qwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyui
opasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfgh
klzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbn
mqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwerty
uiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdf
hjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcv
nmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwert
yuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasd
ghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxc
bnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwer
tyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopas
dfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzx
cvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmq
wertyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasd
fghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxc
vbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqw
ertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopa

LA EDITORIAL 3.0

Marta Blanco Quesada

David Camacho Almansa

Manuel García del Valle Palenzuela

Jesús Jalalí Muñiz

Victoria Paraja Alvarez

Cuando emprendas tu viaje a Ítaca
pide que el camino sea largo,
lleno de aventuras, lleno de experiencias.
No temas a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al colérico Poseidón,
seres tales jamás hallarás en tu camino,
si tu pensar es elevado, si selecta
es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo.
Ni a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al salvaje Poseidón encontrarás,
si no los llevas dentro de tu alma,
si no los yergue tu alma ante ti.

Pide que el camino sea largo.
Que muchas sean las mañanas de verano
en que llegues -¡con qué placer y alegría!-
a puertos nunca vistos antes.
Detente en los emporios de Fenicia
y hazte con hermosas mercancías,
nácar y coral, ámbar y ébano
y toda suerte de perfumes sensuales,
cuantos más abundantes perfumes sensuales puedas.
Ve a muchas ciudades egipcias
a aprender, a aprender de sus sabios.
Ten siempre a Ítaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.
Mas no apresures nunca el viaje.
Mejor que dure muchos años
y atracar, viejo ya, en la isla,
enriquecido de cuanto ganaste en el camino
sin esperar a que Ítaca te enriquezca.
Ítaca te brindó tan hermoso viaje.
Sin ella no habrías emprendido el camino.
Pero no tiene ya nada que darte.
Aunque la halles pobre, Ítaca no te ha engañado.
Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia,
entenderás ya qué significan las Ítacas.

C. P. Cavafis.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN 5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 5
1.2 FORMA JURÍDICA Y DENOMINACIÓN SOCIAL 5
1.3 MISIÓN Y VISIÓN 5
2 ANALISIS DEL ENTORNO. 6
2.1 COYUNTURA INTERNACIONAL. 6
2.2 LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN 2011. 9
2.3 ENTORNO POLITICO. 11
2.4 ENTORNO LEGAL. 14
2.5 ENTORNO SOCIAL. HABITOS DE CONSUMO DE CONTENIDOS DIGITALES. 17
3 ESTUDIO DE MERCADO. 21
3.1 EL LIBRO DIGITAL EN ESPAÑA. 21
3.2 LA COMPETENCIA. 27
3.3 ESTUDIOS PROPIOS DE OPINION 32
3.4 ENTREVISTAS EXPERTOS 39
3.5 CONCLUSION DEL ESTUDIO DE MERCADO Y DATOS SIGNIFICATIVOS. 42
4 CADENA DE VALOR 45
5 MODELO DE NEGOCIO. 47
5.1 KEY PARTNERS. 47
5.2 KEY ACTIVITIES. 48
5.3 KEY RESOURCES. 48
5.4 VALUE PROPOSITIONS. 49
5.5 CUSTOMER RELATIONSHIP. 50
5.6 CHANNELS. 50
5.7 CUSTOMER SEGMENTS. 51
5.8 COST STRUCTURE. 51
5.9 REVENUE STREAMS. 52
6 PLAN ESTRATEGICO. 54
6.1 ANALISIS INTERNO. 54
6.2 ANALISIS EXTERNO. 58
6.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS. 61
6.4 PLAN ESTRATEGICO ANUALIZADO. 65
6.5 FUTURO. 68
7 PLAN DE MARKETING. 69
7.1 EL MERCADO. 69

7.2 ESTRATEGIA DE MARKETING 69
7.3 OBJETIVOS 71
7.4 PRODUCTO 78
7.5 DISTRIBUCION 82
7.6 PRECIO 83
7.7 PROMOCIÓN 86
7.8 PRESUPUESTO DE MARKETING 92
8 PLAN FINANCIERO 95
8.1 INVERSIÓN 95
8.2 GASTOS 96
8.3 INGRESOS. 102
8.4 COSTE DE VENTAS 102
8.5 FINANCIACIÓN 104
8.6 CUENTA DE RESULTADOS 104
8.7 BALANCE 106
8.8 TESORERÍA 108
8.9 ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS 109
8.10 VALORACIÓN DE LA EMPRESA 110
8.11 ESCENARIOS ALTERNATIVOS 110
9 PLAN DE OPERACIONES. 114
9.1 PROVEEDORES. 115
9.2 ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION 115
9.3 PROCESO DE PRODUCCION. 117
9.4 PROYECCION DE PUBLICACIONES. 123
10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS. 129
10.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 129
10.2 PERFILES Y COMPETENCIAS 130
10.3 EVOLUCION DE LA PLANTILLA 136
10.4 RETRIBUCIONES 137
11 PLAN DE SISTEMAS. 140
11.1 TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN 140
11.2 TECNOLOGIA DE OTRAS AREAS. 143
11.3 INVERSIÓN 143
12 CUADRO DE MANDO – PLAN DE CONTINGENCIAS. 145
13 CONCLUSIONES 149

1 INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Papiromedia edita y produce un tipo de libro en formato digital al que se denomina **libro transmedia**. Dentro de los posibles géneros editoriales, Papiromedia ha decidido producir **literatura (novela) en español.** Nuestro principal objetivo es contar una **buena historia**, a través de un **nuevo formato**. Este formato se concreta en **una app ejecutable y descargable** en las tablets actualmente más usadas en el mercado, las iPad y las que soportan Android.

Nuestra gran propuesta de valor y ventaja diferencial está en la **novedad** y **calidad** de nuestro producto. Usamos tecnología que está a la última, pero no es nuestro foco principal, **no somos una empresa tecnológica**. Nuestro principal objetivo es **seleccionar y contar buenas historias**, la tecnología es un medio para conseguir nuestro principal objetivo.

1.2 FORMA JURÍDICA Y DENOMINACIÓN SOCIAL

Papiromedia se constituirá como una **sociedad** de responsabilidad **limitada** de nueva creación, y la cantidad inicial de capital social será de 300.000 € a aportar por los socios fundadores. Así, la denominación social de la empresa será **Papiromedia S.L.**

1.3 MISIÓN Y VISIÓN

La **misión** de Papiromedia se va a centrar en **conseguir ser la editorial líder que revolucione el mundo digital, admirada y orientada a las historias de calidad y a la creación de nuevas experiencias de lectura.**

Y nuestra **visión va a ser bastante ambiciosa, ya que se trata de ser la editorial capaz de crear una narración de tales dimensiones que no pueda confinarse a un único medio.**

2 ANALISIS DEL ENTORNO.

2.1 COYUNTURA INTERNACIONAL.

En el cuarto trimestre de 2011 el crecimiento de la economía mundial se desaceleró en términos generales, en un contexto de mayor aversión al riesgo e incertidumbre, derivado de las nuevas tensiones en los mercados de deuda soberana europea, que trajo consigo un renovado deterioro de las condiciones financieras.

Dentro de los países avanzados, la mejora en el trimestre de la economía estadounidense contrastó con el deterioro de Japón y la mayor parte de países europeos, que retornaron a las tasas de variación intertrimestrales negativas. Por su parte, el crecimiento en las economías emergentes, dentro de su vigor, se moderó ligeramente.

Según los últimos datos del FMI, el PIB mundial, se incrementó un 3,8% en el conjunto del año 2011 (5,2% en 2010). El crecimiento de las economías emergentes (6,2%) fue muy superior al de las avanzadas (1,6%).

Las turbulencias financieras y las menores expectativas de crecimiento en la demanda mundial afectaron a los precios del petróleo en la segunda mitad del ejercicio. El precio del crudo, si bien acabó el año en niveles elevados (110$/barril Brent a fines de diciembre), se moderó respecto a los máximos alcanzados en abril (127$/barril). En el conjunto de 2011 el petróleo calidad Brent en dólares registró un precio medio de 111,3 USD/barril, un 40,0% más que en el anterior ejercicio.

	2010	2011		
		TOTAL	TR. III	TR. IV
Total Mundial	5,2	3,8	--	--
UE-27	2,0	1,5	1,4	0,9
Zona euro	1,9	1,4	1,3	0,7
España	-0,1	0,7	0,8	0,3
Alemania	3,7	3,0	2,7	2,0
Francia	1,4	1,7	1,5	1,4
Italia	1,5	0,4	0,2	-0,5
Reino Unido	2,1	0,9	0,5	0,8
EEUU	3,0	1,7	1,5	1,6
Japón	4,4	-0,7	-0,4	-0,6
China	10,4	9,2	9,1	8,9
Brasil	7,5	2,7	2,1	1,4
México	5,5	3,9	4,5	3,7

ESTADOS UNIDOS

Tras haber aumentado moderadamente en la primera mitad del año, la actividad económica estadounidense cobró impulso en la segunda mitad del ejercicio y así, en el último trimestre, registró un aumento intertrimestral anualizado del 3,0% (1,8% en los tres meses anteriores). Ello se debió tanto a la mejora del consumo privado, que aumentó un 2,1% (con una contribución positiva al crecimiento del 1,5%), como de la inversión, que se incrementó el 20,6% (aportación positiva del 2,4%). Destacó el buen tono de la inversión residencial y de las existencias, cuyas contribuciones positivas fueron del 0,3% y 1,9% respectivamente. Por el contrario, la demanda exterior neta contribuyó negativamente al crecimiento (-0,1%). En el conjunto de 2011 el PIB de EE.UU se incrementó un 1,7% (3,0% en 2010). El IPC de diciembre se redujo hasta el 3,0%, cuatro décimas menos que en el mes anterior. Según la FED los indicadores más recientes apuntan a una moderada expansión de la actividad estadounidense en el año 2012 así como a una mejora del mercado de trabajo (la tasa de paro se situó en 2011 en el 8,5%, por debajo del 9,6% del año anterior).

CHINA

Por su parte, la economía china se incrementó un 8,9% interanual en el cuarto trimestre, dos décimas menos que en los tres meses anteriores, marcando una senda de suave desaceleración. La actividad siguió apoyándose en la fortaleza de la demanda interna, ya que la demanda externa perdió vigor. El avance del PIB chino en el conjunto de 2011 se situó en el 9,2% (10,4% en 2010).

JAPÓN

Tras el repunte del trimestre anterior, el PIB de Japón volvió a registrar valores negativos en el cuarto trimestre de 2011, retrocediendo un 0,2% intertrimestral (-0,6 interanual). Ello fue consecuencia de la aportación negativa de la demanda externa (-0,6%) por el retroceso de las exportaciones (-3,1% intertrimestral) afectadas por el descenso en la demanda global y por la apreciación del yen. En menor medida, las existencias también contribuyeron negativamente al crecimiento (-0,3%). En el conjunto de 2011, el PIB nipón registró una variación negativa del 0,7%, lo que contrastó con el aumento del 4,4% en 2010. El IPC general moderó su ritmo de caída en diciembre (-0,2%) si bien la tasa subyacente se situó en el -1,1%. En este contexto el Banco Central de Japón mantuvo en el rango (0%0,1%) su tipo de interés oficial ampliando su programa de compra de activos hasta los 30 billones de yenes. La inflación interanual medida por el IPC descendió hasta el 4,1% en diciembre, disminuyendo así de manera rápida respecto al 6,2% alcanzado en el tercer trimestre. Por ello la orientación de la política monetaria se está desplazando paulatinamente desde el control de la inflación hacia el apoyo al crecimiento.

LA UNIÓN EUROPEA

En el último trimestre de 2011 se prolongaron las tensiones derivadas de la crisis de deuda soberana europea, que se acentuaron ya en el mes de agosto. Los problemas no solo afectaron a los países que ya habían recibido asistencia financiera, cuyos diferenciales soberanos siguieron ampliándose, sino que se contagiaron a otros que hasta ese momento se habían mantenido al margen de las tensiones. En Francia, Italia y España, el diferencial soberano frente al Bund, los tipos de la deuda y la volatilidad alcanzaron máximos nunca vistos con anterioridad.

Las elevadas necesidades de financiación de algunos países europeos, que debían hacer frente a numerosos vencimientos en el primer trimestre de 2012, exacerbaron las tensiones soberanas a finales de 2011. Al mismo tiempo se implementaron de manera urgente, duros programas de ajuste presupuestario, lo que se reflejó en el deterioro de los datos de actividad en el último trimestre del año.

Así el PIB de la zona euro, se redujo un 0,3% intertrimestral, en el cuarto trimestre de 2011, tras el aumento del 0,1% de los tres meses anteriores a causa de la debilidad que muestra la demanda interna. El avance en el PIB de la zona euro alcanzó el 1,4% en el conjunto del año 2011 (1,5% para la UE). Excepción hecha de Francia, en el último trimestre de 2011 la contracción de la actividad intertrimestral fue casi generalizada. Especial- mente significativo fue el retroceso del PIB italiano (-0,7% en el cuarto trimestre) que ya acumula dos trimestres consecutivos en negativo. Aún más intensa fue la caída de los países que han recibido ayuda financiera, entre ellos Portugal, cuyo retroceso alcanzó el 1,3% intertrimestral en el cuarto trimestre.

En este contexto el BCE está jugando un papel clave en la estabilización de los mercados financieros implementando una amplia gama de instrumentos de carácter convencional y no convencional. Así, este Organismo redujo los tipos de interés oficiales en dos ocasiones consecutivas en el cuarto trimestre de 2011, hasta el 1,0%. También adoptó una serie de medidas para el apoyo del crédito a los agentes económicos, entre las que destacan las operaciones de financiación a largo plazo con adjudicación plena y la ampliación de la gama de activos admitidos como garantía en sus operaciones de financiación. Al mismo tiempo se está profundizando en la reforma de la gobernanza y la coordinación económica europea, lo que está consiguiendo aminorar las tensiones en los primeros meses de 2012. En este contexto, el euro sufrió una acusado retroceso, del 4,6% intertrimestral frente al dólar en el cuarto trimestre, para cerrar el ejercicio en niveles cercanos a 1,29 €/$ (máximos de 1,49€/$ en mayo). Sin embargo en el conjunto de 2011, la cotización media de la divisa europea se situó en 1,39 dólares, un 5,0% más que en 2010.

La economía alemana se ralentizó de manera apreciable en el cuarto trimestre, retrocediendo su PIB intertrimestral el 0,2% (+0,6% en el anterior trimestre). Ello fue consecuencia de la pérdida de vigor de la demanda externa y del consumo privado. En el conjunto de 2011, el PIB germano aumentó un 3,0% (siete décimas menos que en 2010).

Por el contrario, Francia sí consiguió mantener tasas positivas de crecimiento en el cuarto trimestre de 2011, del 0,2% intertrimestral, tan solo una décima menos que en el anterior trimestre. La actividad estuvo sostenida por el consumo interno, la inversión y las exportaciones. En el conjunto de 2011 el PIB francés aumentó el 1,7%, tres décimas más que en 2010.

Crecimiento comparado del PIB en la zona euro y España

Datos trimestrales (variación interanual, en %)

AMÉRICA LATINA

Ya en América Latina, la economía mexicana se desaceleró hasta el 3,7% interanual en el cuarto trimestre, ocho décimas menos que en el trimestre anterior, por el menor dinamismo de la demanda externa. El crecimiento en 2011 se situó en el 3,9% (5,5% en 2010).

También la economía brasileña se desaceleró en siete décimas en el cuarto trimestre, con un aumento interanual del 1,4%, lo que situó el crecimiento en el conjunto de 2011 en el 2,7% (7,5% en 2010).

2.2 LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN 2011.

El Producto Interior Bruto generado por la economía española aumentó un 0,7% en el conjunto del año 2011, lo que supuso una mejora de ocho décimas respecto a 2010, en el que había

retrocedido un 0,1%. El avance anual de la economía española en 2011 fue menor que el europeo, cuyo crecimiento del PIB se situó en el 1,4% en la zona euro y en el 1,5% en la UE-27.

Pese a la mayor aportación negativa de la demanda nacional, ésta pudo compensarse con el aumento de la contribución positiva del sector exterior al crecimiento. Así, la demanda nacional restó -1,8 puntos al crecimiento del PIB, ocho décimas más que en el anterior ejercicio, si bien la demanda externa mostró una contribución positiva mucho más intensa, de 2,5 puntos en 2011 frente a los 0,9 puntos de 2010.

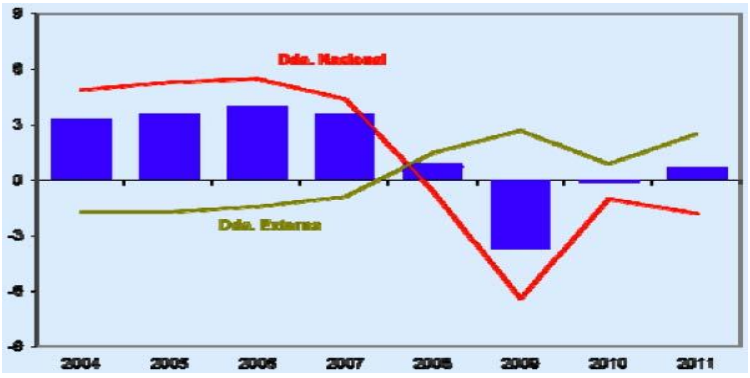
Todo ello se reflejó en el gasto en consumo final, que tras una ligera variación positiva, del 0,6%, en 2010 volvió a registrar tasas negativas en 2011 (-0,7%). Más en concreto, el gasto en consumo de los hogares retrocedió un 0,1% en 2011, frente al aumento del 0,7% en 2010. Por su parte, el gasto de las AA.PP. cayó un 2,2% en 2011 (aumento del 0,2% en el año anterior).

La formación bruta de capital fijo se redujo un 5,1% en 2011, si bien este porcentaje de descenso fue menor al de 2010 (-6,3%). Por componentes, la inversión en bienes de equipo desaceleró apreciablemente su avance, con un aumento del 1,4% en 2011 (5,1% en 2010). Por su parte, la construcción continuó mostrando tasas negativas de variación en 2011 (-8,1%) si bien inferiores a las de 2010 (-10,1%).

Las exportaciones de bienes y servicios aumentaron a buen ritmo, el 9,0% en 2011, aunque por debajo del incremento del año anterior (13,5%). Por el contrario la tasa de variación de las importaciones fue ligeramente negativa en 2011 (-0,1%), lo que contrastó con el aumento del 8,9% del anterior ejercicio.

Crecimiento del PIB y sus contribuciones

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



Desde la óptica de la oferta, se observaron registros positivos en el VAB tanto de las ramas primarias como de la industria. Así el VAB de las ramas primarias aumentó en seis décimas en 2011, frente al retroceso del 1,1% de 2010. Por su parte el VAB de las ramas industriales aumentó un 1,9% en 2011, un punto y tres décimas más que en 2010. Desglosando por

componentes, mientras que el VAB de la industria manufacturera se incrementó un 2,4% en 2011 (0,5% en 2010), el de la construcción retrocedió un 3,8% en 2011, si bien este retroceso fue menor al de 2010 (-7,8%). El VAB de los servicios aumentó un 1,1% en 2011, tres décimas menos que en 2010. Todos sus componentes reflejaron registros positivos en el ejercicio, excepción hecha de los servicios financieros y las actividades artísticas y recreativas. En términos nominales, el PIB aumentó un 2,1% en 2011, por encima del 0,3% del año anterior. El crecimiento del deflactor implícito de la economía se situó en el 1,4%. La distribución primaria de las rentas mostró una caída en la remuneración de los asalariados del 1,0%. Finalmente, el excedente bruto de explotación aumentó un 6,3%, mientras que los impuestos netos sobre la producción e importación retrocedieron un 1,5%.

2.3 ENTORNO POLITICO.

El desarrollo de la Sociedad de la Información es una estrategia prioritaria en el actual momento social y económico de nuestro país y su impulso es un objetivo compartido por todas las administraciones públicas. De manera más específica, el impulso a la industria de los contenidos digitales, en la cual se enmarca la edición digital, se refleja en diversas medidas de apoyo tanto a nivel europeo como nacional.

