta 3 euros que cobrarías por película alquilada hasta unos 1,2 euros si tuvieras que bajar tus precios para atraer clientela

### *17.3.4 Niveles de recuperación de la inversión*

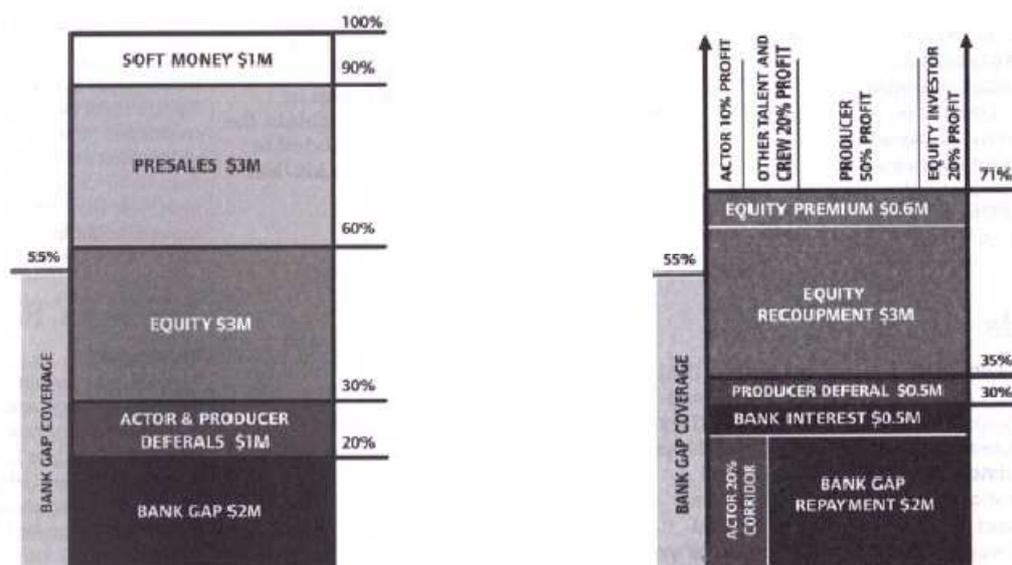
La mayoría de la inversión se concentra durante la producción, el cual es el segmento más pequeño en términos de tiempo. Sin embargo los niveles de inversión en los diferentes segmentos varían tanto que una película a otra que cualquier representación visual de una media de inversión puede ser altamente engañosa.

Sobre todo, la cadena de valor tal y como se define en este artículo no revela en detalle donde y como los players obtienen sus ganancias. Ello es debido a que no todo el mundo en la cadena de valor recibe los beneficios de la misma manera. Por ejemplo algunos players (como el staff de producción) se les paga una cuota fija

durante la producción antes de que el producto esté completado. Otros players como los inversores no reciben sus beneficios a partir de los ingresos generados por la película ya terminada y exhibida pero siempre después de que los exhibidores, distribuidores y agentes hayan conseguido sus comisiones, gastos. El timing y niveles de las distribuciones varían de una película a otra.

Otros players como actores, guionistas y directores reciben ingresos fijos durante la producción y más adelante comparten beneficios con los inversores cuando se alcanzan determinados niveles de ventas. Esta es una de las diferencias con la industrial convencional la cuál paga a sus proveedores unas determinadas cantidades en función del producto o servicio que encargan pero no se comparte el beneficio con ellos. Este sistema de retribución hace muy complejo el cálculo del ROI de una película

Como ilustración de la complejidad de este proceso, a continuación se muestra un ejemplo de un presupuesto ficticio y programa de recuperación de la inversión. Este ejemplo fue tomado del libro de Davies and Wistreich's 2007 book The Film Finance Handbook. Sin embargo incluso en esta grafica se hace necesaria una explicación, porque muestra los ingresos netos, lo cuales resultan de deducir los costes de ventas y comisiones, los gastos de márketing y otras comisiones. Por supuesto este modelo puede variar enormemente de una película a otra.



Arriba: Un ejemplo ficticio del presupuesto de inversión de una película (a la izquierda) y la estructura de recuperación de la inversión (derecha).

Fuente: Davies and Wistreich (2007), página 100 and página 115.

Sobre este esquema tradicional, existe, además de lo comentado anteriormente, el conocido como "subsistema nuevo" que cubre la explotación de las obras cinematográficas no solamente en salas, sino también en vídeo/DVD y televisión.

### *17.3.5. Iniciativas y problemas de cada interviniente*

La cuestión clave para las compañías e instituciones relacionadas con el sector audiovisual es cómo desarrollar en la práctica una transición entre el antiguo y el nuevo escenario sin pérdida de negocio y de influencia social: el presente, determinado por las incertidumbres y las contradicciones provocadas por cambios multifactoriales sobre los núcleos de producción de valor en cada faceta del mercado; y el futuro, en el que ya se están alterando las funciones y relaciones básicas que han dado solidez productiva a los medios durante las últimas décadas.

El enfrentamiento latente entre nuevos y viejos medios quizás sea el concepto que ofrece mayor potencial para explicar la mayoría de las modificaciones estructurales por las que atraviesa el mercado audiovisual.

Los medios digitales experimentan en las redes con un riesgo limitado y un moderado optimismo, mientras los medios 'analógicos' preexistentes deben adaptarse, migrar o reconstruirse en entornos de convergencia.

Existe un medio a que pase lo mismo que en la prensa, que se canibalice desde el mundo online a los medios en papel, que se de entrada a nuevos competidores y al no tener un modelo alternativo se pueden dar todo tipo de crisis en la industria tradicional.

La mitad más joven de la población es, sin duda, más proclive a adoptar con entusiasmo los hábitos online que las generaciones 'offline' educadas en la prensa, el cine, la radio y la televisión convencional. Esa brecha se reproduce, bajo la forma de convergencia, en la organización interna de los propios medios convencionales, cuyas funciones y recursos humanos incorporan, de manera creciente, profesionales procedentes de los dos mundos.

Por consiguiente, las dudas existenciales y operativas afectan a todos los ingredientes del teatro digital, tanto a los que proceden del antiguo régimen como a los recién llegados. Para despejar las incógnitas y aclarar las tendencias que

faciliten la viabilidad futura de las diferentes actividades empresariales, el sector necesita resolver sus propias contradicciones internas y encontrar 'modelos de negocio viables o sostenibles'.

Parece evidente que la demanda audiovisual existe y que además aumenta y se amplía, más allá del entretenimiento personal o familiar, hacia las esferas –por ejemplo– de la comunicación interna de las compañías, de la educación o formación, e incluso de la sanidad.

Nunca antes había existido tanta demanda de vídeo en tantos aspectos de la convivencia social. Queda pendiente, por tanto, una nueva articulación de las piezas e intereses de la oferta en un ecosistema global de producción, distribución, consumo y reproducción cuyas condiciones no se parecen en nada las vigentes hasta ahora.

En el caso concreto de España, los asuntos críticos sujetos a variación que determinarán las tendencias de futuro son casi interminables:

- En el ámbito normativo, será necesario observar con atención el impacto efectivo de la Ley General de la Comunicación Audiovisual y su grado de cumplimiento con la mediación de la nueva autoridad estatal, así como el papel siempre sujeto a revisión crítica y política de las televisiones públicas, y los equilibrios que puedan alcanzarse con relación a los derechos de propiedad en las redes digitales.
- En la zona económica y empresarial, los movimientos de alianzas y concentraciones y las estrategias que adopten las grandes cadenas y productoras, las plataformas de televisión de pago, las 'telcos' y las empresas internacionales de dispositivos y contenidos digitales, seguirán modificando el escenario competitivo prácticamente a diario, siempre pendiente del ritmo de aparición y despliegue de las nuevas tecnologías. La búsqueda continua de modelos rentables y sostenibles de comercialización de los productos y servicios audiovisuales se inscribe en mercados complejos de consumo donde el comportamiento de la publicidad y las decisiones de pago de los usuarios también se caracterizan por factores de intensa variabilidad en una evolución impredecible.

- Las respuestas de las audiencias en el escenario digital normalizado de la televisión, en concurrencia con otros múltiples tipos de consumo audiovisual, y los mecanismos de valoración de las conductas sociales respecto de los medios, conforman el último de los territorios críticos sobre el que cualquier previsión resulta de alto riesgo.

Las principales incertidumbres sobre la difusión digital de los medios y contenidos se refieren a cuándo empezará a ser significativa la extensión de las redes de banda ancha en España, de modo que las ondas terrestres resulten definitivamente ineficientes, y cuáles serán los motores de la adopción social universal de las redes de alta capacidad.

En el momento actual, el calado social de internet en el país es ciertamente importante: no es tan masivo como en otras sociedades avanzadas y presenta estándares de velocidad por el momento más bien bajos –lo que afecta directamente a la capacidad de gestionar con agilidad el consumo de productos audiovisuales–, pero en cualquier caso resulta significativo y con una clara tendencia a expandirse en plazos cortos.

El sistema tradicional de ventanas temporales de los estrenos -aunque su duración se ha reducido en los últimos años- se ha señalado con frecuencia como absolutamente ineficiente y por tanto como incitador de consumos cuestionables. Por consiguiente, en la actualidad se plantea la exploración de variantes como el lanzamiento simultáneo de películas en salas, televisiones de pago y medios online, con el objetivo de facilitar el acceso a los usuarios a través del mayor número posible de pantallas y restar así atractivo a los consumos no regulados.

Un ejemplo claro es el de Netflix. Cuando Netflix saltó al ruedo el sector del alquiler de películas dio un gran paso hacia delante ya que por primera vez en mucho tiempo alguien se decidía a innovar, se propusieron facilitarle la vida al usuario para alquilar mediante un sistema de “alquiler desde casa” junto con varias “tarifas planas”. El invento les funcionó y lo mejor es que no se quedaron anclados, continuaron evolucionando para adaptarse a los nuevos tiempos y se subieron al *barco del streaming*, jugada que también les ha salido bien.