La Comisión Europea puso en marcha en marzo de 2010 la estrategia Europa 2020, con el objetivo de salir de la crisis y preparar a la economía de la UE para los retos de la próxima década. Europa 2020 expone una estrategia para conseguir unos niveles elevados de empleo, una economía de baja emisión de carbono, productividad y cohesión social, que debe aplicarse a través de medidas concretas a nivel nacional y de la UE.

La Agenda Digital para Europa es una de las siete iniciativas de la estrategia Europa 2020, y su objetivo es trazar un rumbo que permita maximizar el potencial económico y social de las TIC, y en particular de Internet, como soporte esencial de la actividad económica y social: para hacer negocios, trabajar, jugar, comunicarse y expresarse en libertad. Si se consigue llevarla a buen fin, la Agenda fomentará la innovación, el crecimiento económico y la mejora de la vida cotidiana tanto para los ciudadanos como para las empresas europeas.

Dentro de los campos de actuación de la agenda se encuentra la creación de un mercado único digital y dinámico, que exige una apertura en el acceso a los contenidos digitales y la simplificación de la autorización de derechos de autor, su gestión y en la concesión de licencias transfronterizas. Además, se estudiará la necesidad de medidas adicionales para reforzar la protección frente a las violaciones persistentes de los derechos de propiedad intelectual en el entorno en línea, que sea coherente con las garantías previstas en el marco de las telecomunicaciones y con el derecho fundamental a la intimidad y protección de datos.

Más concretamente, en relación con la edición digital, la Agenda señala "Europa cuenta con importantes editores, pero hacen falta plataformas en línea más competitivas. Esto exige modelos de negocio innovadores, a través de los cuales se pueda acceder a los contenidos y pagar por ellos de muchas formas diferentes y se consiga un justo equilibrio entre la remuneración de los titulares de los derechos y el acceso del público en general a los contenidos y los conocimientos. Si todas las partes interesadas cooperan sobre una base contractual, es posible que no resulte necesario legislar para que puedan prosperar estos nuevos modelos de negocio. La disponibilidad de una oferta legal en línea amplia y atractiva constituiría asimismo una respuesta eficaz a la piratería."

Como programas comunitarios concretos que actualmente impulsen el desarrollo de contenidos digitales podemos mencionar los siguientes:

- VII Programa marco 2007-2013: Enfocado a la I+D, se adapta a las necesidades de la UE en términos de crecimiento y empleo, identificando cuatro objetivos que corresponden a cuatro programas específicos principales que deben estructurar el esfuerzo de investigación europeo. El objetivo del programa "cooperación" se centra en estimular la cooperación y reforzar los vínculos entre la industria y la investigación en un marco transnacional. Pretende construir y consolidar un liderazgo europeo en ámbitos clave de la investigación. Incluye nueve campos temáticos, entre los que se encuentran las tecnologías de la información y la comunicación. La Comisión Europea destina a este Programa un presupuesto de 50.521 millones de euros para el período 2007-2013, es decir, una media de 7.217 millones de euros anuales.
- CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programme) dedicado a la innovación: abarca los ejercicios 2007 al 2013 y se organiza en torno a tres programas, uno de los cuales es el ICT PSP (Information and Communication Technologies Policy Support Programme). El programa de trabajo de este último para el año 2012 pone el foco en cinco temas, entre los que cabe destacar el de "Contenidos digitales, open data y creatividad". El programa se desarrolla a través de convocatorias de ayudas que apoyan proyectos piloto de alto impacto o mejores prácticas así como la creación de redes temáticas.

En el ámbito nacional y en línea con los objetivos planteados por la Agenda Digital para Europa, el 16 de julio de 2010 se aprobó en el Consejo de Ministros la Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza 2.

La Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza 2 centra sus esfuerzos en la consecución de diez objetivos, entre los que se encuentra el de fortalecer el sector de contenidos digitales garantizando la mejor protección de la propiedad intelectual en el actual contexto tecnológico y dentro del marco jurídico español y europeo.

Para la consecución de este objetivo se plantean, entre otros, los siguientes retos:

1. Consolidar la industria de contenidos digitales

Contempla, entre otras, de las siguientes medidas:

- Creación de centros del conocimiento: espacios sociales para el desarrollo de la innovación ciudadana, la exposición tecnológica y la conservación del conocimiento, abarcando labores de tipo creativo, innovador y emprendedor.
- Financiación para empresas, en especial PYMEs, que desarrollen contenidos y servicios al ciudadano, en especial en zonas rurales.
- Financiación de cursos e-learning específicos para empleados del sector de contenidos digitales.
- Financiación de proyectos para la definición de nuevos modelos de negocio de la industria de contenidos digitales.
- Desarrollo de foros y puntos de encuentro de los profesionales del sector de contenidos digitales, que contribuyan a fortalecer el sector y fomenten su competitividad e internacionalización.
- Desarrollo de plataformas que habiliten mecanismos efectivos y eficientes de uso colaborativo de herramientas.
- Diseño de estrategias específicas de fomento de la industria del entretenimiento digital, y planes concretos para fomentar la innovación en este terreno.

2. Mejorar la gestión de los derechos de propiedad intelectual

Contempla, entre otras, las siguientes medidas:

- Articulación de un procedimiento administrativo específico para velar por la salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual frente a su vulneración por los responsables de servicios de la sociedad de información, que no se dirigirá contra los usuarios finales, tal y como se recoge la Ley de Economía Sostenible.
- Financiación de portales de descarga legales.
- Fomentar un mejor conocimiento del marco de la propiedad intelectual y de las licencias de las obras para facilitar el desarrollo y la creación de contenidos digitales.
- Realización de campañas para fomentar el respeto a los derechos de propiedad intelectual en el entorno digital.

3. Aumentar de la presencia del español en la red

Actualmente el idioma español es hablado por más de 450 millones de personas en todo el mundo. Pero este peso específico del español en el mundo no se ve reflejado de la misma manera en la red, donde el idioma dominante es el inglés. En cuanto a las webs existentes el 45% están en inglés frente a un 5% que están en español. El español estaría presente en

Internet como la tercera lengua junto con el francés, ambas superadas por el alemán cuya presencia es del 7%.

Por tanto, deben promoverse actuaciones como la creación de contenidos que incrementen la presencia de la lengua española en la red, actuaciones que fomenten la lectura, la escritura y el aprendizaje del español para extranjeros y actuaciones que también fomenten la correcta utilización de la lengua española en la red.

En el periodo 2008-2011, el Estado español destinó de media más de 1.508 millones de euros anuales al impulso de la sociedad de la información.

Entre los principales instrumentos de financiación utilizados está la convocatoria de ayudas anual regulada a través de su orden de bases. En el año 2012, esta orden recoge proyectos y acciones de investigación y desarrollo tecnológico en el campo de las TIC y la sociedad de la información incluidos en los objetivos de actuación contemplados en la Estrategia 2011-2015 del Plan Avanza2 y define las áreas temáticas y subprogramas que forman parte de esta Estrategia.

Entre ellos se encuentra el subprograma Avanza Formación, que incluye una línea de "Formación de Profesionales TIC para su capacitación en la creación y desarrollo de contenidos digitales." Subvenciona proyectos en un 50% (salvo PYMES 70%) con un presupuesto mínimo de 100.000 € y una ayuda máxima de 1.000.000 €.

El subprograma Avanza Contenidos Digitales financia proyectos de I+D, estudios de viabilidad técnica y acciones de divulgación y promoción relacionados con la creación de contenidos digitales a través de préstamo, subvención, o bien una combinación entre ambas, dependiendo la intensidad de la ayuda (entre 25% y 95%) del tipo de proyecto y del solicitante, respetando en cualquier caso los límites establecidos por el Reglamento (CE) nº 800/2008.

2.4 ENTORNO LEGAL.

Marco jurídico en España sobre cuestiones relevantes para los editores

EL CONTRATO DE EDICIÓN PARA LA EXPLOTACIÓN EN DIGITAL

Desde una concepción tradicional, el contrato de edición se concibe como aquel contrato por el cual el autor o sus derechohabientes ceden al editor, a cambio de una compensación económica, el derecho de reproducir y el de distribuir la obra. A su vez, el editor se compromete a realizar la reproducción y distribución por su cuenta y riesgo.

En el contexto actual esta forma de contrato de edición resulta incompleta a los efectos de explotar digitalmente una obra literaria. El motivo es que, para que un editor pueda explotar las obras en un formato digital, además de los derechos de reproducción y distribución, necesita que le sea cedido el derecho de comunicación pública, en su modalidad de puesta a disposición. Este derecho es el que permite al editor explotar la obra de forma digital.

En consecuencia, una barrera inicial con la que se pueden encontrar las editoriales que desean explotar digitalmente su catálogo de obras puede provenir del hecho de que los contratos de edición que se fueron formalizando con los autores no prevén la cesión del derecho de comunicación pública en su modalidad de puesta a disposición.

Esta barrera inicial se puede salvar mediante una adecuada gestión en la formalización de los respectivos contratos de edición con los autores y los agentes literarios.

EL ART. 43 DE LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL (LPI) Y LAS MODALIDADES DE EXPLOTACIÓN FUTURAS.

Conviene tener en cuenta también el artículo 43 de la Ley de Propiedad Intelectual. Este artículo se encarga de regular la cesión de derechos de propiedad intelectual y a tal fin viene a complementar, sustituir o restringir la autonomía de las partes a la hora de establecer previsiones contractuales al respecto.

En particular, conviene analizar el artículo 43.5 LPI, el cual dispone que la cesión de los derechos de explotación no alcanza a las modalidades de utilización o medios de difusión inexistentes o desconocidos en el momento en el que se efectúa la cesión.

En consecuencia, todas las previsiones contractuales que dispusieran lo contrario, esto es, la cesión para modalidades de explotación futuras o desconocidas al tiempo de la cesión, se considerarían nulas.

Este artículo se debe tener en cuenta a la hora de negociar contratos, puesto que además de considerar nulas aquellas cláusulas que lo contravengan, obligaría a las editoriales a renegociar contratos para todas aquellas modalidades de explotación que vayan apareciendo en el futuro.

EL RÉGIMEN DE PRECIO FIJO EN LA LEY DEL LIBRO.

La Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas, busca adecuar el mercado del libro a la nueva realidad, teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico y los cambios planteados por las nuevas tecnologías.

Por este motivo, no es de extrañar que se proporcione una definición de libro que contenga los libros electrónicos. Así lo dispone el artículo 2 a), segundo párrafo: "Se entienden incluidos en la definición de libro, a los efectos de esta Ley, los libros electrónicos y los libros que se publiquen o se difundan por Internet o en otro soporte que pueda aparecer en el futuro".

De la multitud de cuestiones que se regulan en dicha ley, interesa destacar el establecimiento de un régimen de precio fijo, por el cual se dispone que toda persona que edita, importa o reimporta libros está obligada a establecer un precio fijo de venta al público de los libros, con independencia del lugar en que se realice la venta o del procedimiento u operador económico a través del cual se efectúa la transacción. En el caso de importación, el precio será fijado por el primer importador y deberá ser respetado por los posteriores, salvo en las exclusiones al precio fijo. La dificultad fundamental para la aplicación del precio fijo al libro electrónico radica en que para ser aplicable, el proveedor de los ebooks, debe estar domiciliado en España. De esta forma, una plataforma de distribución de libros electrónicos establecida en países con precio libre para el libro, como por ejemplo Estados Unidos o Chile, no estarían obligados a cumplir con este requisito aunque el consumidor final del ebook viva en España. Este factor afecta directamente al desarrollo de la estrategia digital del editor que quiera comercializar sus obras por estas plataformas.

IVA APLICABLE A LA EDICIÓN DIGITAL.

Otra cuestión a analizar, es el IVA aplicable al ebook. En este sentido, conviene señalar que, de un tiempo a esta parte, se han venido produciendo una serie de acontecimientos que resulta necesario destacar, a fin de poder entender bien la situación en la cual nos encontramos en este momento.

En España, los libros físicos tributan a un tipo de IVA superreducido del 4%, como medida para incentivar la cultura. El Gobierno puede adoptar este régimen fiscal respecto de determinados productos, nunca respecto de servicios.

Existía la incertidumbre sobre si este régimen tributario beneficioso se aplicaba también al libro electrónico. En este sentido, el propio Ministerio de Cultura llegó a anunciar la intención del Gobierno de equiparar el e-book al libro físico, aplicando el IVA del 4%. En este contexto, la Dirección General de Tributos, organismo dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda emitió, en marzo de 2010, una resolución respecto a una Consulta Vinculante planteada por la Federación de Gremios de Editores de España. En esta consulta se planteaba la aplicación del tipo reducido del 4% de IVA a los libros electrónicos. La Dirección General falló la no aplicación del tipo reducido, sino el tipo general, argumentando que los e-books constituyen una forma de comercio electrónico y, por tanto, no son un producto, sino un servicio.

Los Editores recurren a la Comisión Europea, que ratifica el fallo de la Dirección General de

Tributos. Así, la Comisión Europea mantiene que los libros electrónicos son servicios (no productos) y han de tributar como tales. El argumento es que su capacidad de transacción online los convierte en comercio electrónico. Por lo tanto, se confirma que el IVA aplicable al libro electrónico es el general (al momento de la resolución, del 16%; desde julio de 2011, del 18%).

2.5 ENTORNO SOCIAL. HABITOS DE CONSUMO DE CONTENIDOS DIGITALES.

Los hábitos de lectura de los consumidores de contenidos varían en función de las culturas, edades y estilos de vida. La oferta tecnológica en soportes electrónicos y el uso masificado de Internet dan lugar a mercados maduros para la adaptación a la lectura digital sobre todo en mercados anglosajones.

En la actualidad y debido a la corta edad del sector, los estudios de consumo de contenidos editoriales digitales a nivel internacional son escasos o están siendo analizados en los últimos meses.

El consumo de contenidos se realiza mediante 4 tipos de soportes electrónicos principalmente: ordenador, teléfonos inteligentes, lectores electrónicos y tabletas, siendo el ordenador el principal medio para acceder a ellos. Los más solicitados son las páginas web y foros, prensa, revista y libros en último término. En muchos casos el lector tradicional desconoce las ventajas y funcionamiento de los soportes digitales siendo necesaria todavía una maduración de los mercados para una utilización más extensa de este sistema de lectura en nuevos dispositivos móviles. Según el informe de FGEE del Comercio Interior del Libro en España, el ordenador se mantuvo en 2010 como el principal medio para el que se comercializan libros electrónicos, (casi 7 de cada 10 libros). No obstante, habría que destacar el incremento en la comercialización de libros para eReaders y en menor medida, para tabletas y streaming o lectura online.

Como modelo a seguir a nivel internacional, EEUU es uno de los mercados de referencia para poder examinar las tendencias y modelos de negocio que, más tarde se asumirán en Europa. El territorio norteamericano lidera la industria del libro digital y Reino Unido es el país que más rápido adapta las tendencias por la proximidad del lenguaje y por ser la puerta de entrada a Europa. Norteamérica ofrece un sistema de comercio electrónico consolidado, un catálogo numeroso de contenidos digitales, y una extensa oferta de empresas de venta online desde donde consumir libros electrónicos como Amazon (que representa el 70% del mercado de los

libros electrónicos) y se sitúa como líder del mercado. En segundo lugar Barnes & Noble obtiene el 26% de la cuota y en tercer y cuarto lugar Apple y Google.

La cuota de mercado de ebooks en EE.UU en 2011 llega al 25% para el consumo de libros electrónicos y publicaciones periódicas cifra que indica el liderazgo del territorio en la maduración del libro digital en los lectores. Es además un mercado pionero en establecer sinergias entre la industria de los contenidos, las tiendas y los fabricantes de tecnología (tabletas y lectores electrónicos), reduciendo los precios de coste de los dispositivos. En la medida que el dispositivo tenga un precio asequible el consumidor de las publicaciones en papel puede decidirse por la compra de un soporte electrónico. Soportes cómo Amazon Kindle, Papyrus, Sony y Nook han ido reduciendo el precio de venta.

A mayo de 2011, en EEUU el 12% de las personas poseía un lector electrónico, cifra que se ha visto doblada con respecto a noviembre de 2010 en que el porcentaje alcanzaba el 6%. Aunque todavía el eReader no es el dispositivo principal de lectura digital. El 77% de los estadounidenses ha oído hablar de los eReaders en 2010, lo que vislumbra la madurez de este mercado y las posibilidades que en un futuro cercano se vislumbran.

El 50% de los consumidores que han adquirido un ebook en los últimos 18 meses esperarían a la versión digital de un libro en vez de tenerla inmediatamente en versión impresa por lo que se deduce la aceptación o preferencia del formato digital. Tanto en EEUU como en Inglaterra existe un interés creciente por la compra de dispositivos electrónicos de lectura mientras que en Alemania o los Países Bajos el mercado necesita todavía una maduración para el interés por esta nueva forma de lectura.

El sector se encuentra en proceso de maduración en la compatibilidad de sistemas, formatos y prácticas, expansión internacional y oferta de catálogo. El segmento de la población joven es el principal receptor de la evolución y cambio en el sector editorial ya que es flexible, ha crecido en la era 2.0 en el entorno digital, conoce Internet y utiliza teléfonos inteligentes y redes sociales. Según una encuesta de PWC en EEUU y Europa, los jóvenes varones con educación media-alta son más propensos a leer en formatos electrónicos. La industria editorial gana lectores gracias a los nativos digitales que por medio de los dispositivos de precio asequible y las aplicaciones multimedia con contenidos enriquecidos muestran mayor interés por la lectura.

La venta de dispositivos electrónicos en el mundo sigue en crecimiento, inclinándose más hacia la compra de lectores electrónicos frente a las tabletas multifunción, para la lectura de ebook, por su menor precio y funcionalidad. En EEUU, la tableta multifunción tiene una menor penetración que los lectores electrónicos (un 8% frente al 12% de las tabletas). Volviendo a la encuesta previa, alrededor del 50% de los encuestados opinan que los soportes tienen un

precio elevado y sólo un 15% pagaría más de 150€ por el dispositivo. El 75% de los usuarios que tienen eReader se muestran muy satisfechos con el dispositivo.

MERCADO LATINOAMERICANO

El mercado latinoamericano es peculiar ya que los hábitos de lectura son significativamente distintos. En Brasil los habitantes leen una media de 4,7 libros al año y el país es el mayor comprador de libros de Educación (el Departamento de Educación gastó en el año 2011 más de 500 millones de dólares americanos en libros de texto). El 13% de los contenidos está enfocado a un público infantil, el 33% a adultos y el 54% a todas las edades. Se ofrecen contenidos en todas las plataformas.

El estudio Chile y El Libro 2010 afirma que el 45,7% de los encuestados chilenos reconoce no leer ningún libro al año y el 7,1% no lo hace casi nunca, de tal manera que la población no lectora llega a 52,8%. Por otro lado, al medir la actividad de lectura en general, 59,9% lee diarios, 37,4% prefiere las revistas y 26% los libros. En Internet, el 31,6% dice que navega, 14,6% que lee diarios, 4,9% revistas y 3% libros. También es escaso el conocimiento que tienen los chilenos de los ebook, pues 73,8% dice que no los conoce, el 15,7% responde que ha oído hablar, pero sólo el 1,4% los utiliza.

En Argentina en el año 2010 se editaron 152 ebooks. Es interesante la apuesta de Movistar en este país por el lanzamiento de la plataforma de libros digitales en su estrategia de negocio. Algunas de las librerías argentinas fomentan la venta de libros electrónicos desde sus portales online como Musimundo (26.000 títulos disponibles en el catálogo digital), La Boutique del Libro y Cúspide.

¿CÓMO SE CONSUMEN CONTENIDOS DIGITALES EDITORIALES EN ESPAÑA?

Según los últimos datos del informe 2010 de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España del

Ministerio de Cultura, el índice de lectura en el tiempo libre alcanza ya el 58%, el equivalente a más de 27 millones de españoles. A este respecto cabe subrayar que el transporte público es, tras el hogar, el segundo lugar elegido por los españoles para la lectura.

Pero para que el lector escoja la lectura digital ya sea general o especializada debe encontrar variedad de contenidos disponibles en ese formato. En este sentido, según la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2010 del Ministerio de Cultura, las temáticas más demandadas en España en Internet son en primer lugar los libros de Creación Literaria o no profesionales, y tras ellos, aquellos de divulgación o sobre contenidos de Derecho y Ciencias.

El perfil del lector español tradicional se centra en la mujer, con estudios universitarios, joven y urbana; prefiere la novela y lee por entretenimiento. Tampoco ha variado la vinculación de la lectura con la edad: los jóvenes de 14 a 24 años son los que más leen, alcanzando un porcentaje del 70,2%. En el caso del lector digital, sin embargo, son más hombres que mujeres (6 de cada 10 lectores digitales son hombres), siendo la edad y el nivel de estudios, factores determinantes. Existe una clara oportunidad de negocio en atraer al soporte digital a los lectores frecuentes del formato impreso.

En España un 6,5% de la población lee libros en soporte digital y lo hace con una frecuencia al menos trimestral. La prensa es la lectura más frecuente y las revistas y especialmente cómics las más ocasionales: el informe de Hábitos de Lectura y Compra de libros 2011, indica que en España un 90,6% de la población de 14 años o más, lee en cualquier tipo de formato y soporte (impreso o digital), un 76,8% lee periódicos, un 61,9% lee libros y un 46,4% lee revistas.

El español lee una media de 10,4 libros al año, cifra que ha aumentado ya que en el 2010 eran 9,6 libros al año. El total de la población que lee en su tiempo libre es el 58% y el que lee por trabajo o estudios es el 21,1%. A mayor nivel de estudios mayor porcentaje de lectores, pero la falta de tiempo debido al trabajo, estudios y cuidado de la familia son los motivos principales por los que los lectores de baja frecuencia afirman no leer más (51,4%). El 75% de la población con estudios universitarios es lectora en soporte digital.

El 52,5% de la población española de 14 años o mayor es lectora de contenidos en soporte digital. Esto se entiende como aquel lector que lee, con una frecuencia al menos trimestral, en un ordenador, teléfono móvil, agenda electrónica o e-reader. El 51,6% de los lectores digitales lee en el ordenador. El 6,3% lee en el móvil, agenda electrónica y el 2,1% lee en un eReader.

Los periódicos son los contenidos de mayor consumo en digital, un 34,3%. El 6,8% afirma leer libros en soporte digital (la cifra en el primer trimestre de 2010 fue de 4,7%).

Por último, según fuentes del Observatorio de la lectura y el libro del Ministerio de Cultura la edición de libros electrónicos se incrementó en España un 45,6% en el 2010. La venta de dispositivos eReaders alcanzará la cifra de 200.000 unidades en el mercado español y de 300.000 tabletas en el año 2011. Según fuentes de GFK y el fabricante de eReaders BQ en el 2010 se vendieron en España cerca de 100.000 unidades, cifra que va en aumento ya que solamente en el primer trimestre del 2011 se vendieron en España 68.600 dispositivos disminuyendo el coste por unidad cerca de 100 €.

3 ESTUDIO DE MERCADO.

3.1 EL LIBRO DIGITAL EN ESPAÑA.

España es una de las mayores potencias editoriales mundiales (quinta mundial y tercera europea) en relación al libro impreso. Su industria constituye alrededor del 0,7 por cien del PIB nacional español (en torno a 4.000 millones de euros). Las cifras de ventas se han estancado en los últimos años, con crecimientos entre el 2 y 3 por cien, debido fundamentalmente al incremento de las ediciones de bolsillo. Aunque el 44% de los editores (Fte: Dosdoce.com y Ediciona) considera que en los próximos años la mayoría de los ingresos de estos vendrán por parte del papel, parece que la tendencia empieza a cambiar y ven al sector digital como su futuro modelo de negocio.

Aún así, solo el 1,6 por cien de la facturación del sector editorial (algo más de 51 millones de euros) correspondió al libro digital en el año 2009, cifra que dobló en 2010.

Lejos están estas cifras de las de la mayor potencia mundial en edición digital de libros, Estados Unidos. Allí su cifra de negocio alcanzó en 2010 los 316,6 millones de euros, representando el 8,3 por cien de la cifra total de edición de libros digitales, y habiendo supuesto un aumento frente a 2009 de un 164 por cien.

Las previsiones de futuro son bastante halagüeñas, motivadas principalmente por tres factores:

- Desarrollo de los dispositivos de lectura.
- Aumento de la oferta de contenidos digitales.
- Precios más competitivos.

En España ha sido en 2010 cuando la oferta de dispositivos para la lectura ha empezado a ser más amplia, pero no se ha visto acompañada de una oferta de contenidos digitales suficientes como para satisfacer las necesidades del lector digital.

Aunque se ha producido un esfuerzo por parte de editoriales tradicionales y nuevas iniciativas empresariales, la industria debe todavía adaptarse a los cambios, lo que supone un amplio margen de crecimiento.

Según la "2ª encuesta sobre el libro digital en España", el 75 por cien de las editoriales tienen un proyecto digital, si bien, a día de hoy el catálogo digital de las editoriales es bastante limitado. Se espera que en 2012 la oferta en formato digital será la mitad de las novedades que se lancen en una de cada tres editoriales, y la oferta del catálogo será superior al 50 por cien en una de cada cuatro editoriales. Es decir, la apuesta por la edición digital está comenzando a ser

una realidad en España. Los datos relativos a 2010 evidencian esta afirmación: el libro digital supone un 15,9 por cien de las obras registradas en ese año.

Pero aún así, existen dificultades al cambio en masa a la edición digital, fundamentados básicamente en el miedo a la piratería y en la falta de competitividad en precio por culpa del gravamen de IVA (inexistente en EEUU para el libro digital). Por esto, además de otros factores, se estima que España (y Europa) llevan tres años de retraso frente a EEUU en cuanto a edición digital se refiere.

En EEUU hay tres claras apuestas empresariales en la distribución de contenidos digitales (Amazon, Apple y Barnes & Noble), lo que hace que la penetración en el mercado y su rapidez sean superiores a las mostradas por Europa. Además, la legislación vigente de EEUU ya está definida, no así en Europa.

Pero este desacompasamiento de las dos regiones hace que el mercado editor digital europeo tenga un gran potencial de crecimiento, pudiendo aprovechar el know how e importar modelos de negocio ya consolidados en EEUU y mejorarlos.

Según *PriceWaterhouseCoopers* (PWC), la fuerte inversión inicial y los escasos beneficios a corto plazo, se postulan como las causas de la persistencia de la edición en papel en Europa, que aunque ya maduro, aún es muy rentable. Las estimaciones de facturación para 2015 es que en EEUU la edición digital alcance el 22,5 por cien, y en Europa entre el 14,2 por cien del Reino Unido y el 4,4 por cien de Holanda.

En cualquier caso, la mayor penetración de internet en nuestras vidas y el creciente desarrollo de los aparatos lectores, así como la introducción en España de plataformas como Amazon, eBookStore de Google o iBookStore de Apple, harán incrementar la competencia, bajar precios y proporcionar una experiencia lectora muy similar a la lectura en papel.

Otro de los grandes obstáculos al cambio del modelo tradicional de edición en papel a la edición digital es el cambio modelo de negocio: de un modelo actual, plano, con grandes grupos editoriales que ejercen gran dominio sobre el mercado y reticentes al cambio, hacia un modelo de negocio todavía no muy definido y bastante más complejo, donde podrían entrar en juego editoriales nuevas conocedoras de las nuevas tecnologías.

3.1.1 DISPOSITIVOS DE LECTURA.

La compra de dispositivos lectores en España está aumentando. El lanzamiento del iPad de Apple en 2010 y el Kindle de Amazon en 2011, han contribuido a dicho aumento, ratificando que en España existe un mercado real en lectura digital y en sus tecnologías.

Además de las tablets y los ereaders, se utilizan como dispositivos de lectura los ordenadores, y las PDA´s y los smartphones en menor medida, dadas sus limitaciones de pantalla. Las ventas en 2010 superaron con creces las de 2009, y en el año 2011 se han superado las del año anterior, alcanzando entre 200.000 y 300.000 unidades vendidas.

El iPad ha supuesto la introducción de diversos dispositivos multifunción similares (tablets) susceptibles de ser utilizados como ereaders. En cualquier caso, el desarrollo de ambos dispositivos (ereaders y tablets) proporcionará efectos positivos sobre la lectura y venta de ebooks.

Respecto a la lectura en PC, portátiles o netbooks, aunque muy populares para ser utilizados como soportes de lectura, su menor portabilidad y las características de las pantallas (exceso de luminosidad) pueden significar el fin de su uso como dispositivo lector a corto o medio plazo.

- **EREADER.**

Proporciona una experiencia lectora similar a la del libro en papel, además de ser muy cómoda. La tinta electrónica (eink) ha supuesto un gran avance y una diferenciación frente a las tablets que utilizan pantallas LCD. Pero esta ventaja se puede considerar un inconveniente debido al alto coste de editar en color. Además, el reducido consumo de energía y su menor peso, le proporciona al ereader una ventaja adicional frente a las tablets.

En el mercado nos encontramos con casi 70 modelos diferentes de diversas marcas, destacando Sony Reader, Papyre, iRiver, Book Avant y Kindle, con precios que van desde 169 euros a 269 euros.

En cuanto a su comercialización, España todavía demuestra una escasa penetración de este producto en su mercado en comparación con el mercado internacional –principalmente EEUU-, aunque las perspectivas son bastante buenas y los ratios de incremento interanuales aumentan significativamente.

- **TABLET**

Hablar de tablet significa hablar de iPad. Cerca del 85 por cien de de los 18 millones de dispositivos vendidos en el mundo en 2010 fueron iPad, siguiendo una tendencia a la baja (pero todavía de poder) en el año 2011. Ofrece prácticamente la misma experiencia lectora que un ereader, mostrando como diferencias más significativas su multifuncionalidad y la posibilidad de la inclusión de contenidos a color, imágenes y vídeos, debido a su pantalla LCD. Como contrapartida, es más pesado, dura menos la batería y no permiten leer con luz solar directa.

El iPad se postula como el impulsor del mercado de tablets, y el tablet se considera como el impulsor del hábito lector. Este año 2011 se han vendido alrededor de 30 millones de iPads de un total de 44 millones de dispositivos tablet; pero las estimaciones es que las cifras para el año 2012 se disparen hasta un total de tablets de 81 millones de unidades (según eMarketer, empresa investigadora norteamericana).

Según iModerate, en su informe *Consumer Trends in Ebook Readership Using Multifunction Devices*, el uso del tablet incrementa los hábitos de lectura, no solo en formato digital sino también en formato impreso. Teniendo en cuenta esta afirmación nos encontramos con un incremento del número de potenciales lectores digitales (solo en dispositivo tablet) del año 2010 al 2011 de 18 millones a 44 millones de personas.

3.1.2 TENDENCIAS DE USO DE DISPOSITIVOS EN ESPAÑA.

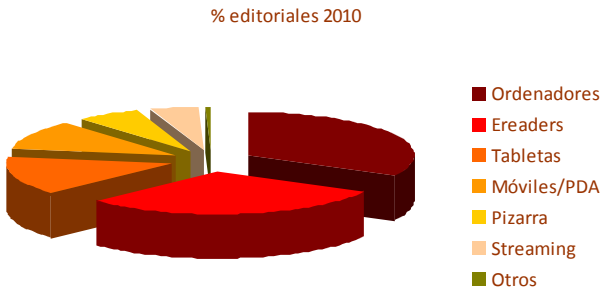
Si bien parece que el mercado de tablets predominará sobre el de ereaders por su mayor versatilidad de uso, se espera que ambos dispositivos convivan en un futuro ya que sus características proporcionan experiencias lectoras distintas. Así, el ereader se hace más adecuado para lecturas lineales, orientadas al ocio y a la literatura, para lectores habituales que no desean distraerse con otras funcionalidades, mientras que las tablets son preferidas para lecturas cortas mezcladas con navegación y búsqueda de información en la red, más dirigidas a la lectura de libros profesionales, periódicos y revistas.

Actualmente en España, la oferta editora se centra principalmente hacia los contenidos para ordenador, seguido muy de cerca para los dispositivos dedicados (ereaders) y con la tendencia al alza de contenidos para tablets y, aunque en mucho menor grado, para móviles. Se espera que para el año 2012 la tendencia de los ordenadores vaya a la baja y ya sea superado por los ereaders en cuanto a edición de títulos digitales.

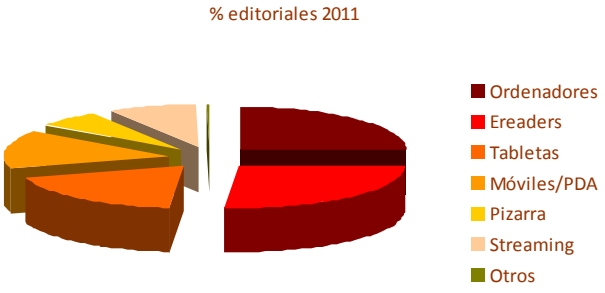
% Edit.	2010	2011 (*)	2012 (*)
Ordenadores	55	75	74
Ereaders	51	78	78
Tabletas	24	56	59
Móviles/PDA	19	43	48
Pizarra	10	19	21
Streaming	8	25	28
Otros	1	1	1

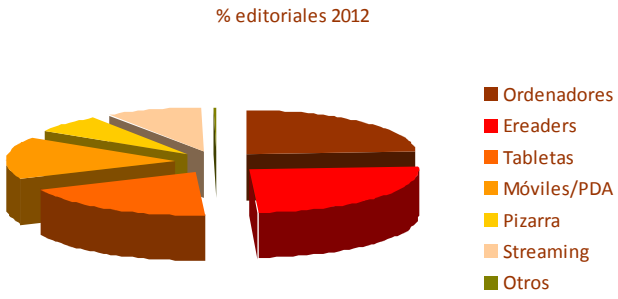
Estimación en la comercialización según dispositivos de lectura

Fuente: 2ª encuesta sobre el libro digital en España. (*) Previsión



En 2010 el 55 por cien de las editoriales publicaron para formato ordenador, y se estima que este formato sea utilizado por el 75 de las editoriales en 2011. Igual tendencia siguen los demás formatos.





Por otra parte, las tendencias de publicaciones digitales por materias y por dispositivos de lectura se estima sean las detalladas en la siguiente tabla:

EREADERS	ORDENADORES	TABLETAS	TLFS MÓVILES Y PDA´s
* Literatura (adulta, juvenil e infantil) * Ciencias sociales y humanas. * Religión. * Libros prácticos. * Divulgación general.	* Libro de texto no universitario. * Derecho y economía. * Diccionarios y enciclopedias. * Cómics.	* Cómics. * Derecho y economía.	* Cómics. * Derecho y economía.

3.1.3 BARRERAS DE ENTRADA DE LOS DISPOSITIVOS EN ESPAÑA.

Las mayores reticencias a la hora de decidirse a comprar un dispositivo de lectura digital son (y no solo en España):

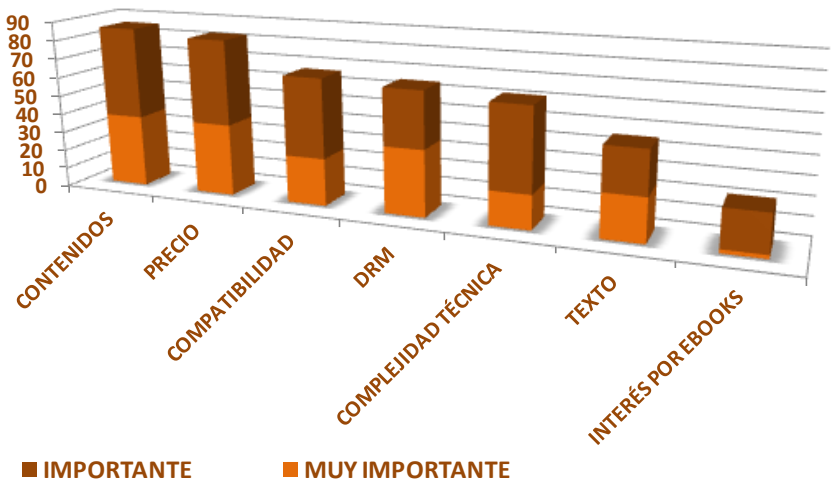
1.- Las incompatibilidades derivadas de los diferentes formatos existentes,

2.- Las restricciones y complicaciones impuestas por la Gestión de Derechos Digitales (DRM, Digital Rights Managements),

3.- Los elevados precios de los dispositivos dedicados, y

4.- Escaso volumen y elevado precio de los contenidos digitales.

Según PWC en su encuesta a profesionales Turning the page: the future of ebooks, las barreras a la entrada principales de los dispositivos son las reflejadas en la tabla siguiente:



Cada dispositivo puede reconocer unos determinados formatos. En lo referente al libro digital los más extendidos son el PDF y el ePub. El ePub es el formato establecido por el International Digital Publishing Forum (IDPF), que asegura la compatibilidad en el futuro. Se adapta fácilmente a la pantalla y admite imágenes.

Otro de los formatos más aceptados es el PDF, aunque es más incómodo de utilizar. El más extendido es el primero, dándole un impulso a su propagación la adopción del mismo por parte de Apple y Google. Amazon es la única compañía grande que no ha adoptado dicho formato y continúa con el suyo propio (AZW), incompatibles. El elegir un formato u otro por parte de una editorial (además de costar tiempo y dinero) es una decisión vital de cara al futuro, ya que permitirá ofrecer sus libros en una u otra plataforma.

3.2 LA COMPETENCIA.

Nada más iniciar el estudio del sector del libro digital, y más concretamente el de la competencia, nos dimos cuenta de la variedad de servicios que ofrecen las empresas estudiadas, así como de la diversidad de modelos de negocio, todos con bajo o muy bajo nivel de madurez.

En concreto, si queremos hacer un estudio de las empresas que ofrecen nuestro mismo servicio o uno parecido, la extensión de dicho análisis no se extendería más allá del folio en el que actualmente estamos escribiendo. Por eso, hemos decidido ampliar un poco el alcance de dicho análisis y hacer un pequeño recorrido por lo que actualmente se hace en el sector del libro digital, en concreto aquel que ofrece algún tipo de valor añadido sobre la simple producción de libros en un nuevo formato diferente al papel.

Por las razones anteriores, no ha sido fácil segmentar el sector, y finalmente hemos decidió hacerlo en tres grupos de servicios ofertados por las empresas del estudio:

- Servicios de edición y venta.
- Servicios de red social.
- Servicios de marketing

Las fronteras entre los tres anteriores grupos son difusas, ya que los modelos son poco maduros y varían muy a menudo en los servicios que ofrecen, pero hemos intentado hacer un ejercicio de síntesis y tomar aquéllos servicios más destacables para cada una de las empresas.

3.2.1 SERVICIOS DE EDICIÓN Y VENTA

En este grupo pretendemos identificar a aquellas empresas que son especialistas en servicios de edición y venta de libro digital.

Algunos puntos a destacar:

- Lo primero que debemos decir es que la práctica totalidad de las empresas analizadas editan en formato epub o pdf, sin entrar en el mundo del libro enriquecido (yudu), y aún menos en el transmedia.
- Por la razón anterior, se trata de editoriales que dan poco valor al formato en sí, por decirlo de una forma simple lo que hacen es trasladar las letras del papel a lo digital, y poco más.
- Se podrían dividir en dos grandes tipos:

  - start-ups que empiezan a dar servicios de edición más novedosos de los habituales (autoedición, red social, etc.)
  - grandes editoriales que empiezan a ofrecer sus grandes catálogos en formato digital (bdebooks, orreilly, etc.)
- Muchas de ellas disponen de plataforma de venta propia mediante descargas a través de su página web. Otras ofrecen el servicio de lectura a través de la nube, y un grupo menor comparte beneficios de la venta a través de plataformas de venta como Apple Store.
- Existen casos en los que resulta muy complicado conocer su modelo de ingresos, en otros se trata de empresas en versión "beta" o con modelos ya no poco maduros, sino nada desarrollados.

En la página siguiente podemos ver un esquema-resumen de las empresas analizadas.