“Renovarse o morir” parece ser la premisa fundamental de NetFlix. Muestra de ello es el estudio que han realizado para dilucidar por dónde evolucionará su mercado en los próximos 20 años. La conclusión obtenida parece clara: el futuro está en

Internet y el *streaming*. Vaticinan que sus pedidos por correo irán descendiendo ya que cada vez más personas se inclinarán por el consumo de contenidos mediante su plataforma de distribución *vía streaming*.

Además comentan que esto se traducirá en un descenso muy importante de sus gastos de gestión relacionados con los envíos, lo que les permitirá ocupar ese dinero en comprar más licencias de películas y programas de TV y cumplir así con el objetivo prioritario de la empresa: *"tener un contenido tan amplio, atractivo y asequible que todo el mundo se suscriba a Netflix"*.

Esta es, por tanto, la solución a las descargas ilegales de material audiovisual vía Internet, la que se ha dicho mil veces ya pero que claramente sigue siendo necesario recordar: proporcionar a los usuarios plataformas digitales de distribución de contenidos que se nutran del potencial de Internet y que cubran las necesidades de los mismos de una manera justa.

Ni Internet, ni el P2P, ni "la piratería" parecen ser los que terminen con el actual escenario de la industria audiovisual si esta no se decide a cambiar ya de estrategias. El golpe duro de verdad lo darán todas aquellas empresas que al igual que **Netflix y e-Movie opten por innovar y aprovechar a su favor la tecnología**, golpe del que no se librará nadie ya que hoy la evolución se está produciendo principalmente en los sistemas de distribución, pero no tardará en llegar también al ecosistema de producción si los actuales actores no se adaptan a los nuevos tiempos.

Por otro lado, si un cine dejase entrar libremente a la gente a ver sus películas, podría obtener incluso más beneficio que cobrando la entrada. El verdadero negocio de una sala cinematográfica no es el precio de la entrada, sino la publicidad de su interior y, sobre todo, la comida. El precio de las entradas se ha disparado esta última década; pero ni punto de comparación con el de la comida. Las palomitas se venden a diez veces su valor. Los refrescos, con un beneficio de más del 700%. En esencia, un cine es un restaurante donde se va a comer mientras se ve una película. La película es tan sólo el reclamo.

Tras el 'terremoto cibernético' ocasionado por la aprobación de la disposición segunda de la Ley Economía Sostenible, la llamada 'Ley Sinde', y el discurso con cierto tono pedagógico de Álex de la Iglesia a sus colegas, la industria de los contenidos audiovisuales afronta una etapa llena de incógnitas. El notable descenso

en el número de espectadores, los atajos que empiezan a buscar las páginas de enlaces para evitar la aplicación de la ley y el escaso respaldo a proyectos de distribución vía internet vienen a agravar la crisis de un sector al que parece solo quedarle una salida: 'Renovarse o morir'.

Con este panorama, varias majors estadounidenses - Warner, Lionsgate, Paramount Pictures, Sony, Universal y Twentieth Century Fox- anunciaron durante el CES 2011 la creación de un videoclub online en el que se podrán compartir las películas con hasta seis usuarios y reproducir en diversos dispositivos, televisores, 'smartphones' y videoconsolas entre otros. Sin resultados aún y bajo el eterno sistema de invitaciones, la plataforma deja claro que han decidido convivir con Internet. "La lucha más eficaz para luchar contra la piratería es mejorar plataformas y los contenidos en la red", dijeron en su presentación. Aunque llegaban tarde porque el portal Netflix ya es el servicio más exitoso de cine online en EEUU junto a Hulu y Mubi -con perfil del mismísimo Scorsese- , las distribuidoras son conscientes de que la propiedad de los derechos de su oferta no tiene parangón con otros sistemas que, a pesar de algunos acuerdos, no han conseguido el beneplácito para la exhibición de muchos films vía online. Ambos parecen encaminarse al ya famoso modelo impuesto por Spotify, con un servicio gratuito para que el usuario lo pruebe y se enganche, y ciertos contenidos reservados al suscriptor Premium. El mismo sistema ha seguido el sueco Voddler, cine en streaming y gratuito que ya busca dar el salto a nuestro país.

El caso español resulta curioso por los responsables que hay detrás de las plataformas que permiten ver películas bajo demanda a través de un servicio de pago. Filmin alberga las llamadas películas independientes, entre ellas la gran triunfadora de los Goya 'Pa Negre' y el documental 'Bicicleta, cuchara, manzana' y actualmente da cobertura al Primer Festival de Cine Online en Habla Hispana del Mundo tras el éxito de una iniciativa similar en Francia ([myfrenchfilmfestival.com](http://myfrenchfilmfestival.com)). "No todo el cine que se rueda puede estrenarse en salas comerciales, no todo lo que se estrena en salas comerciales llega a verse. Ofrecemos el mejor cine off-Hollywood, disponible para ver online a cualquier hora del día, en cualquier lugar del país", se presentan bajo el respaldo de productoras tan importantes como El Deseo, AltaFilms, Vértigo y la distribuidora independiente Golem. En la misma línea se sitúa Filmotech, cofinanciada por el Ministerio de Industria y el de Cultura, pero plagada de películas clásicas y sin rastro de estrenos. La última novedad llegada a España es Wuaki, un sistema similar al americano Netflix, con un claro mensaje: se paga por lo que se ve. Con escaso catálogo aún, pero que incluye filmes en versión

original e incluso en alta definición, ofrece producciones por una media de 3 euros, como los dos casos españoles citados.

### *17.3.6 Ordenada inestabilidad*

Lógicamente, la confluencia de tantos factores críticos, en los que se entremezclan tensiones geopolíticas y las particularidades locales de cada país, fomenta el desconcierto de algunos agentes o su refugio en el conservadurismo, propicia el lanzamiento de propuestas tal vez descabelladas y de otras brillantes o exitosas, genera regulaciones que pueden parecer torpemente coyunturales y suscita en ocasiones una cierta percepción gaseosa de la naturaleza de las actividades industriales, siempre ligadas sin embargo al mundo real por su misión de servicio público, su responsabilidad social o su cuenta de resultados.

Las empresas e instituciones relacionadas con la zona audiovisual buscan desesperada y racionalmente un nuevo punto de equilibrio, pero el cambio es ya un estatus permanente. No cabe esperar balances estables en un contexto donde la recombinación dialéctica de elementos digitales no ha hecho sino empezar a través de las nuevas redes, cada vez más amplias y densas, y cada vez más accesibles por coste y facilidad de uso para las empresas y para una sección mayoritaria de la población.

En el territorio de los discursos sobre el cambio aparece con claridad una confrontación –entre los ‘entusiastas’ de las novedades casi revolucionarias que promete el inmediato futuro digital y los ‘adaptativos’ que buscan una comprensión ordenada de la necesaria transición para salvaguardar sus negocios tradicionales.

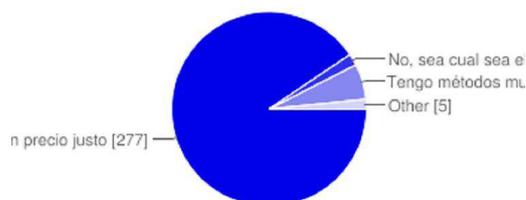
El comentario frecuente, casi tópico, entre los actores del mercado audiovisual sobre la ausencia de modelos en cualquier dimensión de los contenidos y medios digitales, se explica quizás porque ya no puede haberlos, porque el único paradigma realista posible es la continua adaptación a espacios de acción cambiantes: el hipercubo de valor se mueve continuamente, como el de Rubik y la asunción de la inestabilidad parece una exigencia para las entidades que pretendan sobrevivir en el hábitat interconectado.

Todos los elementos de esa poderosa cadena de valor de la industria cinematográfica (productores, realizadores, distribuidores y exhibidores) han coincidido en señalar a un culpable: la piratería en Internet. Todos confían en que

la nueva legislación revierta esta tendencia, aunque reconocen que su incidencia es difícil de precisar. Todos miran al nuevo medio del siglo XXI como enemigo, y no como un amigo en el que confiar buscando nuevo métodos, canales y plataformas que contribuyan a la difusión de los contenidos. Solo la televisión ha decidido exponer sus productos al consumidor online para así evitar su circulación por otras vías de las que no obtuvieran beneficios. Las series españolas figuran entre las menos descargadas y las webs de las principales cadenas de televisión han aumentado su tráfico y el número de usuarios únicos, a la vez que ganan dinero con la inclusión de clips de publicidad antes de la emisión de cada capítulo - habitualmente dividido en varias partes-.