Empresa	servicio principal	características servicio	dispositivos/tecnología	acceso	ingresos
http://www.yudu.com/	plataforma edición digital por selección de características y temáticas	- libro enriquecido - revistas, niños, educación, libros ilustrados, folletos, publicidad, manuales, etc. NO LITERATURA	multiplataforma	nube	?
http://readandnote.com/	plataforma edición digital por enriquecimiento multimedia	marcadores, comentarios, redes sociales, recomendaciones	multiplataforma	nube	?
www.bubok.es	plataforma edición digital por paquetes	blogs, foros, legal, diseños, plataforma venta, impresión	multiplataforma	nube, descarga	precio paquete, impresión
http://www.24symbols.com/	plataforma para leer libros digitales	servicios a editoriales	multiplataforma	nube	suscripción, free (publicidad)
http://www.pandamian.com/	Plataforma beta que permite a los usuarios escribir, editar y compartir sus libros para leer online o transformarlo en algún formato digital para permitir su descarga	valoración libros, capítulos con comentarios, escritura compartida, retroalimentación	multiplataforma	nube, descarga	servicios, publicidad
http://www.abalulibros.com/	venta on-line de libros que aúna por un lado todas las plataformas: libro, ebook e impresión bajo demanda, y, por otro, una mayor interrelación entre el cliente y los libros a través de la web 2.0, así como la voluntad de proporcionar información bibliográfica	venta, todos los soportes (tb papel), impresión, referencias, red social, NO MULTIMEDIA	multiplataforma	nube, descarga	- descagas - venta libros papel
http://itunes.apple.com/es/app/ibooks/id364709193?mt=8	permite descargar y leer libros	- plataforma común - marcador, biblioteca, referencias, etc - libros interactivos	ePub, pdf	nube, descarga	- comisión venta 3os - venta libros
www.amazon.es	librería online	- formatos propios y epub	kindle	descarga	- comisión venta 3os - venta libros
http://literaturascomlibros.es/	Editorial de digitalización y distribución	centrados en la distribución	ereader (epub), PC, Kindle, Tablet	descarga	comisiones? %ventas?
http://bibliocrunch.com/		comunidad en linea, compartición en redes sociales, página propia por libro, plataforma de escritura en la nube, comunidad de editores	todos	descarga	descargas y edición
http://www.kobobooks.com/touch	librería online	descarga de apps, libros gratis	todos	descarga	descargas
http://books.google.co.uk/help/ebooks/overview.html	librería online	digitalización	todos: epub, pdf	nube, descarga	descargas
www.lulu.com	autoedición digital y papel, librería online y papel	tienda libros papel, servicios legales, redes sociales, clubes deescritura	ereader: epub, pdf	descarga	20% venta, publicación gratis
http://oreilly.com/	librería online	comunidades, videos gratis, formación	ereader	descarga	descargas
http://www.bdebooks.es/	librería propia de ediciones B	acceso a otra plataformas de venta	ebooks y apps	descarga	descarga
www.libranda.es	servicios logísticos, técnicos, mkt, comerciales y administrativos a editoriales, tiendas, bibliotecas (u otros clientes), que les permitan gestionar de forma eficiente el entorno digital en el que están inmersos	servicios a editoriales, librerías y bibliotecas	todos	descarga	servicios
http://www.thecopia.com/home/index.html	librería online	redes sociales, recomendación, estadísticas	epub	nube	compra

3.2.2 SERVICIOS DE RED SOCIAL

Sin lugar a dudas, la proliferación y uso de las redes sociales ha cambiado nuestra sociedad y la forma de comunicarnos. El sector editorial no es ajeno a este hecho, y de una forma más obligada que natural se va adaptando a las nuevas circunstancias.

Algunas de las empresas analizadas en el capítulo anterior ya ofrecen algún tipo de servicio de comunicación social (foros de lectores y/o con escritores, valoraciones, opiniones, comunidades, recomendaciones, etc.), pero ahora nos vamos a centrar en las que nos parece que apuestan de una manera más clara por este tipo de servicios.

- El hecho más destacable es que, en su gran mayoría, las empresas analizadas ofrecen servicios gratuitos para al lector, y basan su modelo de ingresos en la publicidad que anexan a las páginas.
- Al igual que en el apartado anterior, hay gran variedad de servicios, con heterogeneidad en la oferta: recomendaciones, puntuaciones, blogs, servicios estadísticos sobre lectura, etc.
- Algunos servicios resultan bastante innovadores, acercándose a nuevos conceptos de relación social como crowdsourcing (escritura en base a opinión "on line" de los lectores, análisis estadístico de la lectura y redes sociales segmentadas (ej.: para literatura joven).

En la página siguiente podemos ver un esquema-resumen de las empresas analizadas.

redes sociales	servicio	usuarios	comentarios	ingresos
www.entrelectores.com	red social vertical para la recomendación de libros y literatura en general, espacio online en el que poder compartir de forma centralizada toda la información, opiniones, críticas, gustos y preferencias	lectores, escritores, librerías	http://www.comunicacion-cultural.com/2010/05/05/crece-el-interes-por-las-redes-sociales-de-lectores/	gratis/publicidad
http://bookcountry.com/	red social ideada por Penguin donde lectores y escritores de autoedición donde se reúnen para leer el trabajo original de estos, y escribir post o comentarios sobre sus obras.	lectores, escritores	http://www.comunicacion-cultural.com/2011/05/03/red-social-de-lectores-y-escritores-alrededor-del-concepto-de-autoedicion-e-impresion-bajo-demanda/	gratis/publicidad
www.librarything.com	repositorio para lectores, autores, editores, librerías catalogan, puntuan, comentan, foros, buscador librerías, blog	lectores, escritores, librerías		free y premium (10$/año, o 25$/vida)
www.goodreads.com	recomendaciones, puntuaciones, blogs, red de amigos, concursos,	lectores		publicidad sobre libros
www.spinebreakers.com	red social para jóvenes lectores donde puedan comentar y recomendar sus lecturas favoritas	lectores jóvenes	la coordinan 10 adolescentes con la ayuda de 100 colaboradores de todo el país, promoción del lector joven	gratis
Booklamp.org	motor de recomendaciones de libros basadas en el contenido de éstos		Compara el contenido de nuestros libros favoritos de una base de datos para ofrecer nuevas recomendaciones	gratis (they are 'data nerds')
http://www.comunicacion-cultural.com/2011/07/14/penguin-lanza-una-campana-interactiva-para-lectores-influyentes/	permite conocer el potencial e influencia de las personas a través de las redes sociales, así aprovechar el caudal de los "influenciadores" anónimos a la hora de comentar, promover o difundir un libro a través de las redes sociales.	editoriales	Ofrecer acceso gratuito a los libros a través de una invitación a un microsite para que estos prescriptores informen o comenten en sus perfiles dichas obras.	gratis
www.findings.com	recopilar y compartir los pasajes de sus libros digitales y de otras lecturas online, como artículos, blogs, periódicos. La herramienta permite que todo lo que el lector subraye en un ebook o en la web quede guardado en un perfil.	lectores	usuarios extraen sus comentarios y párrafos de terceras plataformas, como pueden ser Amazon, Copia, Kobo, y las agrupa en una sola. Cuando un lector sigue a otro usuario, se va creando una red de puntos de interés con cada vez mayor información.	gratis, beta
http://www.comunicacion-cultural.com/2011/10/31/en-readmill-compartes-todo-lo-que-lees/	los usuarios pueden señalar los pasajes que están leyendo, qué párrafos son los que más les interesan y compartirlos con otros usuarios. Dichos párrafos se pueden integrar en páginas webs, blogs o redes sociales.		red social propia donde los lectores pueden seguirse unos a otros, comentar sobre los libros y hacer sus recomendaciones. La aplicación ofrece todo tipo de datos y estadísticas de lectura sobre el hábito lector de sus usuarios. Del mismo modo, permite anotar en los márgenes.	gratis, beta
www.authonoy.com	Red virtual donde los escritores comparten sus obras con otros autores, que se convierten en críticos lectores. Cada miembro de la comunidad debe seleccionar hasta cinco libros de otros autores de la comunidad.	autores	1) Imagen de empresa innovadora (Harper Collins) 2) Aprendiendo sobre cómo gestionar la transformación que se avecina en el sector	gratis, beta
http://es.scribd.com/	estadísticas: autores y editores de documentos en esta plataforma analizar y medir con mayor precisión cómo se está gestionando y leyendo su contenido	editores,escritores	http://www.comunicacion-cultural.com/2010/11/23/scribd-stats-para-analizar-quienes-y-como-leemos/	Descargas

3.2.3 MARKETING EDITORIAL

Los canales de venta en el sector editorial prácticamente se reducen a la distribución a través de plataformas digitales de venta "mayoristas" (Amazon, ibooks, etc.,) o a través de grandes distribuidoras tradicionales como ECI, FNAC, o La Casa del Libro. En algunos casos se recurre a terceros para realizar las actividades necesarias para publicar en las plataformas de descarga o lectura en la nube de las propias editoriales.

En el caso de la publicidad se detecta una leve actividad a través de redes sociales (twitter y facebook), y se realizan actividades con la intención de ser virales, como la subida de trailers a plataformas de visualización como youtube, pero siempre enfocadas al libro en papel y su edición digital simple (epub, pdf).

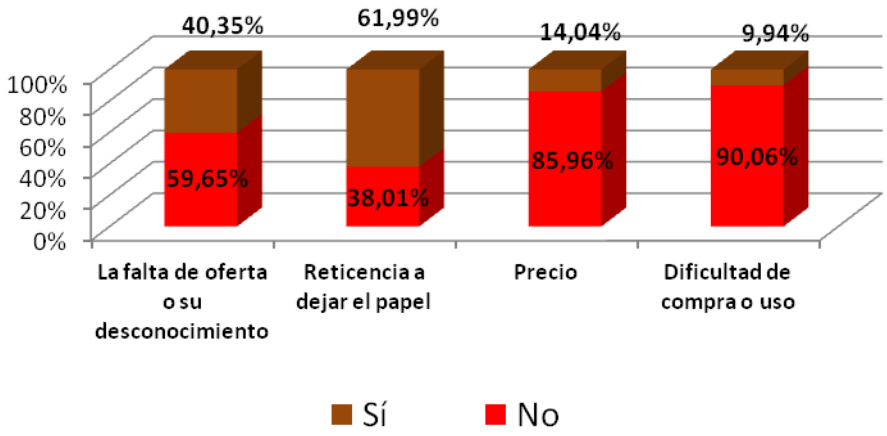
No existen muchas empresas que dediquen una parte destacable de su actividad ofreciendo servicios de marketing para libro digital, las que destacaríamos serían libranda.com, por dar servicios globales de marketing, y emarketer.com, que se dedica más bien al estudio estadístico de los eventos en el sector digital.

3.3 ESTUDIOS PROPIOS DE OPINION

3.3.1 ENCUESTAS LECTORES

Realizamos una encuesta a una universo de 171 entrevistados, todos ellos se consideran lectores habituales. Analicemos las respuestas y resultados:

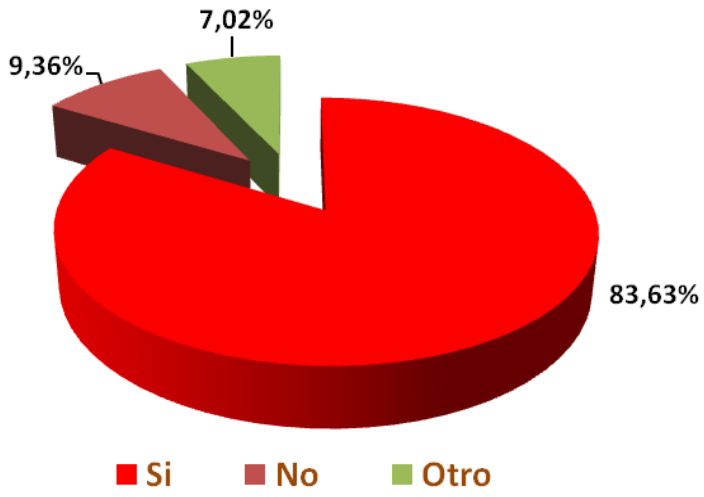
- **Pregunta 1: ¿Problemas del arranque del ebook en España?**



Tal y como se podía intuir, el principal problema del despegue del ebook en España es de hábito o cultural, no es sencillo dejar el papel para los lectores. Otro problema detectado es que el lector que podría estar interesado en comprar un ebook no encuentra la oferta necesaria, o no sabe cómo encontrarla. Tanto el precio como la dificultad de manejo en la compra o uso no parecen ser temas que se consideren problemáticos (sorprendentemente, en el caso del precio, y un poco contradictorio respecto a la primera opción en el caso de la dificultad de uso).

Se preguntó a los encuestado si había alguna otra razón que consideraran importante, y las más destacadas fueron: desconocimiento de su funcionamiento, el miedo a robo o pérdida, molestias derivadas del dispositivo (cansa la vista, pantallas que hacen daño, se necesita cargador, no se puede llevar a la playa, etc.), o confusión en cuanto al dispositivo lector más adecuado.

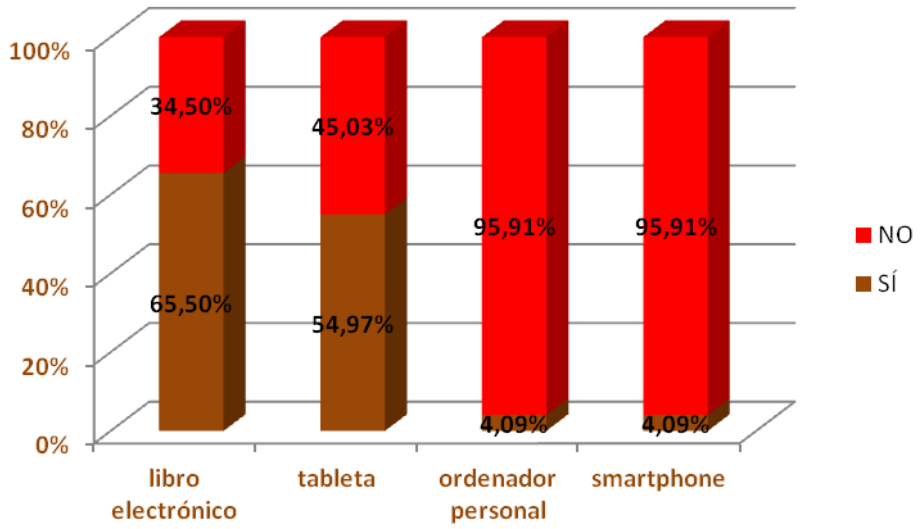
- **Pregunta 2: ¿Consideras un valor la no existencia de intermediarios en la venta de ebooks?**



Los lectores prefieren saber que existen el número menor posible de intermediarios entre consumidor y "productor" de la materia prima, en este caso, el libro. Las razones pueden ser dos: intuir que de esa manera el precio se abarate, o empatía con el autor para el que se desea el mayor beneficio posible.

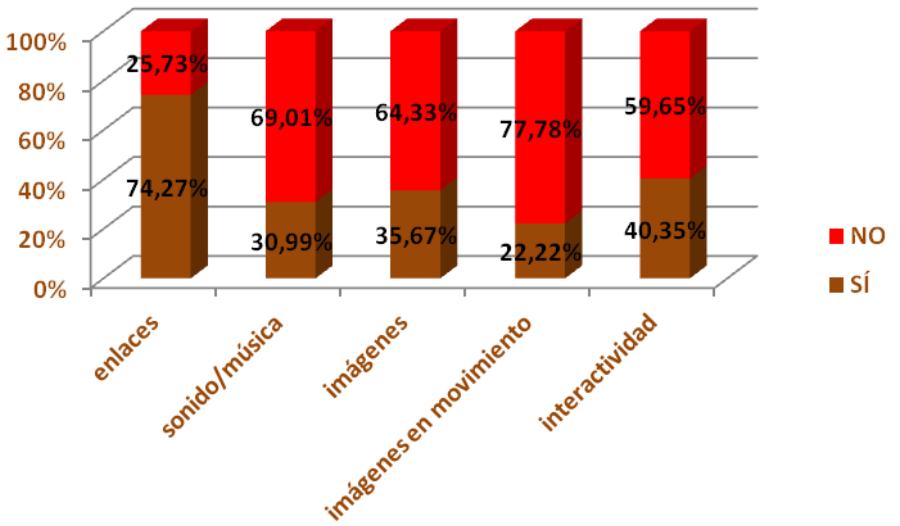
Se dejó que los encuestados nos dieran sus opiniones, muchos no encontraban la diferencia entre el aporte de valor del editor en la editorial tradicional y en la digital, por lo tanto lo consideran un elemento necesario. Destacar también la opinión que tiene que ver con la posibilidad de que la eliminación de intermediarios facilitara la publicación a autores desconocidos o que tuvieran dificultades para ser publicados.

- **Pregunta 3: ¿Cuál es el soporte preferido para la lectura de ebooks?**



El ereader está ligeramente por encima de la tablet. En el caso del ordenador personal o el teléfono móvil, el lector es muy reticente a su uso para lectura.

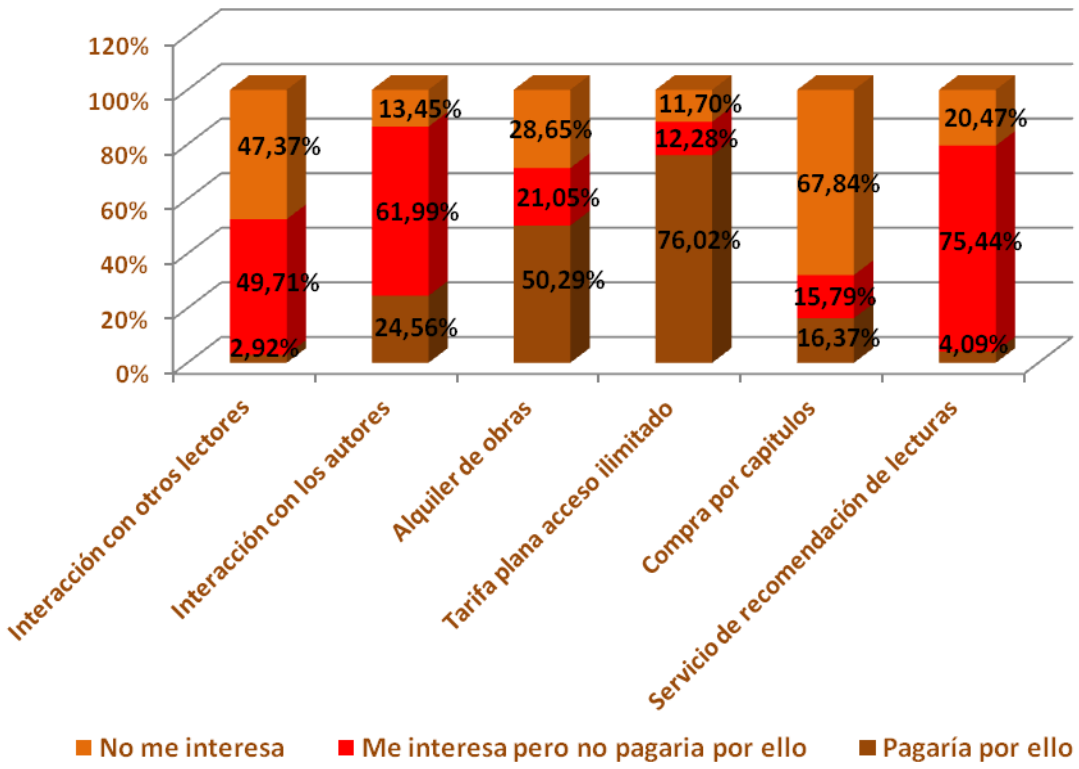
- **Pregunta 4: ¿Consideras que algunos de los siguientes elementos incorporados al libro digital enriquecen tu experiencia como lector?**



Los links a información sobre temas mencionados en la lectura son muy valorados, seguido del libro interactivo. Los contenidos multimedia (sonidos, música, imágenes), no lo son tanto.

Otras opciones sugeridas por los lectores son: poder hacer marcas o anotaciones, traducciones, modificación de tamaños y tipos de letra, audiolibro, etc.

- **Pregunta 5: ¿Estarías dispuesto a pagar por alguno de los siguientes servicios?**



La modalidad de tarifa plana es la mejor acogida entre los encuestados, seguida por el alquiler de obras. El resto de servicios propuestos tienen buena acogida en el caso de que no se tuviera que pagar por ello. Como puntos más rechazados están la interacción con otros lectores y la compra de obras por capítulos.

- **Pregunta 6: En relación con el libro digital ¿Existe algún otro producto o servicio del que te gustaría disponer?**

En este caso se dejó que el encuestado respondiera de forma abierta, sin dar opciones de selección. Algunas ideas que los lectores consideran importantes: **facilidad de búsqueda y compra de obras, posibilidad de disponer de libros clásicos de forma gratuita, scrapbook (libro de recortes), uso multiplataforma, aumentar la oferta de venta actualmente disponible, versión digital de obras descatalogadas en papel o asesoramiento sobre dispositivos de lectura.**

CONCLUSIONES:

De las respuestas de los lectores, podemos sacar las siguientes conclusiones de forma resumida,

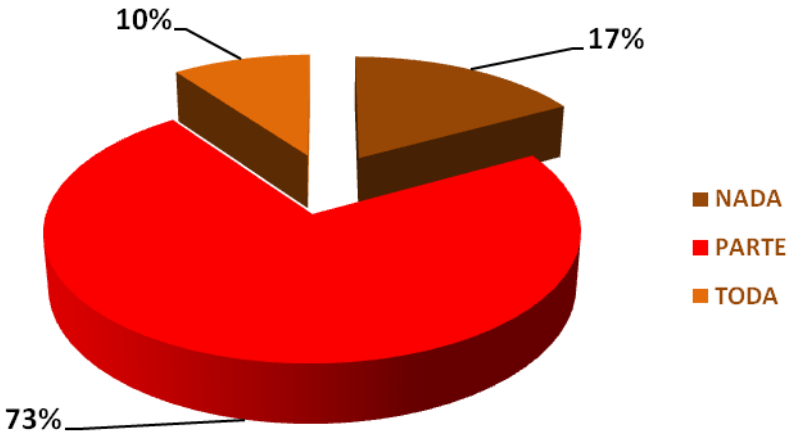
- Se percibe una evidente falta de oferta, o de medios para llegar a ella.
- Papel y digital convivirán a corto y medio plazo.
- Al lector no le gusta que existan un gran número de intermediarios en el proceso de publicación.
- El ereader y la tableta son los dispositivos preferidos para la lectura.
- Son bien valoradas las aportaciones multimedia a la historia.
- Posibles servicios de valor añadido como redes sociales o diferentes formas de pago son bien considerados, mientras no impacten en el precio.

3.3.2 ENCUESTAS AUTORES

Aunque los autores no van a ser clientes de nuestra empresa, sino proveedores, estimamos que la realización de una breve encuesta a este colectivo era muy interesante, ya que para nosotros no se tratará de un proveedor cualquiera, sino uno muy integrado que trabajará mano a mano en la producción de la obra.

El universo fue de 91 autores seleccionados de una lista de escritores con twitter, y se les envió a través de este medio, ya que nos pareció importante que se tratara de un grupo de autores interesados en las nuevas tecnologías.

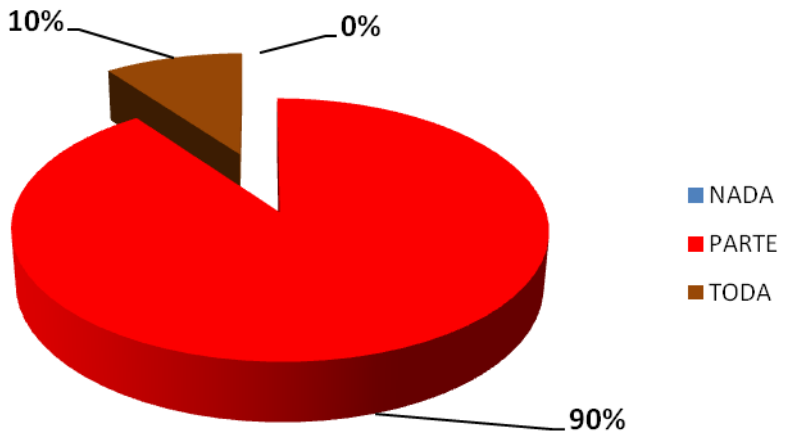
- **Pregunta 1: ¿Difundes actualmente tu obra o parte de ella en formato digital?**



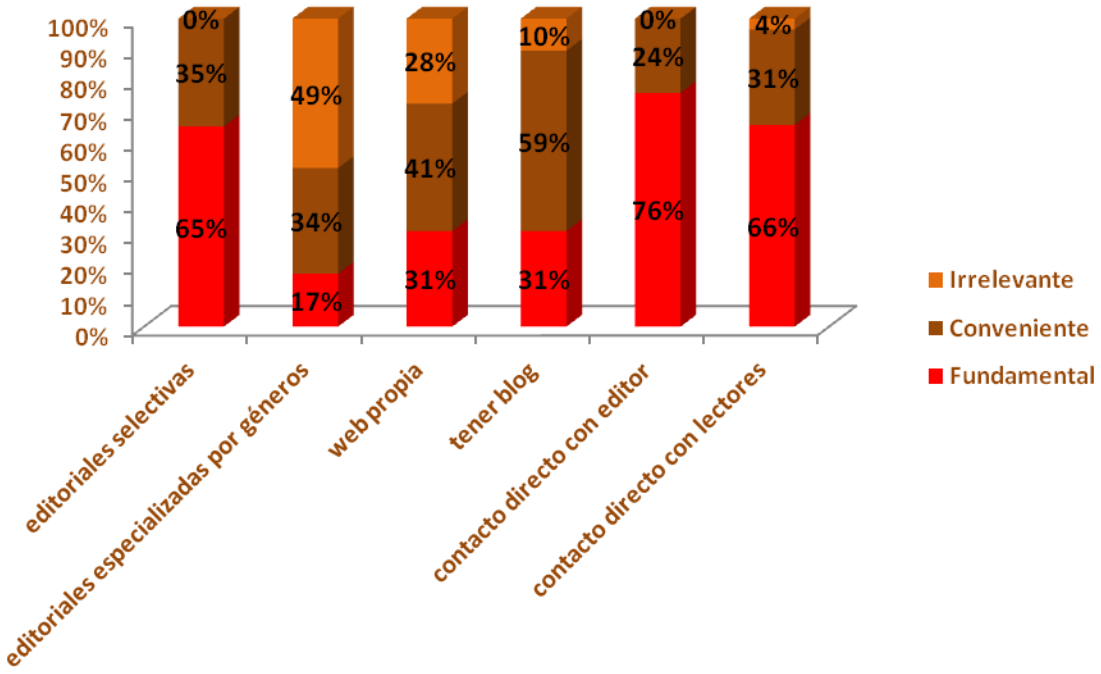
La encuesta demuestra que la sensibilización y penetración del formato digital es bastante alta dentro de la muestra encuestada, el ”miedo” se ha perdido. La convivencia entre el papel y lo digital es un hecho.

Y por si había dudas, la siguiente pregunta las despeja….

- **Pregunta 2: ¿Piensas difundir en el futuro tu obra o parte de ella en formato digital?**



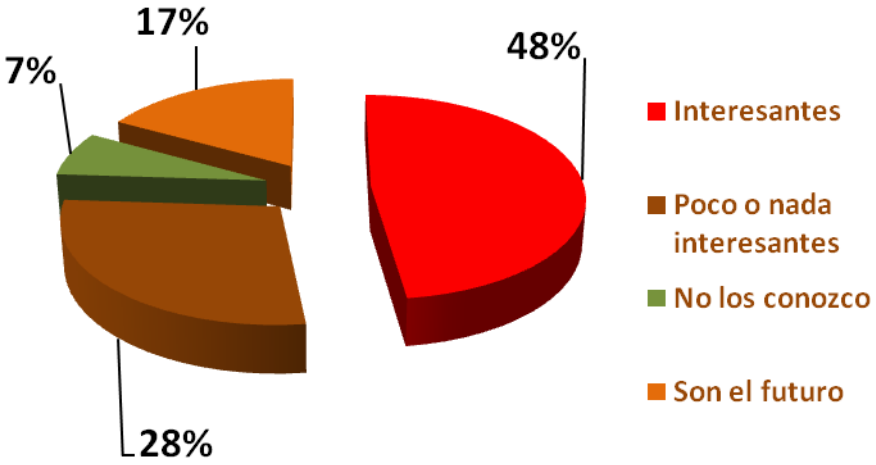
- **Pregunta 3: ¿Podrías indicarnos qué importancia das a los siguientes temas relacionados con la función de una editorial?**



El autor necesita los servicios editoriales, y no sólo los necesita sino que no tiene pensado prescindir de ellos, a un precio justo los considera un valor para su obra.

También podemos ver que servicios que incluyen nuevas formas de comunicación posibilitadas por las nuevas tecnología son muy bien recibidos, incluyendo el contacto con el lector.

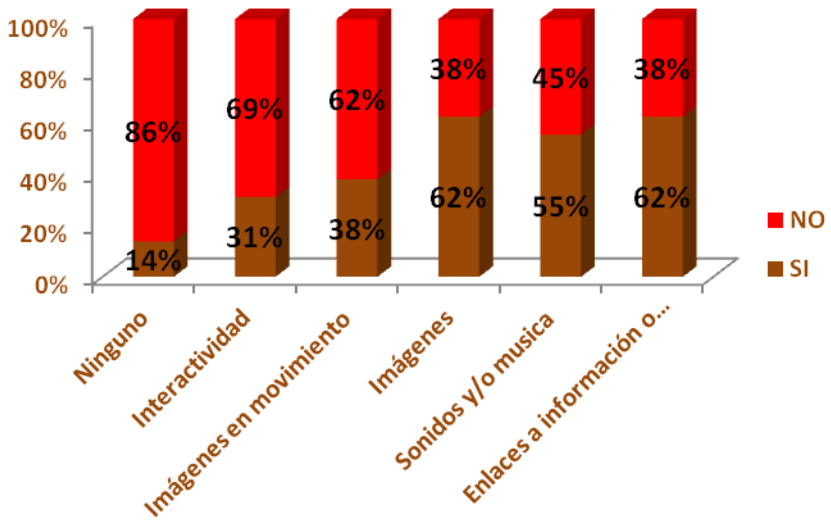
- **Pregunta 4: ¿Qué opinas los formatos de libro digital enriquecidos con contenidos multimedia?**



Hay todavía un cierto grado de rechazo a dar una vuelta de tuerca más al formato digital y enriquecer la obra con nuevas posibilidades de comunicación, aunque la mayoría las considera un terreno a explorar, o incluso, el formato del futuro.

Profundizando en el tema, preguntamos a los autores sobre las nuevas funcionalidades en concreto que podrían aportar a su obra.

- **Pregunta 5: ¿Cuales de los siguientes elementos de libro transmedia crees que podrían enriquecer tu obra?**



Las respuestas están en consonancia con la pregunta 4, lo más importante es que la inmensa mayoría (86%) piensa que alguno de los formatos anteriores podría ser útil para contar una historia.

CONCLUSIONES

Los resultados se pueden resumir de una manera simple en la idea de que los autores están dispuestos a introducirse en el mundo digital de una manera completa.

Como hemos visto con anterioridad, la convivencia con el libro parece que no tiene discusión, pero eso no parece ser un problema para el autor, que entiendo y es proclive a la adaptación a lo nuevo.

Con respecto al uso de nuevos formatos, se puede detectar un cierto matiz de "prudencia", que nosotros interpretamos como falta de conocimiento sobre la inclusión de dichas funcionalidades a una obra estándar.

3.4 ENTREVISTAS EXPERTOS

Cuando abordamos en proyecto que tenemos entre manos, no éramos del todo conscientes del estado primigenio del mundo en el que nos introducíamos. En cuanto investigamos un poco, nos dimos cuenta de que se trataba de un sector muy interesante, pero en el que había muy pocas referencias para estudiar.

Por eso, nos pareció que era importante encontrar a algunas personas que ya hubieran recorrido parte del camino, personas que desde distintas perspectivas nos pudieran dar una panorámica del estado actual de este nuevo sector y que nos aportaran su opinión sobre lo que pudiera venir en el futuro (aunque el futuro en este campo sea literalmente mañana).

Queríamos cubrir tres ámbitos: el de la empresa, el de los editores, y el del escritor-investigador.

3.4.1 LA EMPRESA.

Hablamos con Arturo Puig, editor de ITBOOKS, empresa que se dedica a la edición en formato digital de libros infantiles. La elección por lo infantil tuvo que ver con gustos personales por un lado, y por el deseo de especializarse, por otro. Publican al año alrededor de 7 títulos propios (catálogo) y 30 por encargo.

Se consideran en la frontera entre el editor clásico, y el concepto americano de Publisher, es decir, aquel que cobra al autor por servicios prestados, compartiendo o no beneficios, por lo que consideran que los servicios que deben prestar se pueden plantear con dos enfoques:

- Editorial digital con servicios a autores, bien en modo autoedición o modo por encargo.
- Editorial multimedia, evolución del anterior dando servicios de mayor calidad. ITBOOKS pretende madurar hacia este modelo y aconsejan que si se comienza ahora se apueste por lo multimedia y no por los formatos actuales, demasiado "planos".

Desde el punto de vista técnico se puede optar por dos grandes agrupaciones:

- Usar un motor de videojuegos, lo que conlleva mayor nivel de conocimiento en programación, y resulta más complicación al estimar costes, pero también muchas proporciona muchas más posibilidades técnicas.
- Usar una herramienta de diseño del mercado. Las hay potentísimas como InDesign, de Adobe. Y quizás para literatura adulta y "seria" como la que nosotros queremos sea más apropiada (en principio). Tiene la ventaja que de que al ser un paquete software es más fácil (en principio) de presupuestar, y también de que deben existir expertos desarrolladores que la usen.
- Un modelo híbrido entre ambos.

3.4.2 LOS EDITORES.

En lo relacionado con el sector editorial, entrevistamos a Antonio Ávila, presidente de la Federación del Gremio de Editores.

Según su punto de vista, las editoriales digitales que existen en la actualidad no son editoriales, son imprentas digitales. Es decir, no se dan los pasos de la cadena de valor que deberían darse para la transformación a un nuevo sector, sino que se copian los esquemas clásicos de la editorial tradicional, para sólo aportar como nuevo el paso al formato electrónico. Entiende que eso es así porque no se considera que un modelo puramente digital sea suficientemente rentable, y por eso se apuesta por la convivencia de los formatos papel y electrónico en los modelos de negocio, esta convivencia la considera básica para el desarrollo a medio plazo de una editorial de este tipo.

Un forma interesante de comenzar en el mundo digital puede ser especializarse en temáticas, géneros o tipos de autores, más que querer abarcar una gran variedad de obras que puedan dispersar la atención del lector y la experiencia del editor.

En cuanto a la obra a ofrecer ha llegado al momento de aportar algo más tanto al lector como al escritor, hay que personalizar el servicio y que unos y otros perciban que la impronta del editor aporta valor. Hay que dar algo más allá del propio libro.

3.4.3 ESCRITOR-INVESTIGADOR

En este caso tuvimos la suerte de hablar con Javier Celaya, CEO de Dosdoce Digital Culture, experto en marketing, colaborador de múltiples editoriales, y autor de varios libros de marketing y comunicación digital. Actualmente está trabajando en la producción de un libro transmedia cuyo autor es él mismo.

La conversación comenzó tratando el tema de la competencia en el sector, y de esta manera se corroboró lo que percibimos al realizar nuestro estudio: el sector está en pleno nacimiento y no hay modelos maduros ni referencias estables. Parece que una buena estrategia puede ser la de realizar alianzas entre competidores, todos pueden salir beneficiados compartiendo experiencias.

Como modelo de "nueva editorial" debemos poner gran foco en establecer una colaboración estrecha con el autor. Al tratarse de una nueva forma de contar una historia, debemos tratarlo como si fuera un cliente, más que un proveedor, e integrarlo en nuestra cadena de valor, incrementando el contacto tanto con la editorial, como con el lector, las nuevas tecnologías ayudarán a establecer y desarrollar estas sinergias.

Se debe ser selectivo, y decidir desde el principio que tipo de editorial se quiere ser, ya que el modelo de negocio es totalmente distinto:

- Se edita todo, para crear economías de escala en detrimento de la calidad.
- Somos selectivos. Esta segunda opción es más recomendable para empezar, ya que es más propicia a un aprendizaje y facilitará tanto el hacernos un nombre en el mundo editorial y como el poder dar a los autores el trato personalizado que reclaman.

En cuanto al formato, si se quiere empezar ahora, debemos crear una empresa 100% digital y olvidarnos del papel, la convivencia se dará con otras editoriales que ya lo hagan, pero no por la actividad de nuevas editoriales.

Hay una gran oferta del libro digital pdf, epub, etc., formatos muy “planos”. Si hay hueco de mercado es claramente en el transmedia en el que aún no hay una oferta clara. Y por transmedia se entiende libro enriquecido, multimedia, etc.

España es un país de móvil y tableta, que además son los dispositivos que mejor encajan con el libro transmedia, lo ideal es centrarse en estos dispositivos. Aunque el móvil se puede enfocar como un instrumento de descubrimiento, contacto con el libro y compra, pero no tanto de lectura.

3.5 CONCLUSION DEL ESTUDIO DE MERCADO Y DATOS SIGNIFICATIVOS.

- Las editoriales se enfrentan a un modelo de negocio cambiante. Las nuevas tiendas digitales, los libros electrónicos descargables y la amplia oferta de soportes digitales de lectura como los ordenadores personales, tabletas, teléfonos inteligentes y los llamados eReaders o soportes de lectura electrónica, ofrecen una alternativa al consumo de libros en papel a precios asequibles.
- La diversidad en la oferta, los distintos portales de comercio electrónico disponibles en la red y la paulatina incorporación de nuevos títulos disponibles en formato digital crean al usuario la necesidad de unificar las búsquedas. En esta línea nacen herramientas como la plataforma logística de ayuda a editoriales y autores Libranda la cual reúne a los grupos editoriales como Planeta, Random House Mondadori, Grupo Santillana, Wolters Kluwer, SM, Grup62, Roca Editorial, Anagrama, Ediciones Maeva y Ediciones Siruela. En este acuerdo editorial se permite al lector acceder a una selección de unos 1.130 libros digitalizados y albergarlos en una única plataforma en el ordenador. Europeana (red de libros de museos en Europa) y Gallica (red de libros en Francia) son otras dos iniciativas en la línea de identificación de obras y redireccionamiento al sitio donde el usuario puede adquirirlos.
- Las bibliotecas se suman al mundo virtual y ponen a disposición del ciudadano lectores electrónicos para su uso. En España el ciudadano puede llevarse por un promedio de entre quince y cuarenta días el dispositivo electrónico cargado de contenido digital. 15 bibliotecas cuentan ya con este sistema. La oferta de los títulos disponibles en las plataformas online irán creciendo en la medida en la que editoriales, autores y distribuidoras faciliten el acceso de préstamo a estos contenidos editoriales.