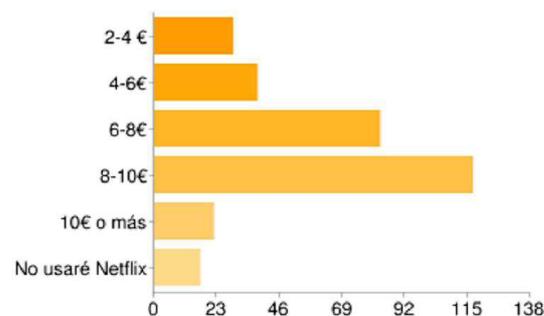
### 17.4 Encuesta sobre Netflix

#### ¿Serás usuario de Netflix?



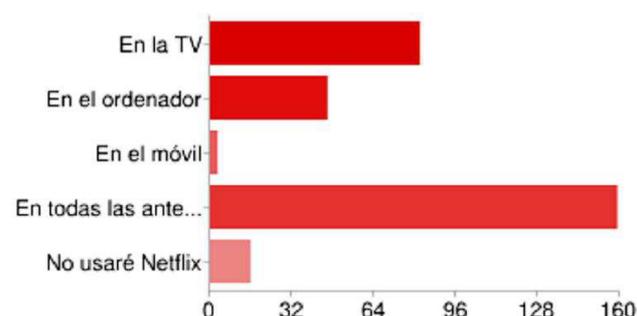
Si, por un precio justo 277 91%  
 No, sea cual sea el precio 6 2%  
 Tengo métodos mucho mejores para ver series y películas 18 6%  
 Other 5 2%

#### ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?



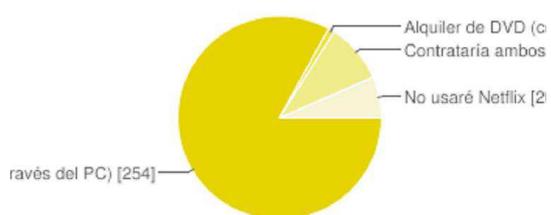
2-4 € 29 9%  
 4-6€ 38 12%  
 6-8€ 83 27%  
 8-10€ 117 38%  
 10€ o más 22 7%  
 No usaré Netflix 17 6%

#### ¿Cómo disfrutarías de Netflix?



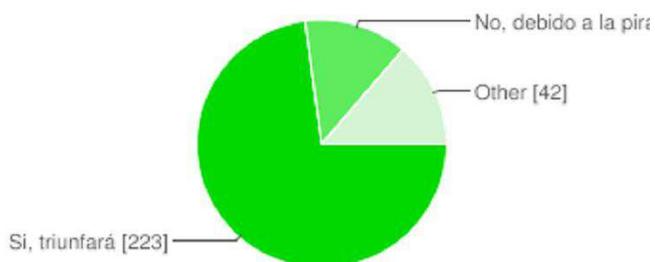
En la TV 82 27%  
 En el ordenador 46 15%  
 En el móvil 3 1%  
 En todas las anteriores 159 52%  
 No usaré Netflix 16 5%

#### ¿Querrías el servicio de streaming, el de alquiler de DVDs o los dos?



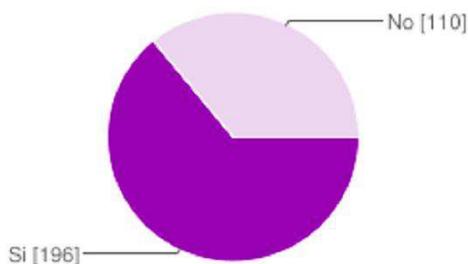
Streaming (puedes ver todas las series y películas online de forma ilimitada a través del PC) 254  
 Alquiler de DVD (como toda la vida pero con entrega a casa) 3  
 Contrataría ambos servicios 29  
 No usaré Netflix 20

**¿Crees que Netflix tiene sentido en España?**



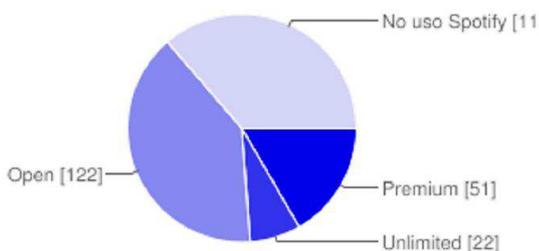
Si, triunfará 223 73%  
 No, debido a la piratería 41 13%  
 Other 42 14%

**¿Eres usuario de Spotify?**



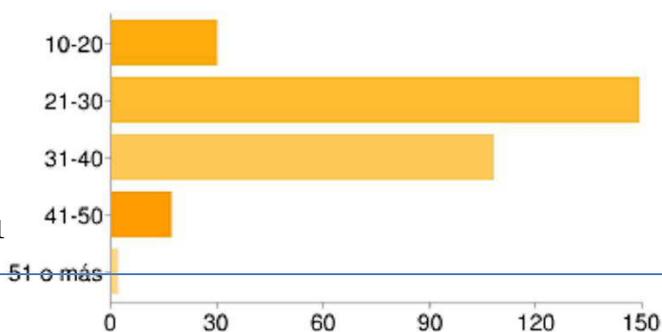
Si 196 64%  
 No 110 36%

**En caso afirmativo, ¿qué cuenta tienes?**



Premium 51 17%  
 Unlimited 22 7%  
 Open 122 40%  
 No uso Spotify 111 36%

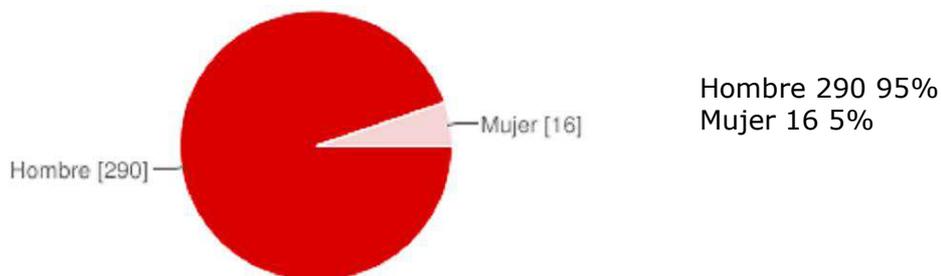
**¿Qué edad tienes?**



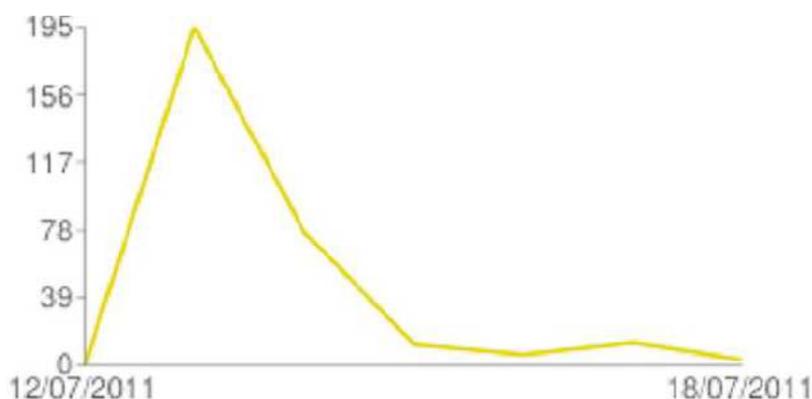
10-20 30 10%  
 21-30 149 49%

31-40 108 35%  
41-50 17 6%  
51 o más 2 1%

### Sexo



### Número de respuestas diarias



## 17.5 Ley de Economía Sostenible

17.1 REAL DECRETO \_\_/2011, DE \_\_ DE \_\_\_\_\_, POR EL QUE SE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL ASÍ COMO EL PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES

I.- El artículo 143 de la Ley 22/1987, de 11 de noviembre, de Propiedad Intelectual (actualmente artículo 158 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, TRLPI, Boletín Oficial del Estado de 22 de abril), creó en el Ministerio de Cultura, con carácter de órgano colegiado de ámbito nacional, la Comisión Arbitral de Propiedad Intelectual (Comisión de Propiedad Intelectual, según denominación de la Ley 23/2006, de 7 de julio, Boletín Oficial del Estado de 8 de julio), asignándole la función de resolver los conflictos entre las entidades de gestión y las asociaciones de usuarios o entidades de radiodifusión como consecuencia de la gestión colectiva de los derechos de propiedad intelectual, en lo que se refiere a la concesión de

autorizaciones no exclusivas, a la celebración de contratos generales y al establecimiento de tarifas generales.

La Disposición final cuadragésima tercera, apartado cuatro, de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (Boletín Oficial del Estado de 5 de marzo), modifica el citado artículo 158 ampliando las funciones que ha de ejercer la Comisión de Propiedad Intelectual, que actuará por medio de dos secciones. La Sección Primera amplía su ámbito competencial, en el caso de la mediación a todas las materias directamente relacionadas con la gestión colectiva de derechos de propiedad intelectual, y, en el caso del arbitraje, a los conflictos entre distintas entidades de gestión, y entre los titulares de derechos y las entidades de gestión, entre otros; en el ejercicio de las funciones para la fijación de cantidades sustitutorias de tarifas se enumeran además una serie de criterios objetivos que la Comisión podrá tener en cuenta.

La Sección Primera refuerza así su condición de instrumento especialmente idóneo en el funcionamiento del sistema vigente de la propiedad intelectual para resolver este tipo de conflictos, lo que requiere generalmente una compleja valoración de derechos e intereses, algo que ha de tenerse en cuenta en la determinación de los procedimientos de mediación y arbitraje de la Comisión que procede a llevarse a cabo mediante el presente real decreto, actualizando y mejorando los procedimientos establecidos en el Real Decreto 479/1989, de 5 de mayo, por el que se regula la composición y el procedimiento de actuación de la Comisión Arbitral de Propiedad Intelectual (Boletín Oficial del Estado de 11 de mayo), modificado parcialmente por el Real Decreto 1248/1995, de 14 de julio (Boletín Oficial del Estado de 4 de agosto).

II.- Asimismo la Disposición final cuadragésima tercera, apartado cuatro, de la Ley 2/2011, de 5 de marzo, de Economía Sostenible, modifica también el artículo 158 del TRLPI creando en el seno de la Comisión de Propiedad Intelectual una Sección Segunda a la que corresponderá ejercer las funciones previstas en los artículos 8 y concordantes de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico, para la salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual frente a su vulneración por los responsables de servicios de la sociedad de la información.

La Constitución española reconoce y otorga una protección cualificada al derecho a expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones mediante la palabra, la imagen o cualquier otro medio. Junto a la libertad de expresión, la Constitución consagra el derecho a la producción y creación literaria, artística, científica y técnica. Sobre los poderes públicos recae el deber reforzado de garantizar los mencionados derechos y libertades fundamentales y de remover los

obstáculos para el pleno ejercicio de los mismos. Sólo combatiendo los supuestos de vulneración de los derechos de propiedad intelectual de los autores y creadores e impidiendo el enriquecimiento injusto de quienes los vulneran, puede garantizarse que aquéllos reciban una contraprestación por la explotación de sus obras y creaciones, y se asegura a largo plazo la diversidad cultural, la libertad de creación y el acceso de todos a la Cultura. Todo ello considerando que, conforme al artículo 27.2 de la Declaración de Derechos Humanos de Naciones Unidas, “toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora”.

El presente real decreto recoge el mandato legal, introducido en el nuevo apartado 4 del artículo 158 del TRLPI, de determinar el funcionamiento de la referida Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual y el procedimiento para el ejercicio de sus funciones.

III.- La revolución digital está suponiendo una oportunidad formidable para la creación y la difusión de los contenidos culturales, pero también ha hecho surgir y continúa haciendo aparecer, en paralelo, nuevas modalidades de defraudación de los derechos de propiedad intelectual a través de los propios servicios de la sociedad de la información, que intentan obviar que la puesta a disposición del público de obras o prestaciones protegidas sólo es lícita -también en internet cuando cuenta con autorización por parte del titular de los derechos de propiedad intelectual o con amparo en algún límite legal de éstos.

Este conjunto de circunstancias está ocasionando, además de la vulneración de los derechos de propiedad intelectual mediante páginas de Internet, cuantiosas pérdidas al sector de las industrias culturales con la consiguiente destrucción de empleo y riqueza de un sector que genera cerca del 4% del Producto Interior Bruto español. Asimismo, la competencia desleal que supone este tráfico ilegal de contenidos no sólo dificulta notablemente las posibilidades de desarrollo de nuevos modelos de negocio, limitando una indudable vía de expansión económica, sino que también está afectando a agentes claves en el mundo de las industrias culturales, dificultando la producción y creación musical, audiovisual, literaria o multimedia, y perjudicando con ello el ejercicio del derecho a comunicar o recibir libremente nuevas creaciones.

Los poderes públicos deben promover y proteger la expansión de las industrias culturales mediante nuevos modelos de negocio que, en el marco de la libertad de empresa y de la economía de mercado reconocida en el artículo 38 de la Constitución española, promuevan la cohesión, la convergencia real, el crecimiento económico, el desarrollo sostenible, la innovación, el empleo y la competitividad.

La protección de los derechos de autor en el entorno digital en línea constituye una preocupación persistente de las instituciones europeas, pudiendo citarse la Resolución del Parlamento Europeo, de 10 de abril de 2008, sobre una Agenda Europea para la Cultura en un Mundo en vías de Globalización, las Conclusiones del Consejo de Ministros de la Unión Europea, de 20 de noviembre de 2008, relativas al desarrollo de las ofertas legales de contenidos culturales y creativos en línea y a la prevención y la lucha contra la piratería en el entorno digital, o la Resolución del Consejo de Ministros de la UE, de 1 de marzo de 2010, sobre el respeto de los derechos de propiedad intelectual en el mercado interior, que ha destacado que, en el ámbito de los derechos de autor y derechos afines, la piratería de bienes culturales en un entorno digital en rápido desarrollo daña la comercialización legal de los medios, dificulta la aplicación de modelos de negocio competitivos de suministro legal de contenido cultural y creativo, pone en entredicho la adecuada retribución de los titulares de los derechos y frena el dinamismo de la industria cultural europea que brinda acceso a una oferta cultural legal, diversa y de alta calidad.

Asimismo, la Directiva 2004/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativa al respeto de los derechos de propiedad intelectual, considera que, sin medios eficaces de tutela de los derechos de propiedad intelectual, la innovación y la creación se desincentivan y las inversiones se reducen. A este respecto, los medios de tutela de los derechos de propiedad intelectual tienen una importancia capital para el éxito del mercado interior.

IV.- La Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de medidas de impulso de la Sociedad de la Información (Boletín Oficial del Estado de 29 de diciembre), enmarcada en el conjunto de medidas que constituyen el Plan 2006-2010 para el desarrollo de la Sociedad de la Información y de convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas y Ciudades autónomas, Plan Avanza, aprobado por el Gobierno en noviembre de 2005, modificó el artículo 11 de la Ley 34/2002, de 11 de julio. Así, en la redacción vigente de los apartados 1 y 2 de dicho artículo 11, los órganos que tengan legalmente atribuidas competencias para ello pueden dirigirse directamente a un prestador de servicios de intermediación de la sociedad de la información para ordenarle que interrumpa la prestación de un servicio de ese tipo, retire determinados contenidos provenientes de prestadores establecidos en España, o impida el acceso desde territorio español a servicios o contenidos cuya interrupción o retirada haya sido decidida, en caso de prestadores establecidos fuera de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo.

El apartado 3 de dicho artículo 11 aclara que, cuando las medidas de retirada de contenidos, impedimento del acceso desde España o interrupción de la prestación

del servicio, afecten a los derechos y libertades de expresión e información y demás amparados en los términos establecidos en el artículo 20 de la Constitución, aquéllas deberán ser decididas por los órganos jurisdiccionales competentes.

Así, el referido artículo 158.4 establece que la ejecución forzosa de las medidas adoptadas por la Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual exigirá la previa autorización judicial, de acuerdo con el procedimiento regulado en el apartado segundo del artículo 122 bis de la Ley 29/1998, de 13 de abril, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (introducido por la Disposición final cuadragésima tercera, apartado siete, de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible).

En la elaboración de la presente norma ha informado el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, y han sido consultadas las Comunidades Autónomas.

El presente real decreto ha sido informado por el Consejo de Consumidores y Usuarios, y por la Comisión interministerial de trabajo para el asesoramiento en la lucha contra la vulneración de los derechos de propiedad intelectual mediante páginas de Internet, creada por Acuerdo de Consejo de Ministros de 9 de octubre de 2009 (Boletín Oficial del Estado de 21 de noviembre), habiendo sido oídas las organizaciones y asociaciones reconocidas por la Ley y que agrupan o representan a los legítimos interesados y cuyos fines guardan relación directa con el objeto del real decreto, y notificada la Comisión Europea según lo previsto en el artículo 8.1 de la Directiva 98/34/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se establece un procedimiento de información en materia de las normas y reglamentaciones técnicas y de las reglas relativas a los servicios de la sociedad de la información, modificada por la Directiva 98/48/CE, y en el Real Decreto 1337/1999, de 31 de julio, por el que se regula la remisión de información en materia de normas y reglamentaciones técnicas y reglamentos relativos a los servicios de la sociedad de la información.

En su virtud, a iniciativa de la Ministra de Cultura y a propuesta conjunta de ésta, del Ministro de Justicia y del Ministro de Industria, Turismo y Comercio, con la aprobación previa del Vicepresidente Tercero y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, habiendo informado la Vicepresidenta Segunda y Ministra de Economía y Hacienda, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros, en su reunión del día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, DISPONGO

## CAPÍTULO I

### Disposiciones generales

#### Artículo 1. Objeto.

El presente real decreto tiene por objeto regular los procedimientos para el ejercicio de las funciones que tienen atribuidas las dos secciones de la Comisión de Propiedad Intelectual, órgano colegiado de ámbito nacional adscrito a la Subdirección General de Propiedad Intelectual de la Dirección General de Política e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura, a que se refiere el artículo 158 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, tanto en relación con las funciones de mediación y arbitraje de la Sección Primera, como en lo referente a la función de la Sección Segunda para la salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual frente a su vulneración por los responsables de servicios de la sociedad de la información.

## CAPÍTULO II

Funciones y composición de la Sección Primera de la Comisión de Propiedad Intelectual.

Artículo 2. Funciones de la Sección Primera.

1.- La Sección Primera de la Comisión de Propiedad Intelectual ejerce las funciones de mediación y arbitraje en las materias y los supuestos previstos en el artículo 158.3 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.

2.- La Sección Primera de la Comisión de Propiedad Intelectual se regirá por el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual y por el presente real decreto y, en lo referente a procedimientos arbitrales, cuando no esté previsto en estas disposiciones, por la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, de aplicación supletoria a los arbitrajes previstos en otras leyes.

3.- Ante la negativa reiterada de una parte a someterse, a petición de otra, a los procedimientos previstos en los capítulos IV y V del presente real decreto, la Sección Primera podrá valorar si existen indicios racionales de conductas prohibidas de conformidad con lo previsto en la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, a efectos de ponerlo en conocimiento de la Comisión Nacional de la Competencia.

Artículo 3. Composición de la Sección Primera.

1.- La Sección Primera de la Comisión estará formada por tres miembros titulares nombrados mediante orden del titular del Ministerio de Cultura, a propuesta de los Subsecretarios de los Ministerios de Economía y Hacienda, Justicia y Cultura, por un período de tres años renovable por una sola vez, entre expertos de reconocida competencia en materia de propiedad intelectual. En la misma orden ministerial quedará igualmente previsto el nombramiento de cinco miembros suplentes que puedan actuar como sustitutos de los anteriores en los casos de recusación o abstención, ausencia o enfermedad y, en general, cuando concurra alguna causa justificada.

2.- La orden ministerial contendrá asimismo, a propuesta conjunta de los Ministerios de Economía y Hacienda estos miembros de la Sección Primera y de Cultura, el nombramiento de uno de como Presidente de la misma, quien dirigirá y coordinará los trabajos, debates y votaciones de la Sección, convocará y fijará el orden del día de las reuniones, y ejercerá las demás facultades que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Sección. La orden contendrá también el nombramiento de un Vicepresidente, con funciones de sustitución del Presidente en los casos de recusación o abstención, ausencia o enfermedad.

3.- Los miembros de la Sección Primera ejercerán sus funciones con independencia, neutralidad e imparcialidad y estarán sometidos a las normas sobre recusación y abstención contenidas en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

4.- En caso de recusación o abstención, así como de ausencia o enfermedad y, en general, cuando concurra alguna causa justificada, que impida a uno de los miembros intervenir en un asunto sometido a la Sección, ésta lo comunicará al Ministro de Cultura, a fin de que se proceda a su sustitución para el conflicto de que se trate, mediante un miembro suplente y conforme dispone este artículo.