- Las pequeñas editoriales y tiendas especializadas tienen ahora posibilidades de diferenciarse frente a gigantes de la industria en la venta online de libros, revistas, cómics y libros de texto especializados. Los gastos de gestión, almacenaje y envío de los libros físicos hace difícil a las pequeñas tiendas optar a un posicionamiento relevante en el mercado.
- La industria se orienta a ampliar la oferta de los libros digitales en los diferentes portales existentes en la red y la compatibilidad de los libros con la diversidad de los soportes de lectura existente.
- Las barreras geográficas en la red desaparecen y el lector se aproxima a cualquier catálogo digital disponible en las tiendas online del mundo. Ante este escenario, las editoriales y autores ante las posibilidades que ofrece la edición digital, encuentran en la internacionalización de sus catálogos, nuevas fuentes de ingresos que no deberán desaprovechar.
- Los editores españoles pueden establecer alianzas estratégicas con las plataformas digitales de América del Sur con mayor facilidad debido a la proximidad de culturas, idioma y el importante volumen de catálogo disponible en español: Paidós en Argentina, Gandhi y Biblits en México, Sophos en Guatemala, Librería de la U en Colombia, o Saraiva, LivrariaCultura y Gato Sabido en Brasil son portales de referencia para aquellos interesados en ubicar los contenidos electrónicos en dichos territorios.
- La estructura empresarial del sector editorial español, se caracteriza por un número pequeño de grandes empresas (33), un 34,6% de las cuales ha editado en otros soportes distintos del papel. Europa es el principal territorio de exportación de libros para España con países importantes como Francia, Italia, Reino Unido y Portugal. En segundo lugar Latinoamérica: Colombia, México, Brasil, Venezuela y Argentina.
- El sector español de los contenidos editoriales generó en el año 2009 una facturación de 7.128 millones de €, de los cuales el 12,57% se correspondieron con publicaciones en formato digital. En el año 2010 según AMETIC se refleja un incremento en la edición electrónica en un 45,6% con respecto al año anterior y en 2010 ha alcanzado los 70,5 millones de €, el 2,4% de la facturación total del sector.
- Por categorías, la oferta digital se sitúa en cifras iguales o superiores al 18%: libro de texto (18%), libros de Ciencias Sociales y Humanidades (18,3%), y libros de Creación Literaria (18,6%) o de Ciencia y Tecnología (20,5%). Los contenidos de Derecho y CC. Económicas son los más vendidos en formato digital y representan un 33,9% de los títulos comercializados en dicha materia.

- Se refleja por tanto un interés en los mercados globales por ofrecer contenidos digitales, y en concreto libros electrónicos. Según el Informe Anual de los Contenidos Digitales en España, 2010 elaborado por ONTSI durante 2009, el libro electrónico a nivel mundial creció más de un 50% en ventas respecto al año anterior. Existe una demanda creciente en los usuarios que eligen los libros electrónicos frente al papel paulatinamente llegando a cuotas entre el 2% y el 7% según los mercados (exceptuando el caso estadounidense que exhibe mayores cuotas).
- Otro dato interesante es el aumento espectacular en la adquisición de dispositivos electrónicos, a un ritmo mucho mayor que el de los contenidos digitales. Por lo tanto, el potencial es enorme, el soporte está muchos más extendido que los contenidos.

4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la editorial transmedia rompe totalmente con el esquema tradicional de la cadena de editorial de papel, incluso da varios pasos más sobre la cadena que actualmente se usa para la edición de libros en formato epub o pdf, ya que ésta es una réplica casi exacta de la tradicional.

De forma esquemática, el formato tradicional es el siguiente:

Se trata de una cadena totalmente secuencial, de eslabones estancos y rígidos, no existe prácticamente integración entre ellos. Cada uno hace su trabajo a partir del resultado del subproceso anterior, y así sucesivamente. Además, no se trata sólo de grandes bloques operacionales, sino también de grandes grupos de influencia con importante poder en el sector.

Todo eso se traduce en una cadena muy bien engrasada, pero muy rígida y poco flexible a nuevas adaptaciones, como pueden ser la incorporación de nuevos formatos.

Llegados a este punto, y partiendo de la cadena tradicional, nuestra editorial va a ofrecer al lector un nuevo tipo de libro, el transmedia. Al analizar las características del mismo y sus posibilidades técnicas, nos damos cuenta de que la cadena de valor no sólo no nos vale, sino que va a cambiar por pura necesidad.

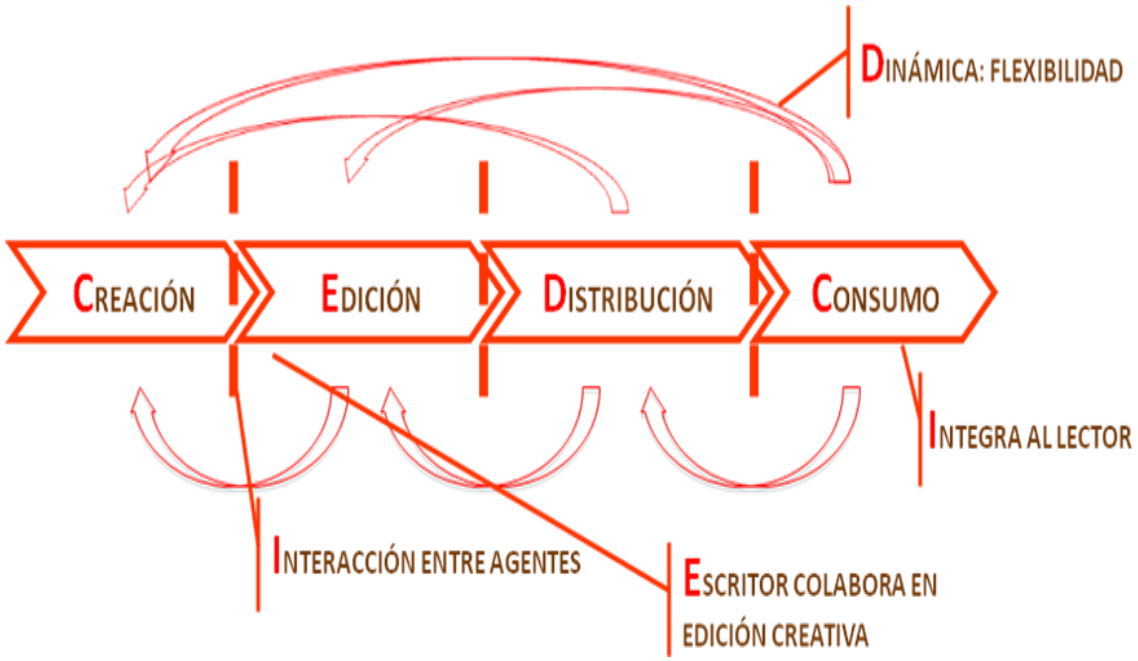
En la producción de un libro transmedia se van a dar una serie de acciones que van a tener un gran impacto en la cadena de valor, las más importantes:

- El autor pasa a ser de un mero proveedor de contenidos a ser un proveedor de contenidos pero totalmente integrado. El autor va a ser parte importante en la producción del libro transmedia, ya que será necesaria su participación en la adaptación de su historia a nuevos formatos creativos. No olvidemos que lo más importante en nuestra editorial es LA HISTORIA.
- Al tratarse de una nueva forma de narrar una historia y de una nueva forma de producción editorial, necesitamos crear nuestra propia curva de aprendizaje,

por lo tanto la integración entre los eslabones de la cadena es fundamental, no sólo cada uno de ellos aporta una entrada al siguiente, sino que tiene que colaborar con él.

- El lector no sólo va a ser cliente consumidor pasivo. Tendrá a su disposición medios online para opinar recomendar, destacar, aconsejar, etc. Como editores conoceremos sus opiniones y gustos, su forma de leer y de afrontar una historia, cuando compra y dónde. En definitiva, el lector también se integra.

Así, usando como base la cadena tradicional incorporamos las nuevas actividades y circunstancias que la modifican:



5 MODELO DE NEGOCIO.

Para plantear de manera limpia y clara el modelo de negocio de una editorial que quiere crear un nuevo producto utilizaremos la metodología que nos proporciona el modelo Canvas (*http://www.businessmodelgeneration.com/canvas*), ya que es muy apropiada para definir empresas que pretenden afrontar retos poco o nada conocidos en el mercado y su forma de generar valor a partir de ellos.

Como es bien conocido, Canvas plantea un modelo con 9 bloques. Entremos directamente a usarlos más que a definirlos metodológicamente, algo que está en las bibliografías y hemerotecas.

5.1 KEY PARTNERS.

¿Quiénes son nuestros socios o colaboradores clave? ¿Y los proveedores? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Cuáles son las actividades clave que van a aportar?

Tenemos bien claro que nuestro principal socio, colaborador y proveedor es **el escritor**. Él nos va a proporcionar la historia y va a participar en la parte creativa de la producción del libro. También será receptor de las opiniones y sugerencias del lector.

En segundo lugar en importancia tenemos que mencionar a la competencia. El resto de editoriales que se dediquen a lo transmedia serán probables partners en el futuro. El grado de inmadurez del mercado y la posible necesidad de compartir experiencias y mercados pueden llegar a formar alianzas estratégicas beneficiosas para los, en principio, competidores.

Los **colaboradores externos** de la fase de producción. Algunos trabajos son realizados por colaboradores, unos por su complejidad y otros por la necesaria especialización que requieren.

Las **plataformas de venta online** actuales también serán clave. Apple Store y Android Market nos darán cobertura comercial a nivel mundial, y una sencillez en la compra para el lector que es muy valorada por el mismo.

Las **plataformas de venta física**, especialmente las grandes cadenas como AFNAC o El Corte Ingles son potenciales socios a la hora de dar a conocer el producto y quizás distribuirlo en el futuro en función de la evolución de las plataformas de lectura

Otros importantes proveedores y socios ocasionales serán empresas web 2.0, diseñadores gráficos y web, empresas de marketing online, o expertos en crowdsourcing (para explorar la posibilidad de una selección de obras a nivel grupal).

5.2 KEY ACTIVITIES.

¿Cuáles son las actividades clave que requiere nuestra propuesta de valor? ¿Y nuestros canales de distribución? ¿Y para las relaciones con nuestros clientes y modelo de ingresos?

No nos cansaremos de repetir y recalcar que en nuestra editorial lo importante es la HISTORIA, una historia que será narrada utilizando nuevos formatos que no podrán ser obstáculo para la misma, sino al contrario, la reforzarán desde el punto de vista narrativo y del entretenimiento.

Por eso, una de nuestras actividades clave será la **búsqueda y selección** de contenidos. No queremos publicar todo. Nuestro objetivo es ser una editorial exigente con sus textos y que sea reconocida por ello, lo que popularmente se llama una editorial "de culto". Ese es nuestro objetivo de arranque, que no choca con una futura estrategia más aperturista en cuanto a publicaciones de otro tipo.

Esa selección detallada de la obra obliga a realizar un paso al libro transmedia con cariño y esmero, donde como ya hemos dicho antes el autor tendrá parte importante de colaboración, llegando a casi de **personalización** del libro. No seremos una "churrería".

A partir de aquí entra la acción del marketing, la de la distribución y la labor comercial, tres acciones clave complementarias que harán que nuestra obra se venda. Para ello, estamos alineados con las nuevas tecnologías en **promoción, distribución y venta**.

5.3 KEY RESOURCES.

¿Cuáles son los recursos clave que requiere nuestra propuesta de valor? ¿Y nuestros canales de distribución? ¿Y para las relaciones con nuestros clientes y modelo de ingresos?

Los recursos clave necesarios serán los que nos ayuden a cumplir las actividades clave, de esta manera serán los siguientes.

El **editor** que selecciona obras es muy importante en nuestro modelo, por las razones explicadas en el apartado anterior.

La **fase productiva**, tanto en el aspecto creativo como en el técnico será clave. Junto con la colaboración del autor se debe crear un triángulo que de lugar a la obra transmedia publicable. En el aspecto técnico nos hemos decidido por usar herramientas comerciales del mercado para la producción de la obra, se tratan de InDesign y de Aquafadas. Ambas, junto con otras aplicaciones especializadas nos dará la potencia funcional necesaria para elaborar una obra de calidad que sorprenda al lector y se adecúe a la historia.

Por supuesto, y también como comentábamos antes, dispondremos de expertos en marketing digital que nos ayudarán a promocionar, distribuir, vender y analizar la venta.

En cuanto a los recursos, debemos hacer mención a lo que serán nuestros **dispositivos** clave: el Smartphone y el Tablet. Uno como puerta de entrada, de consulta y de posible compra más que como dispositivo puro de lectura, y el otro como dispositivo ideal de lectura.

5.4 VALUE PROPOSITIONS.

¿Qué valor debemos proporcionar a nuestro cliente? ¿Qué necesidad estamos cubriendo o qué problema estamos solucionando? ¿Qué gama de producto ofrecemos a cada uno de nuestros segmentos de clientes?

Nuestra gran aportación consiste en generar un nuevo producto literario al mercado, así que más que solucionar un problema existente, generaremos una nueva necesidad.

Vamos a combinar formatos de expresión existentes y diferentes en una sola aplicación, por lo que enseñaremos a los lectores nuevas formas de disfrutar una historia que antes no habían conocido.

El cambio en la cadena de valor tradicional es también una aportación al mercado por nuestra parte. Asumimos de manera total los cambios que llegan y su impacto en la forma de aportar valor, empleando la cadena tradicional sólo como esqueleto que necesita ser renovado.

Todo lo anterior se podría resumir en la producción de un **producto nuevo**, a través de un proceso creativo **compartido** entre el autor, la editorial y con feedback del lector, con el objetivo final de proporcionar una **nueva experiencia** al usuario del libro transmedia.

5.5 CUSTOMER RELATIONSHIP.

¿Qué tipo de relación esperamos tener y mantener con cada uno de nuestros clientes? ¿Cómo se integrarán con nuestro modelo de negocio? ¿Qué gastos supondrán?

Como ya hemos comentado, el cliente y lector de nuestros libros disfrutará de una nueva experiencia de lectura, será **interactiva** y **compartida** con otros lectores, con el autor y con la editorial. Las redes sociales actuarán como catalizador de comentarios, sugerencias, recomendaciones, valoraciones, etc. Así que estaríamos en contacto con nuestro cliente de manera online y permanente.

El lector no tendrá problemas para acceder a nuestros libros, ya que serán distribuidos de manera **global** a través de plataformas de venta con cobertura mundial. Si instalación en el dispositivo de lectura y su uso serán totalmente intuitivos y automáticos.

En cualquier caso, si tuviera algún problema, tendrían un servicio de **soporte** por parte de la editorial ante dudas o problemas de uso.

5.6 CHANNELS.

¿A través de qué canales quieren ser atendidos nuestros clientes? ¿Cómo están siendo atendidos a día de hoy? ¿Cómo están de integrados nuestros canales? ¿Cuál trabaja mejor y es más eficiente en costes? ¿Cómo los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

Nuestro principal canal de venta serán las plataformas más conocidas y de mayor alcance para este tipo de aplicaciones: Apple Store y Android Market. El número de ventas y descargas en ambas plataformas crece de forma geométrica mes a mes, y su sencillez de acceso y uso las hacen el método más recomendable para la distribución (a pesar de su coste).

Dependiendo de la evolución del mercado de tablets y otros cambios que pudieran ocurrir como, esta abierta en el futuro la posibilidad de utilizar otras plataformas o

medios de distribución además de Apple Store y Android Market pero descartando en cualquier caso crear una plataforma de ventas propia. Las redes sociales y nuestra página web también serán puertas de entrada a la posibilidad de conocer nuestros libros, siempre con un sentido práctico, y de facilidad y rapidez de uso.

5.7 CUSTOMER SEGMENTS.

¿Para quién creamos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Nuestra clientela objetivo estará formada por cualquier persona que sea **aficionada** a la lectura y a las nuevas tecnologías, que sepa leer en **español**, y que esté en posesión de un **tablet y/o Smartphone**.

La distribución global de nuestros libros permitirá que cualquier persona del mundo que conozca el idioma español pueda acceder a ellos fácilmente.

Tendremos en cuenta a futuro la posibilidad de realizar expansión hacia un mercado de habla no hispana.

5.8 COST STRUCTURE.

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Y las actividades clave más caras?

Sin lugar a dudas, uno de los costes más importantes será el de **distribución** y **venta**. Las plataformas de venta cobran porcentajes sobre el PVP que están en torno al 30%.

También los costes de **personal** tendrán impacto notable. El libro transmedia requiere una producción esmerada que necesita su tiempo y un nivel de conocimiento determinado, y por lo tanto serán una partida de peso en la cuenta de resultados.

También los servicios de **marketing** (si sacamos la distribución como punto aparte) tendrán peso importante. En este punto hay que recalcar que estaremos muy pendientes a nuevas tendencias y técnicas de marketing en lo digital, con la idea de ser efectivos en nuestras campañas. También intentaremos aprovechar la libertad que da la red para realizar acciones de gran impacto y bajo coste.

Al tratarse de una empresa innovadora, los costes de **I+D+i** tendrán también su apartado propio. Comenzamos ofertando un producto que casi nadie ofrece y pocos

conocen, y queremos mantenernos en ese punto durante todo nuestro ciclo de vida, yendo por delante de los demás.

Ya hemos comentado que el **autor** no sólo es proveedor de material, sino que también es parte importante del proceso creativo del libro transmedia. Por eso queremos ser en este punto también diferentes al sector editorial tradicional, y otorgar al autor un porcentaje sobre la venta (15%) sensiblemente superior a la media que se suele ofrecer en el mercado (10%).

5.9 REVENUE STREAMS.

¿Por qué valor que ofrecemos están dispuestos nuestros clientes a pagarnos? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo lo hacen?

Nuestro cliente es el lector. Así, nuestra fuente de ingresos será la **venta** de libros en formato descarga a través de las plataformas de venta.

Tenemos un libro que nadie ofrece, lo que actualmente compra el lector de libro digital es algo que se parece poco a lo que nosotros ofrecemos, es por eso que estamos seguros de que se apreciará y valorará la diferencia. Incrementamos la experiencia de disfrutar de una buena historia usando formatos novedosos que suman valor al conjunto.

No descartamos a futuro establecer otros modelos, como puede ser el compartir gastos de producción con el autor, y así aumentar su porcentaje sobre las ventas. O incorporar modelos de lectura en la nube cuando sea posible, con ingresos publicitarios, etc.

El lector valora mucho la accesibilidad y la sencillez de uso a la hora de la compra, las plataformas Apple y Android ofrecen ambas características y hoy por hoy son una apuesta segura para evitar uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el lector: la ausencia de contenidos (o dificultad para encontrarlos).

En la siguiente página mostramos un esquema resumido de lo que hemos explicado en los anteriores puntos.