5.- Actuará como secretario, con voz pero sin voto, un funcionario del Ministerio de Cultura, con nivel de subdirector general o asimilado.

6.- Todas las actuaciones de la Sección Primera se realizarán preferentemente haciendo uso de medios de comunicación electrónica, de conformidad con lo establecido en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

### CAPÍTULO III

#### El procedimiento de mediación

##### Artículo 4. La solicitud de mediación.

1.- La solicitud de mediación se realizará mediante escrito dirigido a la Sección Primera en el que las partes se someterán expresa y voluntariamente a la Sección para que ésta medie en la solución del conflicto que tengan entre ellas y presente, en su caso, una propuesta, según lo previsto en el artículo 158.3.1º del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual y en relación con las materias reenumeradas en dicho artículo.

2.- También podrá solicitarse la mediación mediante escrito dirigido a la Sección en el que una de las partes solicite que se traslade dicho escrito a la otra para que ésta manifieste, en el plazo de 15 días a contar desde el siguiente a la recepción de dicho traslado, si desea someterse a la mediación requerida. En caso de no pronunciarse expresamente esta última en dicho plazo, se entenderá que no desea someterse a la mediación solicitada.

3.- La solicitud de mediación, que se acompañará de aquellos documentos sobre los que las partes interesadas en la mediación apoyen sus respectivas pretensiones, comprenderá en todo caso los siguientes extremos:

- a) Los datos identificativos de las partes interesadas en la mediación o, en su caso, de la parte solicitante y de la parte requerida, así como sus domicilios a efectos de notificación.
- b) El objeto del conflicto.
- c) El contenido de las pretensiones que tenga cada parte y, en su caso, las alegaciones de las partes, sucintamente expresadas.
- d) La manifestación de las partes de aceptación de la imparcialidad de los miembros titulares de la Sección Primera en su condición de mediadores, o, si no fuera así, las causas de recusación que entiendan que concurren.
- e) En su caso, escrito de nombramiento de las personas que representarán a las partes en la mediación, firmado por éstas.
- f) Constancia del pago de la provisión de fondos para los gastos de administración del procedimiento por la Comisión de Propiedad Intelectual y los honorarios de los miembros de la Sección Primera en su condición de mediadores, en el importe que se establezca de conformidad con la Disposición final tercera de este real decreto.
- g) Cuando la solicitud sea de una asociación de usuarios, deberá acompañarse el acuerdo adoptado, en relación con la mediación, por su órgano de gobierno.

4.- Los miembros de la Sección Primera, en su condición de mediadores, acordarán la admisión de la solicitud de mediación por mayoría, de conformidad con la competencia de la Sección y con los demás requisitos establecidos en el Texto Refundido de la Ley de la Propiedad Intelectual y en este capítulo. En el caso de que se acuerde la inadmisión, la decisión será motivada y notificada a las partes sin que quepa recurso administrativo alguno contra ella.

6.- El lugar de realización de la mediación será la sede de la Comisión de Propiedad Intelectual, en el Ministerio de Cultura, salvo que, a solicitud de todas las partes, la Sección acuerde que se realice en otro lugar.

Artículo 5. Negociaciones y propuesta en la mediación.

1.- Admitida a trámite la solicitud de mediación, la Sección convocará a las partes a una reunión para que las partes fijen sus posiciones iniciales, aportando la documentación que consideren oportuna y expongan sus argumentos.

2.- Fijadas las posiciones de las partes, la Sección Primera convocará las reuniones adicionales que estime precisas, sea con todas las partes, sea con alguna de ellas, con la finalidad de alcanzar un acuerdo entre aquéllas o presentar las propuestas de la Sección para solucionar el conflicto.

3.- El procedimiento de mediación tendrá lugar de acuerdo con los principios de voluntariedad, imparcialidad, neutralidad, igualdad entre las partes, confidencialidad y audiencia.

4.- La inasistencia o inactividad de cualquiera de las partes no impedirá el desarrollo del procedimiento, ni que la Sección presente propuestas de solución del conflicto.

5.- En cualquier momento del procedimiento, la Sección, a iniciativa de sus miembros o de las partes, podrá acordar la práctica de las pruebas que estime pertinentes. Los gastos que pueda ocasionar la práctica de la prueba serán satisfechos por la parte que la hubiera solicitado, o por ambas partes si así lo aceptan o cuando haya sido propuesta por la Sección salvo que las partes acepten que sean satisfechos por una de ellas.

6.- Si en el transcurso del procedimiento de mediación las partes alcanzasen un acuerdo sobre las cuestiones controvertidas, lo formalizarán por escrito y lo elevarán a la Sección a efectos de que elabore la correspondiente propuesta, que se someterá a votación de aquélla.

Artículo 6. Terminación del procedimiento.

1.- El procedimiento de mediación terminará, en todo caso, cuando las partes alcancen un acuerdo sobre las cuestiones controvertidas. En tal caso lo comunicarán a la Sección, acompañando el acuerdo, que será consignado en la resolución que acuerde la terminación del procedimiento mediador por avenencia de las partes.

2.- Fuera del supuesto previsto en el apartado anterior, cuando la Sección considere que las cuestiones han sido suficientemente debatidas y, en todo caso, transcurrido el período de nueve meses desde el inicio del procedimiento, dará por finalizado el intento de avenencia y convocará a las partes a una audiencia para que formulen sus posiciones definitivas.

3.- Sobre la base de las posiciones definitivas, así como de lo actuado con anterioridad, la Sección formulará una propuesta de solución del conflicto, de carácter motivado, que será notificada a las partes de conformidad con lo dispuesto en los artículos 58 y 59 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

4.- Si transcurrido el plazo de tres meses ninguna de las partes hubiera manifestado su oposición a la propuesta de solución, la misma surtirá los efectos previstos para los laudos arbitrales en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, siendo revisable ante el orden jurisdiccional civil, mediante el recurso de

anulación previsto en dicha ley y por los motivos señalados en el artículo 41 de la misma que resultaren aplicables.

5.- Si alguna de las partes formulara oposición a la propuesta, se dará por finalizado el procedimiento sin avenencia notificándolo a todos los interesados.

#### CAPÍTULO IV

El procedimiento general de arbitraje

Artículo 7. La solicitud de arbitraje.

1.- La solicitud de arbitraje se realizará mediante escrito dirigido a la Sección Primera en el que la parte demandante solicite el arbitraje:

a) invocando un convenio o cláusula arbitral en los términos definidos en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, en virtud del cual las partes se han comprometido a someter la controversia al arbitraje de la Comisión de Propiedad Intelectual, o

b) en defecto de convenio arbitral, instando a que se dé traslado de su solicitud de arbitraje a la otra parte, para que manifieste si desea someterse al arbitraje requerido.

2.- La solicitud de arbitraje contendrá, al menos, las siguientes menciones:

a) El nombre completo, dirección y demás datos relevantes para la identificación y contacto de la parte o partes demandantes y de la parte o partes demandadas. En particular, deberá indicar las direcciones a las que deberán dirigirse las comunicaciones a todas esas partes.

b) La descripción del objeto de la controversia.

c) Las pretensiones que se formulan, con expresión, de ser posible, de su cuantía.

d) El acto, contrato o negocio jurídico del que derive la controversia o con el que ésta guarde relación.

e) El convenio o cláusula arbitral que, en su caso, se invoca.

3.- A la solicitud de arbitraje deberán acompañarse, al menos, los siguientes documentos:

a) Copia del convenio arbitral o cláusula arbitral si existiera.

b) Copia de los contratos, en su caso, de que traiga causa la controversia.

c) En su caso, escrito de nombramiento de los abogados que representarán a la parte en el arbitraje, firmado por ésta.

d) Constancia del pago de la provisión de fondos para los gastos de administración del procedimiento por la Comisión de Propiedad Intelectual y los honorarios de los miembros de la Sección Primera, de acuerdo con el artículo 21 de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, en el importe que se establezca de conformidad con la Disposición final tercera de este real decreto.

e) Cuando la solicitud sea de una asociación de usuarios, deberá acompañarse de una certificación en la que se comprenda el nombre y apellidos o razón social de los miembros de dicha asociación, así como el acuerdo adoptado, en relación con el arbitraje, por su órgano de gobierno.

4.- Recibida la solicitud de arbitraje con todos sus documentos y copias y subsanados, en su caso, los defectos de que adoleciera, la Sección Primera remitirá sin dilación al demandado o demandados una copia de la solicitud.

5.- El demandado responderá a la solicitud de arbitraje en el plazo de 30 días desde su recepción. La falta de presentación de la respuesta a la solicitud de arbitraje dentro del plazo conferido no suspenderá el procedimiento en el supuesto previsto en el artículo 7.1.a) del presente real decreto, pero se entenderá como negativa de someterse al arbitraje e impedirá proseguir el procedimiento en el supuesto previsto en el artículo 7.1.b).

6.- La respuesta a la solicitud de arbitraje contendrá, al menos, las siguientes menciones:

a) El nombre completo del demandado, su dirección y demás datos relevantes para su identificación y contacto; en particular designará la persona y dirección a la que deberán dirigirse las comunicaciones que deban hacerse durante el arbitraje.

b) Sus comentarios sobre la descripción de la controversia efectuada por el demandante.

c) Su posición sobre las pretensiones del demandante.

d) Si se opusiera al arbitraje, su posición sobre la existencia, validez o aplicabilidad del convenio arbitral.

7.- A la respuesta a la solicitud de arbitraje deberán acompañarse, al menos, los siguientes documentos:

a) En su caso, el escrito de nombramiento de las personas que representarán a la parte en el arbitraje, firmado por ésta.

b) Constancia del pago de la provisión de fondos para los honorarios de los miembros de la Sección Primera que sean de aplicación, conforme al apartado 3.d) anterior.

8.- Recibida la respuesta a la solicitud de arbitraje con todos sus documentos y copias, la Sección Primera remitirá una copia al demandante.

9.- Los miembros de la Sección decidirán sobre la admisión de la solicitud de arbitraje y estarán facultados para decidir sobre su propia competencia, incluso sobre las excepciones relativas a la existencia o la validez del convenio arbitral o cualesquiera otras cuya estimación impida entrar en el fondo de la controversia, de conformidad con lo establecido en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, en el Texto Refundido de la Ley de la Propiedad Intelectual y en este real decreto.

#### Artículo 8. Procedimiento arbitral.

1.- Los miembros de la Sección Primera dirigirán el arbitraje conforme a lo establecido en el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, en el presente real decreto y, cuando no esté previsto en estas disposiciones, en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje, de aplicación supletoria a los arbitrajes previstos en otras leyes.

2.- En todo caso el procedimiento se ajustará a los principios de audiencia, confidencialidad, contradicción e igualdad entre las partes, si bien la inasistencia o inactividad de cualquiera de ellas no impedirá el desarrollo del procedimiento ni que se dicte el laudo, ni privará a éste de su eficacia.

3.- Los miembros de la Sección Primera decidirán de oficio o a instancia de las partes sobre la admisibilidad, pertinencia y utilidad de las pruebas, sobre su práctica y su valoración. Los gastos que pueda ocasionar la práctica de la prueba serán satisfechos por quien la haya solicitado, o por ambas partes si así lo aceptan, o a prorrata cuando haya sido propuesta por los miembros, salvo que las partes acepten que sean satisfechos por una de ellas.

4.- La Sección Primera podrá convocar las reuniones que estime precisas con la finalidad de promover un acuerdo entre aquéllas para permita la solución del conflicto.

5.- Cuando la Sección considere que las cuestiones han sido suficientemente debatidas y siempre que no se haya alcanzado un acuerdo entre las partes en los términos previstos en el apartado anterior, convocará una audiencia para que las partes formulen sus posiciones definitivas.

#### Artículo 9. Terminación del procedimiento.

1.- El procedimiento terminará mediante un solo laudo, salvo acuerdo en contrario de las partes, escrito y motivado que resolverá todas las cuestiones planteadas por las partes en el ámbito de las competencias propias de la Sección.

2.- El laudo adoptado tendrá carácter vinculante y será ejecutable e impugnabile conforme a lo establecido en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

3.- El laudo deberá dictarse en el plazo máximo de tres meses desde que las partes formulen sus posiciones definitivas, prorrogables por un máximo de dos meses mediante resolución motivada previa audiencia de las partes.

4.- No obstante lo establecido en el apartado anterior, si en el transcurso del procedimiento arbitral las partes alcanzasen un acuerdo que ponga fin, total o parcialmente, a la controversia, lo formalizarán por escrito y lo comunicarán a la Sección a fin de que se den por terminadas las actuaciones respecto de los puntos acordados.

5.- Asimismo, cuando ambas partes lo soliciten y la Sección no apreciare motivos para oponerse, se procederá a dictar laudo en los términos convenidos por las partes.

#### CAPÍTULO V

El procedimiento de arbitraje para fijar una cantidad sustitutoria de las tarifas generales

Artículo 10. Procedimiento aplicable.

Cuando una entidad de gestión de derechos de propiedad intelectual, una asociación de usuarios, o una entidad de radiodifusión, haga uso de la facultad prevista en el artículo 158.3.2º.b) del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, al objeto de fijar una cantidad sustitutoria de las tarifas generales establecidas por una entidad de gestión, el procedimiento se ajustará a lo dispuesto en el Capítulo IV de este real decreto, con las salvedades previstas en el presente capítulo.

Artículo 11. Solicitud de arbitraje para fijar una cantidad sustitutoria de las tarifas generales.

1.- La solicitud de arbitraje podrá ser formulada por la entidad de gestión, la asociación de usuarios o la entidad de radiodifusión, y, además de los requisitos y documentos establecidos en el artículo 7, deberá reunir los siguientes requisitos:

a) El objeto de la solicitud será fijar una cantidad sustitutoria de las tarifas generales establecidas por la entidad de gestión.

b) Expondrá las razones que justifican la solicitud de sustitución de la cantidad establecida por la entidad de gestión.

c) Deberá proponer una cantidad sustitutoria determinada o determinable básicamente mediante una operación aritmética.

d) Incluirá, en defecto de convenio arbitral, el expreso sometimiento a la competencia de la Sección Primera conforme a lo previsto en el artículo 158.3.2º.b) del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, para dar solución al conflicto.

2.- Presentada la solicitud, la Sección Primera dará traslado de la misma a la otra parte para que presente su respuesta con los requisitos y documentos establecidos en el artículo 7 de este real decreto, dentro del plazo de 20 días desde su recepción. La falta de presentación de la respuesta en el plazo referido tendrá los efectos previstos en el artículo 7.5 de este real decreto.

3.- La Sección decidirá sobre la admisión del procedimiento, de conformidad con el artículo 7.9 de este real decreto. La inadmisión de la solicitud dejará expedita la vía judicial ordinaria para conocer del asunto sometido a la Sección Primera.

Artículo 12. Desarrollo del procedimiento.

Admitida una solicitud de fijación de cantidad sustitutoria de tarifas generales, se comunicará a las partes, desarrollándose el procedimiento conforme a lo dispuesto en el artículo 7 con las siguientes especialidades:

- a) La inasistencia o inactividad de cualquiera de las partes no impedirá el desarrollo del procedimiento, ni que se adopte la decisión arbitral resolutoria del conflicto, ni privará a ésta de su eficacia.
- b) La presentación de una solicitud de fijación de cantidad sustitutoria de las tarifas generales conforme a este capítulo no exime, a los empresarios individuales o sociales representados por la asociación de usuarios o a la entidad de radiodifusión, de la obligación de hacer efectiva bajo reserva o consignar judicialmente la cantidad establecida por la entidad de gestión conforme al artículo 157.2 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, para entenderse autorizados a ejercer el derecho de propiedad intelectual al que hacen referencia las tarifas generales objeto de la controversia.
- c) Una vez fijada la cantidad sustitutoria por decisión arbitral, bastará con hacerla efectiva para entender concedida la autorización a que se refiere el citado artículo 157.2.
- d) La decisión arbitral resolutoria del conflicto será escrita y motivada, basándose en los criterios mencionados en el artículo 158.3.3º del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.

## CAPÍTULO VI

Funciones y composición de la Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual

Artículo 13. Funciones de la Sección Segunda.

- 1.- La Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual ejerce las funciones de salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual, frente a su vulneración por los responsables de servicios de la sociedad de la información, previstas en el artículo 158.4 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.
- 2.- La Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual se regirá por el artículo 158.4 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, por el capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, por la Ley 34/2002, de 11 de julio, y por el presente real decreto.
- 3.- La Sección Segunda llevará a cabo sus funciones respecto a los casos de vulneración de los derechos de propiedad intelectual reconocidos en el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, por el responsable de un servicio de la sociedad de la información, siempre que dicho responsable, directa o indirectamente, actúe con ánimo de lucro o haya causado o sea susceptible de

causar un daño patrimonial al titular de tales derechos, de acuerdo con el procedimiento establecido en el capítulo VII de este real decreto.

4.- La Sección Segunda recopilará todos los detalles e informaciones derivados de las actuaciones llevadas a cabo en el ámbito de sus funciones, de conformidad con lo previsto en el artículo 7.5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

5.- En el supuesto de que la Sección Segunda advierta presuntos incumplimientos de las obligaciones que la Ley 34/2002, de 11 de julio, impone a los prestadores de servicios de la sociedad de la información, dará parte de esta circunstancia al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a los efectos previstos en el artículo 43 de la citada ley.

Artículo 14. Composición de la Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual.

1.- La Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual estará compuesta por el Subsecretario del Ministerio de Cultura o persona en la que éste delegue, que ejercerá la presidencia de la Sección, y por cuatro vocales en representación respectiva de los Ministerios de Economía y Hacienda, Industria, Turismo y Comercio, Presidencia y Cultura, designados, entre el personal de la Administración General del Estado, por los respectivos Departamentos.

2.- Los Ministerios de Economía y Hacienda, Industria, Turismo y Comercio, Presidencia y Cultura designarán suplentes para cada uno de los vocales, a los efectos legalmente previstos en los supuestos de vacante, ausencia o enfermedad.

3.- Actuará como secretario, con voz pero sin voto, un funcionario del Ministerio de Cultura, con nivel de subdirector general o asimilado.

4.- Todas las actuaciones de la Sección Segunda se realizarán preferentemente haciendo uso de medios de comunicación electrónica, de conformidad con lo establecido en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

## CAPÍTULO VII

Procedimiento de salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual

Artículo 15. Ámbito de aplicación.

1.- El procedimiento regulado en este capítulo tiene por finalidad el restablecimiento de la legalidad en los casos en los que se declare la existencia de una vulneración de los derechos de propiedad intelectual mediante la prestación de servicios de la sociedad de la información.

2.- Se encuentran legitimados para instar el inicio del procedimiento regulado en el presente capítulo los titulares de los derechos de propiedad intelectual que se consideren vulnerados o las personas naturales o jurídicas que tuvieran

encomendado el ejercicio de aquellos derechos o la representación de tales titulares.

3.- El procedimiento podrá dirigirse contra cualquier responsable de un servicio de la sociedad de la información mediante el que se estuviesen vulnerando derechos de propiedad intelectual por la puesta a disposición, de obras o prestaciones protegidas, sin que dicha conducta esté amparada por una autorización para ese uso ni por un límite legal a tales derechos, y siempre que concorra, directa o indirectamente, ánimo de lucro, o se produzca o pueda producirse daño patrimonial al titular de los mismos.

4.- El procedimiento de salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual frente a su vulneración por los servicios de la sociedad de la información se sustanciará de conformidad con los principios de objetividad, proporcionalidad, contradicción y celeridad.