Key Partners

- escritores
- empresas de diseño, web 2.0, marketing online
- otras editoriales de libro transmedia
- plataformas de venta
- crowdsourcing

Key Activities

- búsqueda y selección de contenidos
- personalización de libros
- digitalización y edición
- marketing y distribución
- redes sociales

Key Resources

- editores transmedia
- creativos y técnicos multimedia
- expertos en promoción digital
- tablets & smartphones

Value Propositions

- producto nuevo
- proceso creativo compartido
- creación de nuevas experiencias

Customer Relationships

- lectura interactiva y compartida
- distribución global
- soporte online

Channels

- internet: plataformas de venta
- redes sociales
- librerías

Customer Segments

- lectores de libro digital en lengua española, en posesión de un smartphone o/y tableta

Cost Structure

- servicios externos
- beneficio autor/escritor
- personal propio
- marketing + distribución
- I+D+i

Revenue Streams

- beneficios por venta de libros vía descarga
- costes de edición a cargo de la editorial, y porcentaje de beneficios compartido con el autor

6 PLAN ESTRATEGICO.

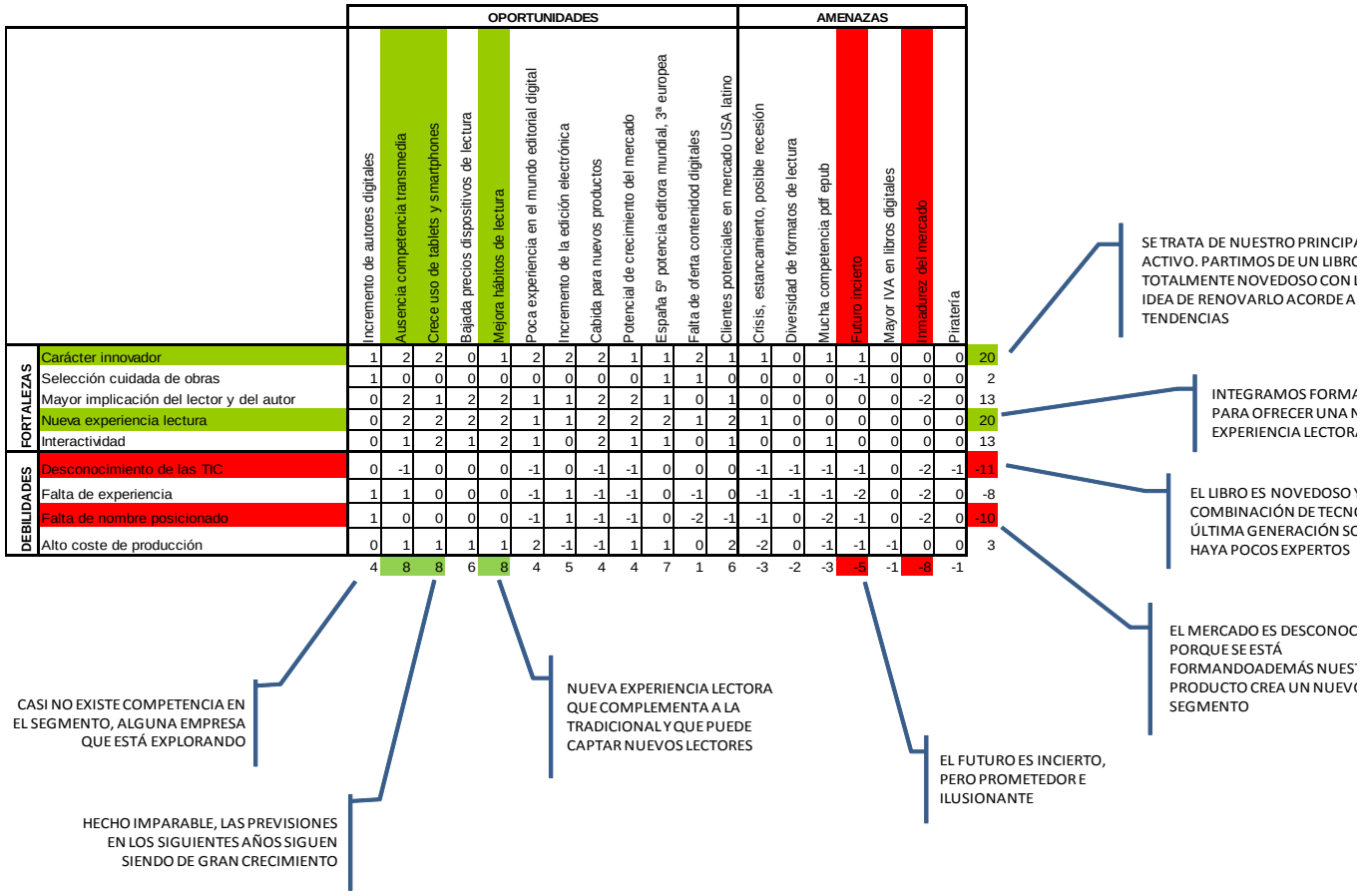
6.1 ANALISIS INTERNO.

Nuestra empresa tiene la **misión** de ser una editorial líder que revolucione el mundo digital, admirada y orientada a las historias de calidad y a la creación de nuevas experiencias de lectura. Queremos protagonizar el salto definitivo del libro digital, a través de un formato nuevo de alto valor añadido.

Partiendo de nuestra misión y visión, nuestro plan estratégico arranca de un análisis interno y externo de nuestra empresa, también del mercado, para desembocar en los grandes objetivos estratégicos desarrollados en un plan de 5 años.

A partir del análisis, y teniendo en cuenta que nos encontramos en el estado de arranque de la empresa, no nos parece necesario adoptar estrategias de reorientación ni estrategias defensivas. Sin embargo, sí hemos identificado la necesidad de diseñar e implementar **estrategias de supervivencia** para afrontar las amenazas y, **sobre todo, estrategias ofensivas**, con el fin de explotar las oportunidades.

En efecto, somos una empresa de nueva creación, que ofrece al mercado un nuevo producto, y que se encuentra en un entorno muy poco maduro donde lo que prevalecen son **las oportunidades y las amenazas**. Todavía hay poca experiencia como para detectar grandes fortalezas o debilidades internas (y esa es precisamente nuestra principal debilidad, la inexperiencia).


OPORTUNIDADES
AMENAZAS
Incremento de autores digitales
Ausencia competencia transmedia
Crece uso de tablets y smartphones
Bajada precios dispositivos de lectura
Mejora hábitos de lectura
Poca experiencia en el mundo editorial digital
Incremento de la edición electrónica
Cabida para nuevos productos
Potencial de crecimiento del mercado
España 5º potencia editora mundial, 3ª europea
Falta de oferta contenidod digitales
Clientes potenciales en mercado USA latino
Crisis, estancamiento, posible recesión
Diversidad de formatos de lectura
Mucha competencia pdf epub
Futuro incierto
Mayor IVA en libros digitales
Inmadurez del mercado
Piratería
FORTALEZAS
Carácter innovador 1 2 2 0 1 2 2 2 1 1 2 1 1 0 1 1 0 0 0 20
Selección cuidada de obras 1 0 0 0 0 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 -1 0 0 0 2
Mayor implicación del lector y del autor 0 2 1 2 2 1 1 2 2 1 0 1 0 0 0 0 0 -2 0 13
Nueva experiencia lectura 0 2 2 2 2 1 1 2 2 2 1 2 1 0 0 0 0 0 0 20
Interactividad 0 1 2 1 2 1 0 2 1 1 0 1 0 0 1 0 0 0 0 13
DEBILIDADES
Desconocimiento de las TIC 0 -1 0 0 0 -1 0 -1 -1 0 0 0 -1 -1 -1 -1 0 -2 -1 -11
Falta de experiencia 1 1 0 0 0 -1 1 -1 -1 0 -1 0 -1 -1 -1 -2 0 -2 0 -8
Falta de nombre posicionado 1 0 0 0 0 -1 1 -1 -1 0 -2 -1 -1 0 -2 -1 0 -2 0 -10
Alto coste de producción 0 1 1 1 1 2 -1 -1 1 1 0 2 -2 0 -1 -1 -1 0 0 3
4 8 8 6 8 4 5 4 4 7 1 6 -3 -2 -3 -5 -1 -8 -1
SE TRATA DE NUESTRO PRINCIPA ACTIVO. PARTIMOS DE UN LIBRO TOTALMENTE NOVEDOSO CON L IDEA DE RENOVARLO ACORDE A TENDENCIAS
INTEGRAMOS FORMA PARA OFRECER UNA N EXPERIENCIA LECTOR
EL LIBRO ES NOVEDOSO Y COMBINACIÓN DE TECNO ÚLTIMA GENERACIÓN SO HAYA POCOS EXPERTOS
EL MERCADO ES DESCONOC PORQUE SE ESTÁ FORMANDOADEMÁS NUES PRODUCTO CREA UN NUEVO SEGMENTO
CASI NO EXISTE COMPETENCIA EN EL SEGMENTO, ALGUNA EMPRESA QUE ESTÁ EXPLORANDO
HECHO IMPARABLE, LAS PREVISIONES EN LOS SIGUIENTES AÑOS SIGUEN SIENDO DE GRAN CRECIMIENTO
NUEVA EXPERIENCIA LECTORA QUE COMPLEMENTA A LA TRADICIONAL Y QUE PUEDE CAPTAR NUEVOS LECTORES
EL FUTURO ES INCIERTO, PERO PROMETEDOR E ILUSIONANTE

CORRIJAMOS LAS DEBILIDADES

Las **debilidades** más desfavorables de nuestra empresa son el desconocimiento del sector editorial y de las tecnologías necesarias para desarrollar nuestro producto. Sin embargo, el hecho de que prácticamente no exista competencia en el tipo de producto que queremos ofrecer, nos ayuda a superar estas debilidades y así permitirnos un autodesarrollo en una primera etapa de aprendizaje.

MANTENGAMOS LAS FORTALEZAS

El carácter innovador de nuestros productos y de nuestra empresa, así como el valor diferencial que aportamos a nuestros lectores a través de una experiencia de lectura que ninguna otra editorial le ofrece, nos permite afrontar o reducir el impacto de las posibles **amenazas** del entorno sobre nuestra empresa. La actual situación económica, descrita al principio de este documento, será superada con mayor facilidad gracias a la **diferenciación**, al hecho de que nuestro producto sea distinto a lo que actualmente se ofrece en el mercado, es decir a nuestro carácter innovador. Esta **fortaleza** nos permite igualmente superar el hecho de que exista una gran competencia en la edición digital sencilla (pdf y formatos similares de sólo lectura). Del mismo modo, nos enfrentaremos mejor a un sector en constante cambio y a la incertidumbre futura, ofreciendo algo diferente a un cliente que demanda y valora una tecnología en desarrollo constante.

A continuación, nos centraremos en las **amenazas** que más nos afectan. Queremos destacar la gran diversidad de formatos existentes, tanto para la creación de libros como para la lectura de los mismos. Solamente podremos enfrentarnos a esta amenaza reduciendo una de nuestras principales debilidades, que es, como acabamos de ver, el desconocimiento de las tecnologías necesarias para el desarrollo de nuestro producto. Para ello será necesario estar en disposición y tener una actitud de aprendizaje continuo, que nos permita reducir varias de las debilidades detectadas.

Posteriormente, será necesario aportar este conocimiento a la empresa a través de la contratación de técnicos con la experiencia necesaria en estas tecnologías.

Otra importante **amenaza** a la que debemos enfrentarnos es la situación de cambio e inmadurez que vive el sector, lo que provoca incertidumbre en relación con su evolución futura. Las herramientas necesarias para afrontar esta amenaza son las mismas que en el caso anterior.

EXPLOTAMOS LAS OPORTUNIDADES

Dicho lo anterior, la principal baza con la que cuenta nuestra editorial es que ofrece un producto innovador y poco conocido, con buenas expectativas de aceptación según los datos manejados, para el que no existe apenas oferta en estos momentos. Como factor adicional, nuestro producto aprovecha el crecimiento en las previsiones de venta y uso de tablets y smartphones, ya que estos aparatos son necesarios para consumir nuestro producto. Además, el importante crecimiento en el uso de estos dispositivos por encima incluso del libro electrónico, indica una tendencia de demanda creciente de contenidos digitales más completos y complejos como los que nuestra empresa ofrece.

En la edición digital existe cada vez más una mayor oferta, aunque todavía insuficiente, lo que provoca y facilita el incremento de la demanda. Cada vez más autores y editoriales se incorporan al mundo digital, paralelamente al crecimiento de la lectura y el consumo de contenidos digitales. Nos encontramos, por tanto, ante una demanda potencial mucho mayor, que será más fácilmente captable cuanto mayor sea el grado de diferenciación de nuestros productos.

Las posibilidades audiovisuales del transmedia añadidas a la literatura convencional, posibilidades que se pueden implementar en las tablets y los smartphones, no sólo representan una fórmula innovadora de lectura y consumo de contenidos digitales, sino también una forma inédita de edición que carece prácticamente de competencia.

Papiromedia entra en un mercado en expansión con un producto ahora desconocido y, por tanto, con baja demanda actual, pero con buena demanda potencial. La oferta de hoy día se compone de libros digitales con muy escaso o ningún contenido multimedia y cuando existe dicho contenido, la experiencia no llega a ser satisfactoria ya que hay bajo nivel de integración entre formatos. Papiromedia pretende resolver esas necesidades y quiere ser parte importante de la expansión de la literatura en formato digital a través de dos vías:

- Explotar y desarrollar la tendencia actual relacionada con el uso de formatos electrónicos de lectura para evolucionar a un producto muy mejorado respecto a los ofertados en la actualidad.
- Aprovechar las reticencias de muchas editoriales actuales a apostar por los contenidos digitales debido a lo incierto del panorama futuro respecto a formatos y preferencias.

En la actualidad existen multitud de formatos de libro electrónico y ninguno se impone claramente sobre los demás. Estos formatos requieren en ocasiones dispositivos de reproducción diferentes, de modo similar a lo que pasaba con el video en los años 80. La aparición de dispositivos electrónicos portátiles de altas prestaciones (tablets, smartphones) y su vertiginosa extensión entre los consumidores, permite superar el concepto de libro electrónico y la cuestión de los formatos de los contenidos. Esta variedad de formatos existente hoy día puede ser convertido en ventaja competitiva por Papiromedia, al ofrecer el libro como una aplicación (APP) fácilmente utilizable.

6.2 ANALISIS EXTERNO.

Cuesta trabajo realizar un análisis estratégico del mercado actual del libro digital enriquecido, ya que no existe como tal. Por eso, nos basaremos en parte en lo que actualmente está sucediendo en el mercado del libro digital, intentado proyectarlo a su lógica evolución a través del libro transmedia.

1. Amenaza de nuevos competidores

Del análisis de la competencia llegamos a la conclusión de que existen muy pocos competidores, y los que hay son muy pequeños y tienen poca experiencia. Es probable que las grandes editoriales, por disponer de gran número de recursos, se introduzcan en el mundo del transmedia. Pero las noticias que tenemos es que si lo hacen será para un tipo de libro divulgativo (educación, medicina, arte, historia), y no tanto en el género literario, tal y como queremos hacer nosotros.

2. Rivalidad entre competidores

El nuevo soporte posibilita la expansión de los editores al mercado global por su acceso directo a los consumidores de cualquier parte del mundo a través del canal de Internet. Si bien es cierto que en ocasiones las limitaciones territoriales de las propias tiendas online no permiten la compra todavía desde todos los países, la tendencia se orienta hacia el acceso desde cualquier sitio.

En este momento, las principales plataformas, ya sean de origen puramente online (Amazon), físico (Casa del Libro) o editorial (Planeta), están llevando a la práctica sus planes de expansión, lanzamiento de dispositivos de lectura asociados o plataformas de comercio electrónico propios, por lo que la oferta existente está ahora mismo en un intenso proceso de reajuste de sus modelos de negocio. En España ya está disponible

Amazon Kindle y recientemente ha lanzado su guía de auto publicación en español: Kindle Direct Publishing.

Las editoriales españolas se encuentran en el proceso de digitalización de los catálogos, ya sean novedades o títulos antiguos para poder disponer de una oferta amplia en la red. Los contenidos se alojan en servidores de sus propias plataformas, los delegan a distribuidores digitales y plataformas de gestión o los ponen a disposición de tiendas online generales y especialistas en libros digitales. La tendencia actual indica que la prioridad es ofrecer el mayor número de libros electrónicos en portales generales y no tanto en tiendas especializadas.

3. Poder de negociación con los proveedores

Las editoriales se enfrentan a un modelo de negocio cambiante, con la incorporación de nuevos agentes que participan en la cadena de valor del libro electrónico.

Nuestros proveedores son también las empresas de perfil de desarrollo tecnológico y software que se adhieren a la cadena de valor del libro digital al aportar el código y la compatibilidad de lectura digital. A menudo, las editoriales y tiendas digitales delegan la tarea de digitalización y creación de libros electrónicos en formatos digitales para asegurar la compatibilidad de la lectura con los dispositivos electrónicos. Nosotros no queremos externalizar de manera total la digitalización, porque forma parte de nuestro valor diferencial, aunque tendremos que requerir los servicios de estas empresas en momentos puntuales.

Los proveedores de software como Adobe pasan a tener una importancia determinante, ya que ofrecen un sistema para la producción de libros transmedia así como para la gestión de derechos, permitiendo la carga y descarga del ebook en Internet de forma protegida.

Las herramientas tecnológicas y los derivados digitales amplían y enriquecen las posibilidades creativas y comerciales de una obra: las redes sociales, los videos, gráficos y las aplicaciones interactivas permiten una experiencia completa y crean una comunicación directa y cercana con el lector.

No olvidemos que nuestro principal proveedor será el ESCRITOR, que estará muy integrado en la producción y obtendrá porcentajes por encima de los que ofrece la editorial tradicional.

4. Poder de negociación con los clientes

Tenemos una gran dependencia de los canales de distribución, no son de nuestra propiedad y además nos suponen grandes costes de ventas. En la parte positiva decir que nos dan una cobertura mundial bajo marcas conocidas (Apple y Android), dándonos así posibilidad de acceder a todo el mercado conectado en la red.

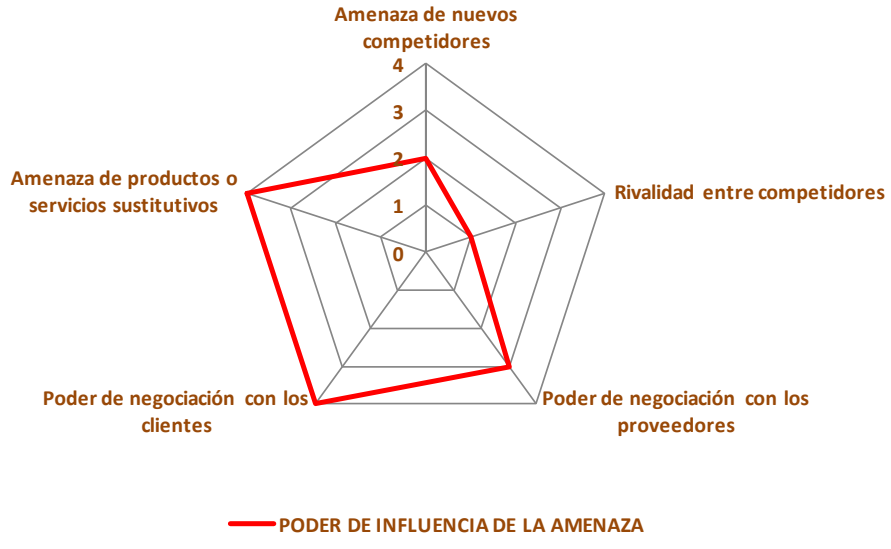
En cuanto al lector, aunque nuestro poder de negociación con él no va a existir ya que comprará con precio cerrado, sí que estaremos muy atentos a sus gustos y opiniones, que se recabarán de forma online a través de los nuevos medios para hacerlo.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

La oferta de ocio es gigantesca, y si nos adentramos en el sector digital es descomunal. Entendemos que nuestra principal amenaza en este campo es el libro tradicional en papel y el digital sencillo (si por ello entendemos una digitalización sin enriquecimiento multimedia del libro en papel).

Por otra parte, también puede resultar que entremos en competencia directa con las empresas de un sector diferente, siempre y cuando nuestros productos puedan sustituir a los del otro. En este sentido, los sectores de ocio distintos a la lectura son potenciales proveedores de productos o servicios sustitutivos del libro transmedia.

Como resumen a lo anteriormente explicado, si puntuamos cada una de las fuerzas del mercado según su poder de influencia sobre nuestra empresa y las visualizamos en un gráfico de araña, el resultado es el siguiente:



6.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

A partir de los análisis externos, internos y de mercado, desarrollados en los anteriores apartados, definiremos nuestros objetivos estratégicos y los desplegaremos sobre un plan de acción concreto, plan que se llevará a cabo en los cinco años en los que se basan nuestras estimaciones.

Se trata de objetivos que resuelven problemas y deficiencias actuales del mercado, proponen nuevos retos en el mismo, y se enfrentan a las amenazas que pueda haber.

Tenemos los siguientes objetivos estratégicos:

1.	**SER LÍDERES Y REFERENCIA EN LITERATURA TRANSMEDIA**
2.	**SER SOSTENIBLES EN NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA**
3.	**RETORNO DE INVERSIÓN ANTES DE LOS 5 AÑOS**

A continuación desarrollemos cada uno de ellos.

6.3.1 SER LÍDERES Y REFERENCIA EN LITERATURA TRANSMEDIA EN ESPAÑOL

Queremos ser los primeros pero no sólo por el hecho de llegar en primer lugar, sino también porque nuestro producto sea difícil de igualar en calidad percibida por el lector.

Para conseguir este objetivo, creemos que debemos desplegar los siguientes puntos:

ESPECIALIZACIÓN/DIFERENCIACIÓN

Vamos ser selectivos con la obra que vemos a publicar. Queremos ser reconocidos por editar libros de calidad, más que por la cantidad de libros que editamos. Nos parece la estrategia más coherente para comenzar e ir adquiriendo experiencia en el desarrollo del producto, conocimiento del cliente y experiencia en el mercado. No seremos una editorial de un género en concreto, aunque haya algunos que se presten más a ser publicados en transmedia (aventuras, misterio, histórico). Dentro del mercado editorial digital, al concentrarnos en el segmento más estrecho de lo transmedia, queremos conseguir el liderazgo en costes y la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costos y los diferenciadores.