Artículo 16. Disposiciones generales.

1.- Las notificaciones que proceda llevar a cabo en relación con el servicio o servicios de la sociedad de la información contra los que se dirija el procedimiento, a las direcciones que consten a estos efectos y en los propios servicios, se realizarán según la práctica establecida en los artículos 59 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y con medios electrónicos conforme a lo establecido en los artículos 27 y 28 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

2.- La Sección Segunda podrá utilizar los datos derivados de las actuaciones llevadas a cabo en el ámbito de sus funciones y por ella recopilados según lo previsto en el artículo 13.4 de este real decreto, y disponer la acumulación de procedimientos cuando guarden identidad sustancial o íntima conexión, según lo establecido en el artículo 73 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

3.- A los efectos de la ordenación e instrucción del procedimiento se tendrán en cuenta las obligaciones de información general previstas para los prestadores de servicios de la sociedad de la información en el artículo 10 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, las competencias de supervisión y control del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio sobre aquéllos y el deber de colaboración con éste y con la Comisión de Propiedad Intelectual como órgano competente a estos efectos, según lo previsto en los artículos 35 y 36 de dicha Ley.

Artículo 17. Fase preliminar del procedimiento.

1.- El procedimiento se instará mediante solicitud, según modelo oficial que figura como Anexo a este real decreto, dirigida a la Secretaría de la Sección Segunda de la Comisión de Propiedad Intelectual. El titular de la Secretaría actuará como órgano instructor del procedimiento. La solicitud deberá ser presentada por, al menos, un titular del derecho de propiedad intelectual objeto de la misma o por la persona que tuviera encomendado el ejercicio de aquel derecho o la representación del titular.

2.- La solicitud de iniciación deberá contener la información prevista en el artículo 70.1 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, debiendo acompañarse además a la misma la siguiente documentación e información:

a) Identificación de la obra o prestación objeto de la solicitud.

b) Acreditación, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, de la titularidad del derecho de propiedad intelectual alegado y, en su caso, de la encomienda de su gestión o de la representación del titular. En caso de derechos con más de un titular, incluyendo, de conocerse, los datos de identificación de los otros titulares.

c) Acreditación, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, de que la obra o prestación alegada está siendo objeto de explotación, lucrativa o no, a través de dicho servicio, identificando, describiendo y ubicando dicha actividad.

d) Declaración de que no ha sido concedida autorización para la explotación realizada en el servicio de la sociedad de la información objeto de la solicitud.

e) Justificación de la eventual concurrencia, directa o indirecta, en cada uno de los servicios a los que se refiera la solicitud, de ánimo de lucro o de un daño causado o que podría causarse a los titulares.

f) Los datos de los que disponga el solicitante que permitan o coadyuven a identificar al responsable mediante la localización del o de los servicios de la sociedad de la información contra los que se dirige el procedimiento, así como de aquellos otros servicios utilizados para llevar a cabo la actividad objeto del mismo, y que permitan establecer comunicación con la o las páginas web que prestan el o los servicios.

g) Cualquier otra circunstancia relevante en el procedimiento cuyo inicio se solicita, incluida la proposición de aquellas pruebas o comprobaciones que el solicitante estime oportunas en defensa de su derecho, sin perjuicio de su derecho a proponerlas en cualquier momento del procedimiento anterior al trámite de audiencia previsto en el artículo 21 de este real decreto.

3.- La Sección Segunda acordará el inicio del procedimiento salvo que la solicitud adolezca de alguno de los requisitos exigidos en el presente artículo o en la

normativa por la que se rige este procedimiento, en cuyo caso requerirá al interesado para que subsane las faltas o acompañe los documentos preceptivos, con indicación de que, si así no lo hiciera, se le tendrá por desistido de su petición, archivándose las actuaciones previas previa la correspondiente resolución.

Artículo 18. Identificación del responsable mediante la localización del servicio de la sociedad de la información.

1.- En los casos en que, al inicio del procedimiento, el responsable del servicio de la sociedad de la información contra el que éste se dirige no se encuentre suficientemente identificado, la Sección Segunda podrá proceder de acuerdo con lo establecido en los artículos 8.2 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, y 122 bis, apartado 1, de la Ley 29/1998, de 13 de abril, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa, remitiendo de forma inmediata, al Juzgado Central de lo Contencioso-administrativo competente, solicitud de autorización judicial, para que, identificado dicho responsable, y conforme a lo previsto en el artículo 19 de este real decreto, pueda serle notificado el inicio del procedimiento a fin de que pueda personarse como interesado en el mismo.

2.- En dicha solicitud se expondrán las razones que justifican la misma, acompañándose los documentos y ficheros que sean procedentes a estos efectos.

3.- En el supuesto de que la Sección Segunda reciba varias solicitudes de inicio del procedimiento contra un mismo servicio de la sociedad de la información, remitirá a los Juzgados Centrales de lo Contencioso-administrativo una única solicitud de autorización judicial para requerir, al correspondiente prestador de servicios de la sociedad de la información, la puesta a disposición de los datos que permitan la inequívoca identificación del responsable del servicio en el que se está realizando la actividad objeto de la solicitud o solicitudes de inicio del procedimiento.

4.- Dictado el auto de autorización judicial para la localización, la Sección Segunda notificará el contenido del mismo al prestador del servicio de la sociedad de la información, a los efectos de que aporte de forma inmediata los datos que permitan la inequívoca identificación y localización del servicio de la sociedad de la información contra el que se dirige el procedimiento.

Artículo 19. Iniciación del procedimiento.

La Sección Segunda dictará acuerdo de inicio que se notificará al responsable del servicio o servicios de la sociedad de la información contra quienes el procedimiento se dirija. Dicho acuerdo tendrá el contenido mínimo siguiente:

a) La identificación de los responsables de los servicios de la sociedad de la información contra los que el procedimiento se dirige.

b) El contenido de la solicitud que motiva la iniciación del procedimiento y las medidas que pudieran corresponder, sin perjuicio de lo que resulte de la instrucción.

c) El órgano competente para la resolución del expediente y norma que le atribuye tal competencia.

d) El requerimiento para que procedan, en el plazo de 48 horas naturales desde la práctica de la notificación, a la retirada voluntaria de los contenidos señalados en la solicitud de inicio del procedimiento que pudieran resultar ilícitos por vulnerar derechos de propiedad intelectual, o para que, en su defecto, realicen las alegaciones y propongan las pruebas que estimen oportunas sobre la autorización para la explotación o la aplicabilidad de un límite a los derechos de propiedad intelectual o cualquier otra circunstancia en su defensa.

Artículo 20. Retirada voluntaria y fase de alegaciones.

1.- El acuerdo de inicio será notificado al responsable del servicio de la sociedad de la información, que podrá proceder, en el plazo de 48 horas naturales desde la práctica de la notificación, a la retirada voluntaria de los contenidos señalados en el acuerdo de inicio del procedimiento que pudieran resultar ilícitos por vulnerar derechos de propiedad intelectual, o, en su defecto, a realizar las alegaciones y proponer las pruebas que estime oportunas sobre la existencia de una autorización para la explotación o la aplicabilidad de un límite a los derechos de propiedad intelectual o cualquier otra circunstancia en su defensa.

2.- En caso de que, atendiendo al requerimiento de la Sección Segunda, el responsable del servicio de la sociedad de la información voluntariamente interrumpa el servicio o retire el contenido contra el que se dirige el procedimiento, el instructor procederá a archivar el procedimiento sin más trámite. No obstante, la Sección, a instancia del solicitante que dio inicio al procedimiento, podrá acordar la reapertura del expediente archivado si se reanuda la actividad vulneradora.

Artículo 21. Fase de prueba y conclusiones.

Transcurrido el plazo de 48 horas sin que se haya producido voluntariamente la interrupción del servicio o la retirada de los contenidos, se hayan o no formulado alegaciones, el órgano instructor practicará en el plazo de dos días la prueba o pruebas pertinentes, elaborará una propuesta de resolución y notificará dicha propuesta a los interesados para que presenten sus conclusiones en el plazo máximo de cinco días, como trámite de audiencia, pudiendo en dicha notificación rechazarse de forma motivada la práctica de aquellas pruebas que, en su caso, hubiesen propuesto aquéllos, cuando sean improcedentes de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 137.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

Artículo 22. Resolución del procedimiento.

1.- Transcurrido el plazo para conclusiones, la Sección Segunda dictará resolución motivada en el plazo máximo de los tres días siguientes, declarando la existencia o inexistencia de una vulneración de derechos de propiedad intelectual por el responsable del servicio de la sociedad de la información en el caso objeto del procedimiento.

2.- Declarada en dicha resolución la existencia de una vulneración de derechos de propiedad intelectual por el responsable del servicio de la sociedad de la información, la misma resolución de la Sección Segunda ordenará al referido responsable la interrupción de la prestación del servicio de la sociedad de la información que vulnere derechos de propiedad intelectual o la retirada de los contenidos que vulnere los citados derechos objeto del procedimiento, debiendo aquél dar cumplimiento a la misma en un plazo de 24 horas desde su notificación.

3.- La resolución contemplará, asimismo, para el caso de incumplimiento dentro del plazo de 24 horas señalado en el apartado anterior, las medidas de ejecución forzosa dirigidas a los servicios de intermediación de la sociedad de la información que correspondan para el eficaz cumplimiento de la resolución, en los términos precisos que sean aplicables de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 8 y 11 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, y 158.4 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual. Los servicios de intermediación deberán dar cumplimiento a este requerimiento de colaboración en un plazo de 72 horas desde la notificación. Dichas medidas serán objetivas, proporcionadas y no discriminatorias y serán notificadas a los prestadores de servicios de intermediación que correspondan en los términos previstos en el artículo 24 de este real decreto, previa obtención de la autorización judicial a que se refiere el artículo 23 siguiente.

4.- A efectos de plazo máximo de resolución por la Sección Segunda, se estará a lo dispuesto en el artículo 42.3 y 6 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre. Artículo 23. Autorización judicial para la ejecución forzosa de la resolución. Si la resolución que declara la vulneración de los derechos de propiedad intelectual no hubiera sido cumplida voluntariamente en plazo por el interesado, la Sección se dirigirá al Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo competente, según lo establecido en el artículo 122 bis, apartado 2, de la Ley 29/1998, de 13 de abril, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa.

Artículo 24. Ejecución forzosa de la resolución.

1.- Una vez recibido el auto del Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo competente, autorizando o denegando la ejecución forzosa de las medidas, se notificará de forma inmediata a la parte que haya iniciado el procedimiento, al responsable del servicio de la sociedad de la información vulnerador, y, cuando el auto haya autorizado las medidas de ejecución forzosa contenidas en la resolución

de la Sección Segunda, a los prestadores de los servicios de intermediación de la sociedad de la información cuya colaboración sea necesaria, que deberán dar cumplimiento a las medidas de ejecución forzosa autorizadas de acuerdo con lo señalado en el artículo 22 de este real decreto.

2.- La notificación a los prestadores de los servicios de intermediación de la sociedad de la información cuya colaboración sea precisa dará lugar al conocimiento efectivo de la actividad vulneradora en el sentido establecido en la Ley 34/2002, de 11 de julio, sin perjuicio de que dicho conocimiento efectivo ya se hubiera producido previamente.

3.- A los efectos de esta notificación, se tendrán en cuenta los criterios para la práctica de notificaciones establecidos en el artículo 59 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, que se realizará por medios electrónicos, conforme a lo establecido en los artículos 27 y 28 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

4.- En todo caso la medida de retirada del contenido, impedimento del acceso desde España o interrupción del servicio así acordada será subsidiaria respecto del cumplimiento voluntario de las medidas contenidas en la resolución notificada según lo previsto en el artículo 22 de este real decreto, y cesará cuando se acredite ante la Sección Segunda el restablecimiento de la legalidad por parte del servicio de la sociedad de la información, ya sea por la retirada definitiva de los contenidos vulneradores, por la obtención de una autorización de explotación en línea, o por la aplicabilidad de un límite legal. Todas estas circunstancias deberán ser cumplidamente acreditadas ante la Sección Segunda, que, tras su verificación, procederá a ordenar al prestador de servicios de intermediación de la sociedad de la información que restablezca el servicio de intermediación que proveía al prestador antes incumplidor.

5.- En relación con la ejecución de la resolución administrativa autorizada mediante auto del Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo competente, será aplicable la previsión de los artículos 38.2.b) y 39.1.a) de la Ley 34/2002, de 11 de julio.

Disposición adicional única. Uso preferente de medios de comunicación electrónicos.

1.- De acuerdo con lo previsto en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, y en su normativa de desarrollo, todas las actuaciones de los procedimientos regulados en el presente real decreto se realizarán preferentemente haciendo uso de medios de comunicación electrónicos.

2.- En aplicación de lo establecido en los artículos 27.6 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, y 32 del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se

desarrolla parcialmente dicha Ley, el Ministerio de Cultura establecerá, mediante orden ministerial, la obligatoriedad, de los interesados en un procedimiento de salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual según lo regulado en el Capítulo VII del presente real decreto, de comunicarse con la Sección por medios electrónicos, obligación que comprenderá la práctica de las notificaciones administrativas por medios electrónicos así como la necesaria utilización de los registros electrónicos que se especifiquen.

Disposición derogatoria única.

Quedan derogadas las disposiciones de igual o inferior rango que se opongan a lo establecido en el presente real decreto y, en particular, las siguientes:

- a) El Real Decreto 479/1989, de 5 de mayo, por el que se regula la composición y el procedimiento de actuación de la Comisión Arbitral de Propiedad Intelectual.
- b) El Real Decreto 1248/1995, de 14 de julio, por el que se modifica parcialmente el Real Decreto 479/1989, de 5 de mayo, antes mencionado.

Disposición final primera. Título competencial.

Este real decreto se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.9ª de la Constitución, que dispone que el Estado tiene competencia exclusiva sobre la legislación sobre propiedad intelectual e industrial.

Disposición final segunda. Modificaciones presupuestarias y en materia de recursos humanos.

Por los Ministerios de Economía y Hacienda, de Política Territorial y Administración Pública, y de Cultura, se efectuarán, conforme a la normativa vigente, las modificaciones presupuestarias y en materia de recursos humanos, precisas para el cumplimiento de lo previsto en el presente real decreto.

Disposición final tercera. Facultad de desarrollo.

El titular del Ministerio de Cultura, previo informe del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, dictará las órdenes ministeriales de desarrollo precisas para el cumplimiento y aplicación del presente real decreto.

Disposición final cuarta. Entrada en vigor.

El presente real decreto entrará en vigor \_\_\_\_\_.

MINISTERIO DE CULTURA COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL SECCIÓN SEGUNDA

SOLICITANTE (1):

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL DERECHO

NACIONALIDAD DNI

EN SU CASO, NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL REPRESENTANTE

TÍTULO EN BASE AL CUAL SE OSTENTA ESA REPRESENTACIÓN

DNI O CIF

DOMICILIO A EFECTOS DE NOTIFICACIONES:

DIRECCIÓN: C/ N.º BLQ ESC PISO LETRA

LOCALIDAD PROVINCIA ESTADO

C.P.

TEL.

CORREO-E

SERVICIO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN CONTRA EL QUE SE SOLICITA

EL INICIO DEL PROCEDIMIENTO (3)

NOMBRE DE DOMINIO UTILIZADO

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO

DOMICILIO SOCIAL

DIRECCIÓN: C/ Nº BLQ ESC PISO LETRA

LOCALIDAD PROVINCIA ESTADO

C.P.

TEL.

CORREO-E

DATOS DE LA INSCRIPCIÓN DEL SERVICIO EN EL REGISTRO MERCANTIL

OTROS DATOS

El solicitante declara ser ciertos todos los datos consignados, y que no ha sido concedida autorización para la explotación realizada en el servicio de la sociedad de la información mencionado.

\_\_\_\_\_, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

Firma del solicitante,

A/A. SR. SECRETARIO DE LA SECCIÓN SEGUNDA DE LA COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL. MINISTERIO DE CULTURA. SOLICITUD DE INICIACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE SALVAGUARDA DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL EN PÁGINAS DE INTERNET (ARTÍCULO TRLPI 158.4) SOLICITUD n.º:

Fecha, hora y minuto de presentación

// ...h. ....min.

(A rellenar por la Administración)

TÍTULO DE LA OBRA O PRESTACIÓN (2)

INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL MODELO OFICIAL "SOLICITUD DE INICIACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE SALVAGUARDA DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL EN PÁGINAS DE INTERNET (ARTÍCULO TRLPI 158.4)"

(1) SOLICITANTE:

Se acompañará acreditación, en su caso, de la encomienda de gestión o de la representación del titular. En el caso de que el titular de los derechos de propiedad intelectual haya encomendado la gestión de los mismos a una entidad de gestión de

las reconocidas en el TRLPI, será de aplicación lo dispuesto en el artículo 150 de dicho cuerpo legal.

#### (2) OBRA O PRESTACIÓN:

Se identificarán la obra o prestación objeto de la solicitud. Se acompañará:

- Acreditación, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, de la titularidad del derecho de propiedad intelectual alegado. En caso de derechos con más de un titular, deberán facilitarse los datos de identificación de los otros titulares que el solicitante conozca.
- Acreditación, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, de que la obra o prestación alegada está siendo objeto de explotación, lucrativa o no, a través de dicho servicio, identificando, describiendo y ubicando dicha actividad.
- Declaración de que no ha sido concedida autorización para la explotación realizada en el servicio de la sociedad de la información objeto de la solicitud.

#### (3) SERVICIO. SOC. INF. CONTRA EL QUE SE SOLICITA EL INICIO DEL PROCEDIMIENTO:

Se indicarán todos los datos de los que disponga el solicitante que permitan o coadyuven a identificar al responsable mediante la localización del o de los servicios de la sociedad de la información contra los que se dirige el procedimiento, así como de aquellos otros servicios utilizados para llevar a cabo la actividad objeto del mismo, y que permitan establecer comunicación con la o las páginas web que prestan el o los servicios. Se acompañará:

- Justificación de la eventual concurrencia, directa o indirecta, en cada uno de los servicios a los que se refiera la solicitud, de ánimo de lucro o de un daño causado o que podría causarse a los titulares.
- En su caso, todos los datos disponibles sobre los servicios y que evidencien la concurrencia de responsabilidad según lo establecido en el artículo 17 de la Ley 34/2002, de 11 de julio.
- Cualquier otra circunstancia relevante en el procedimiento cuyo inicio se solicita, incluida la proposición de aquellas pruebas o comprobaciones que el solicitante estime oportunas en defensa de su derecho, sin perjuicio de su derecho a proponerlas en cualquier momento del procedimiento anterior al trámite de audiencia previsto en el artículo 21 del Real Decreto \_\_/2011, de \_\_ de \_\_\_\_\_.

PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL: en cumplimiento del art. 5.1 de la L.O. 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se le informa que los datos facilitados por Vd. van a ser introducidos en un fichero del que es responsable la Subdirección General de Propiedad Intelectual del Ministerio de Cultura (Plaza del Rey, 1, Madrid) a donde Vd. podrá dirigirse a ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a

lo previsto en dicha Ley. Asimismo se le informa que los datos facilitados por Vd. a través del presente formulario no van a ser cedidos a ningún otro organismo, sin perjuicio de los trámites previstos legal y reglamentariamente en el procedimiento que Vd. inicia, y del derecho de los ciudadanos a conocer en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados, y a obtener copias de documentos contenidos en ellos, establecido en el art. 35.a) de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.