OFRECER UN SERVICIO INTEGRAL

Nuestro enfoque ofensivo tiene una de sus fortalezas en la estrategia integral de nuestra empresa. Ofrecemos un servicio completo (selección, digitalización, promoción y distribución) de manera que el escritor se centrará en la creación artística y el lector en disfrutar de la nueva experiencia.

En cuanto al producto, el libro transmedia es un todo, a pesar de estar compuesto por múltiples formatos. Nuestra fijación y compromiso por aportar experiencias completas, donde sólo se note la aportación de la editorial en el producto final, es absoluta.

SER INNOVADORES

Hoy día todo el mundo dice ser innovador o quiere serlo, en nuestro caso va mucho más allá de un deseo, se trata de una necesidad. Partimos de un mercado por explorar, con un producto por desarrollar. La innovación va incorporada en nuestro ADN desde nuestro nacimiento.

OFRECER UN PRODUCTO DE GRAN CALIDAD

En la descripción del libro transmedia hemos insistido en el punto que trata la experiencia que va a vivir el lector a partir de una buena historia. Esta es la clave de nuestro producto, la dualidad buena historia-tecnología. Este es el tándem que nos va a diferenciar, ya que no muchas empresas que se dedican el entretenimiento y que tienen como uno de sus grandes pilares la tecnología, son capaces de conseguir que ambos factores se mantengan compensados manteniendo un gran nivel. Ejemplos de lo que nos gustaría llegar a ser puede ser Pixar, en el sector de la animación: grandes guiones + fantásticos personajes + producción impecable.

CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Las siguientes estimaciones corresponden a la cuota de mercado prevista para el mercado español en los años de estudio:

	2012	2013	2014	2015	2016
Cuota de participación en el mercado	80%	85%	85%	90%	90%

Para el mercado USA hispano hemos estimado vender el **75%** de lo previsto en España para libro enriquecido. El detalle lo encontraremos en el plan de marketing.

6.3.2 SER SOSTENIBLES EN NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA

Creemos que tenemos la gran oportunidad de lanzar al mercado un nuevo producto que será de gran interés, pero también somos conscientes de que la dificultad mayor no será el lanzamiento en sí, sino el mantenerse cuando comiencen a surgir copiadores o aparezcan sustitutivos. Por eso, queremos incluir en nuestros objetivos estratégicos un punto que recoja este hecho.

Para conseguirlo, nos centraremos en las siguientes acciones más concretas.

GENERAR UNA NUEVA DEMANDA EN UN MERCADO SIN COMPETENCIA

Hay que tener en cuenta que somos una empresa nueva, en un mercado nuevo, con un producto nuevo. Nuestro objetivo será crear y captar nueva demanda para el libro transmedia. No nos centraremos únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales, sino en generar una nueva necesidad no descubierta por ellos. El objetivo final, por tanto, se basa en crear un espacio sin competencia en el mercado, o que la competencia existente se torne irrelevante.

Si conseguimos el objetivo anterior, alcanzaremos también otros retos, como el de romper la disyuntiva entre el valor o el coste, ya que el precio es asequible, y el valor proporcionado muy alto.

ESTABLECER ALIANZAS

En nuestro estudio de la competencia y en las entrevistas realizadas a expertos, nos dimos cuenta de que la inmadurez del mercado podía exigir el establecimiento de alianzas puntuales o permanentes. Establecer sinergias y evitar el aislamiento creativo o técnico puede ser fundamental para crear y evolucionar el nuevo terreno en el que queremos introducirnos.

Ahora las empresas que comienzan a dedicarse a la literatura transmedia son pequeñas y “artesanales” en sus modelos de negocio, pero tienen muchas ganas y buenos conocimientos técnicos en unos casos, o editoriales en otros. Nuestra idea es trazar y liderar un camino que aúne ambos conceptos, en el que podamos incorporar compañeros de viaje donde el beneficio sea común.

PROVEEDOR INTEGRADO

La relación de Papiromedia con los escritores va a ser especial. De las encuestas a los autores recabamos la opinión de que ellos piden al editor que cumpla con su tarea, es decir, el autor no quiere prescindir de los servicios clásicos de una editorial.

Ahora bien, en nuestro caso proponemos ofrecer los servicios anteriores, pero también una mayor implicación del autor en el proceso "productivo". Queremos que cada historia sea contada de manera diferente, que los formatos se adapten a lo que el escritor quiere transmitir, y no al revés. Es por eso que el autor colaborará con nosotros hasta la prueba final.

Y no sólo en el proceso creativo tendrá mayor importancia que la que actualmente tiene, sino que la compensación económica va a ser también mayor que la que ofrece el mercado.

Creemos que con ambos puntos cubiertos, estamos siendo diferenciales y sentamos las bases para largas y prósperas relaciones en lo creativo y en lo económico.

6.3.3 RETORNO DE LA INVERSION A LOS 5 AÑOS.

Queremos ser una empresa rentable e interesante para los inversores, y creemos que podemos serlo. Nuestro plan de negocio demuestra que es así, y que en base a unas previsiones basadas en estudios de mercado de prestigio, y a la realización de unas inversiones razonables, podemos asegurar retornos de la inversión coherentes y obtención de beneficios en un corto espacio de tiempo.

Para lo anterior, debemos ser ambiciosos y desde el comienzo pensar en global para obtener clientes a nivel mundial que lean en español, por eso debemos incluir en este objetivo la acción correspondiente.

INTERNACIONALIZAR

Papiromedia tiene como objetivo tener presencia de forma progresiva en diferentes regiones. Para ello en una primera fase la expansión será hacia a los EEUU, ya que presenta una alta proporción de hispanohablantes (40 millones) y un nivel de acceso a las tecnologías alto. Como atractivo adicional de este mercado, está la posibilidad de establecer alianzas con empresas locales tanto para desarrollo como para distribución.

PREVISIÓN DE LAS VENTAS

En nuestro escenario previsto, las ventas mundiales serán las siguientes:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación	1.530.214	4.325.996	5.303.822	6.544.809	9.136.751
		183%	23%	23%	40%

En cuanto al número de ejemplares vendidos a nivel mundial:

	2012	2013	2014	2015	2016
Nº ejemplares	153.175	433.033	530.913	655.136	914.590

La justificación a las anteriores cifras se encuentra detallada en el apartado correspondiente del plan de marketing y ventas.

PREVISIÓN DE BENEFICIOS

Nuestra estimación de **beneficios al quinto año**, para el escenario que creemos que será más previsible es de **2.246.407 €** a partir de la previsión de ventas anterior.

BREAK EVEN POINT

Según nuestras previsiones para el escenario que hemos estimado, **el BEP se encuentra en el penúltimo mes del primer año** y empezaremos a recuperar la inversión al 2º año, la evolución sería la siguiente:

	2012	2013	2014	2015	2016
Bº Neto Acumulado	-117.941	259.586	691.645	1.213.434	2.246.407

Al igual que en el caso de la previsión de ventas, las justificaciones a estos números se detallan en el plan de marketing.

ROI-ROA

Para estimar la rentabilidad del negocio y su capacidad para generar valor de forma sostenible, tenemos los siguientes objetivos de rendimientos sobre la inversión:

	2012	2013	2014	2015	2016
ROI, ROA	-15,02%	36,57%	32,65%	32,91%	44,60%

Los anteriores datos nos auguran buenas rentabilidades sobre los activos en el transcurso de los años.

TIR, VAN

Hemos calculado tanto el valor actual neto, como la tasa interna de retorno de nuestro negocio, en base a los flujos de caja esperados.

TIR	69,79%
VAN	2.529.929

Ambos son buenos datos, y dan rentabilidades por encima del valor del coste oportunidad.

6.4 PLAN ESTRATEGICO ANUALIZADO.

Los anteriores objetivos queremos plasmarlos año por año, en un plan global con estimación de resultados medible para cada uno de ellos, donde resulte posible cuantificar.

En las siguientes tablas, se puede ver de forma esquemática y agrupada las acciones a tomar en cada año para conseguir los objetivos.

OBJETIVO 1: LÍDER Y REFERENCIA EN LIYERATURA TRANSMEDIA

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	PLAN ASOCIADO
1.	SER LÍDERES Y REFERENCIA EN LITERATURA TRANSMEDIA	Especialización - Diferenciación	Foco en obra de catálogo, primeras selecciones de obras		Identidad propia, editorial de culto, foco en autor e historia			PLAN DE MKT (POSICIONAMIENTO)
		Producto de calidad	Selección cuidada de obras - Proceso creativo compartido - Feedback del cliente					PLAN DE OPERACIONES/CADENA DE VALOR
		Ofrecer un servicio integral	Objetivo a desplegar desde el primer año. Estar muy atentos a cambios del mercado y nuevas tecnologías					PLAN DE OPERACIONES/CADENA DE VALOR
		Cuota de participación en el mercado de	80%	85%	85%	90%	90%	PREVISIONES VENTAS - PLAN DE MKT
		Ser innovadores	Aprendizaje: foco en obra de		Maduración: aprendizaje y feedback autor/lector			PLAN DE OPERACIONES / PLAN TECNOLÓGICO

OBJETIVO 2: ALCANZAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	PLAN ASOCIADO
2.	SER SOSTENIBLES EN NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA	Crear una nueva demanda en mercado sin competencia	• campañas online y offline español • redes sociales - Efecto viral • escritores		• Promocionar • Fuerte presencia en redes sociales • Medios en España y USA. • Fidelizar clientes. Lograr fans (likers). • Mantener relación con escritores. • Reforzar imagen de marca			PLAN DE MKT
		Establecer alianzas	Alianzas técnicas (Adobe InSight)	Alianzas editoriales transmedia (géneros)	Alianzas editoriales transmedia (géneros) /Alianzas editoriales tradicionales	Alianzas editoriales transmedia (géneros) /Alianzas editoriales tradicionales	Alianzas editoriales transmedia (géneros) /Alianzas editoriales tradicionales	PLAN DE MKT, PLAN DE OPERACIONES
		Proveedor integrado (nº publicaciones por año)	24	40	70	95	121	PLAN DE OPERACIONES/CADENA DE VALOR

OBJETIVO 3: RETORNO DE LA INVERSIÓN ANTES DE LOS 5 AÑOS

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	PLAN ASOCIADO
3.	RETORNO DE INVERSIÓN ANTES DE LOS 5 AÑOS	Internacionalizar	75 % de las ventas en España para el mercado USA Hispanohablante (40MM, 15% cuota lectura dig en USA)					PLAN DE MKT
		Aumento de las ventas en	1.530.214	4.325.996	5.303.822	6.544.809	9.136.751	PREVISIONES VENTAS - PLAN DE MKT
		Beneficios en año 5					2.246.407	PLAN FINANCIERO
		Break even point	-117.941	259.586	691.645	1.213.434	2.246.407	PLAN FINANCIERO
		ROI, ROA	-15,02%	36,57%	32,65%	32,91%	44,60%	PLAN FINANCIERO
		TIR					69,79%	PLAN FINANCIERO
		VAN					2.529.929	PLAN FINANCIERO

En los siguientes capítulos del presente documento se desarrollará con detalle la forma de alcanzar los anteriores objetivos.

6.5 FUTURO.

Elegir siempre supone una renuncia, y nosotros hemos tenido que renunciar a acometer algunos planes interesantes en los 5 primeros años en beneficio del caso de negocio, y según criterios de priorización y de secuencia lógica de los acontecimientos que prevemos.

No estamos descartando nada, de hecho son temas que guardaremos en nuestro cajón, en lugar bien visible, para retomarlos en el momento adecuado. Son los siguientes:

- Especialización en géneros: en nuestros primeros % años no queremos ser especialistas en un género concreto, será nuestra época de rodaje, y el aprendizaje nos hará ir comprendiendo qué géneros funcionan mejor en transmedia.
- B2B: nuestro proveedor es el autor y nuestro cliente el lector, pero en una segunda fase queremos explorar el terreno de ampliar la clientela a empresas que necesiten digitalizar en transmedia. Sectores divulgativos o académicos pueden ser clientes potenciales a futuro.
- Bestsellers: hemos apostado por la calidad, y por convertirnos en una editorial de culto, pero en años venideros, y a través de la posible creación de un sello paralelo o alguna otra opción, podemos entrar en el mundo de la literatura más comercial, dirigida a un público menos exigente.
- Otros idiomas: el sector se presta a las alianzas, y el construir sinergias con otras editoriales en idiomas diferentes, o con autores que no escriban en español y que conozcan nuestro trabajo es sin duda un objetivo a futuro muy a tener en cuenta.

7 PLAN DE MARKETING.

7.1 EL MERCADO.

Ya se han visto en capítulos anteriores las características y formas de distribución del mercado del libro digital. Valorando estos datos y teniendo en cuenta que en un momento inicial nuestro negocio se centra en el **lector como cliente** y consumidor final (B2C o Business to Consumer), la definición del mercado (clientes) será la siguiente.

- **Mercado potencial**: Nuestro mercado potencial está formado por todos los usuarios de tabletas y smartphones.
- **Mercado accesible**: durante los primeros años de vida de la empresa nos centraremos en usuarios de habla hispana y más concretamente en aquellos que sean consumidores de contenidos digitales.
- **Mercado objetivo**: a pesar de que la mayor parte de la promoción se realizará a través de Internet, eliminando así en cierta forma las fronteras, en un principio las acciones de comunicación estarán más enfocadas al mercado español y estadounidense de habla hispana, formado por usuarios que:
    - Sean lectores digitales, consumidores de literatura digital en español y adquieran libros a través de Internet.
    - Dispongan de dispositivos de lectura y de accesos a la red, como tablets y smartphones
    - Sean usuarios de redes sociales.

7.2 ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing tiene como prioridad principal ser una herramienta para lograr ventas y cuota de mercado. Pero también el autor, nuestro proveedor principal, es objetivo del presente plan.

Partimos con un producto nuevo y desconocido, sin competencia y con muchas posibilidades. Creemos que la novela transmedia se va a convertir en una nueva categoría dentro de los formatos de comunicación y entretenimiento, y tenemos la oportunidad de asociar en la mente de los consumidores esta categoría a nuestra

empresa. El producto en sí mismo tiene cualidades que lo convierten en un candidato a generar legiones de fans con una buena estrategia de Marketing.

Los primeros años son fundamentales para lograr alcanzar un buen posicionamiento y lograr los objetivos de cuota de mercado, aprovechando la aparición de competencia en un mercado inmaduro y al mismo tiempo defendiéndonos de la misma para no ceder el liderazgo.

Por ello, el esfuerzo en marketing va a ser mayor los dos primeros años para ir decreciendo gradualmente, y el enfoque va a ir cambiando según la evolución de la empresa y el mercado.

Las acciones de promoción en el mercado USA se realizarán contando con el apoyo de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad. Utilizaremos los programas de formación, promoción e información de la Secretaría de Estado de Comercio y de su órgano ejecutor, el Instituto Español de Comercio Exterior. Se trata de programas que se dirigen fundamentalmente a las Pymes.

La primera acción consistirá en solicitar a la Oficina Económica y Comercial de España en Miami que nos asesore sobre la mejor manera de abordar el mercado americano. Esta oficina está especialmente indicada para asesorarnos en este sentido, puesto que es la responsable de la promoción del libro español en los Estados Unidos. Solicitaremos servicios personalizados para que nos elaboren una agenda de contactos y nos ayuden a preparar las reuniones. Uno de los responsables de la empresa se desplazará a Miami. El coste de esta actividad ascendería a 15.000 euros, servicios personalizados y coste del desplazamiento incluidos.

A esta acción de promoción seguirá nuestra incorporación al programa ICEX Next. Se trata de un nuevo programa del ICEX orientado específicamente a las Pymes. A través de una ventanilla única, ICEX Next apoya tanto la iniciación a la exportación como la consolidación en terceros mercados para proyectos competitivos de Pymes españolas. Para ello, se ofrece una plataforma muy flexible de asesoramiento especializado y servicios que permite cubrir las necesidades específicas de las empresas en función de su estadio en el proceso internacional.

El importe total de cada actuación patrocinada por ICEX Next asciende a 25.100 euros máximo por empresa, de los cuales 12.700 serán aportados por el ICEX y 12.400 por la empresa.

Estamos firmemente convencidos de que, en un contexto globalizado como el actual, se dan las condiciones para que nuestro proyecto tenga repercusión en el exterior, y el mercado americano es sin duda el lugar idóneo para iniciar la internacionalización de nuestra empresa.

Así, **el primer y segundo año** el foco va a estar puesto los siguientes aspectos:

- Identificar y dedicar recursos a los prescriptores tanto en España como en USA. Presencia en medios.
- Darnos a conocer entre el público objetivo de España y USA mediante campañas enfocadas a ellos, tanto online y como offline.
- Establecer fuerte presencia en las redes sociales enfocándonos en el público español y estadounidense con el fin de conseguir un efecto viral.
- Dar a conocer entre el público objetivo español la novela transmedia, asociándola a nuestra empresa.
- Darnos a conocer al colectivo de escritores, fundamentalmente entre aquellos interesados en las nuevas tecnologías, y crear vínculos con ellos.
- Dar a conocer entre los escritores el libro transmedia, asociándolo a nuestra empresa.

Los **siguientes años**, se reducirá el esfuerzo tanto en promocionar la empresa, aprovechando el pretendido efecto viral, como en dar a conocer el libro transmedia, ya que se estima que para entonces habrá aparecido competencia y el libro transmedia será reconocido. Para entonces nos centraremos en la **promoción de las obras**:

- Promocionar las obras entre el público objetivo tanto en España como en USA.
- Mantener fuerte presencia en redes sociales
- Mantener presencia en medios en España y USA.
- Fidelizar clientes. Lograr fans (likers).
- Mantener relación con escritores.
- Reforzar imagen de marca.

7.3 OBJETIVOS

En el apartado anterior, hemos visto la estrategia de marketing de la empresa en un plazo de cinco años desde el inicio de su actividad. En este apartado analizaremos en detalle los objetivos que derivan de la misma.

7.3.1 OBJETIVOS DE VENTAS

Para realizar la estimación en la previsión de ventas en los próximos 5 años, vamos a apoyarnos en los estudios realizados por consultoras y entidades de estudios expertas en el sector del entretenimiento, y en concreto en el libro digital. También recurriremos a datos estimativos empleados en el apartado anterior.

MERCADO EN ESPAÑA

Partimos de las previsiones de facturación en el sector editorial digital en los próximos años:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación Prevista	4,288	4,360	4,453	4,511	4,570
Libro Digital - Crecimiento previsto	12,0%	13,0%	14,0%	15,0%	19%
Libro Digital - Facturación prevista	0,515	0,567	0,623	0,677	0,868
Libro Dig Enriquecido - Crecimiento previsto	53%	61%	69%	77%	85%
Libro Dig Enriquecido - Facturación previsto	0,273	0,346	0,430	0,521	0,738

En MM €

Fuente: Media PWC y 2ª encuesta sobre el libro digital

Si concretamos para ediciones exclusivamente en digital enriquecidas con multimedia (es decir, que no se ha publicado en papel), y dentro de este género literatura tenemos el mercado potencial es el que se muestran a continuación.

En MM €

	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado literatura enriquecida España	**1.974.470**	**2.503.216**	**3.114.357**	**3.772.096**	**5.342.969**

MERCADO USA

Nuestra estimación del mercado de literatura transmedia en castellanos para el mercado USA, se calcula que será de un **75% de la correspondiente a España** cada año. Tengamos en cuenta que en los USA hay una población hispanohablante de 40 millones de personas, de los cuales el 26'5 % acostumbra a leer (**la mitad que España**), y que aproximadamente la mitad de ellos disponen de portátil, wifi, y Smartphone.

	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado literatura enriquecida castellano USA	**1.480.852**	**1.877.412**	**2.335.768**	**2.829.072**	**4.007.227**

CUOTA DE MERCADO DE PAPIROMEDIA

Respecto a la cuota, hemos de decir que no existen en el mercado español competidores 100% equivalentes, pero también es verdad que las cifras anteriores se refieren al libro digital enriquecido, que es una versión "inferior" en calidades y funcionalidades al libro transmedia. Por eso queremos ser realistas y pensar que el libro transmedia ocupará una parte importante dentro de esa parcela del libro digital enriquecido, pero no toda ella, al menos al principio.

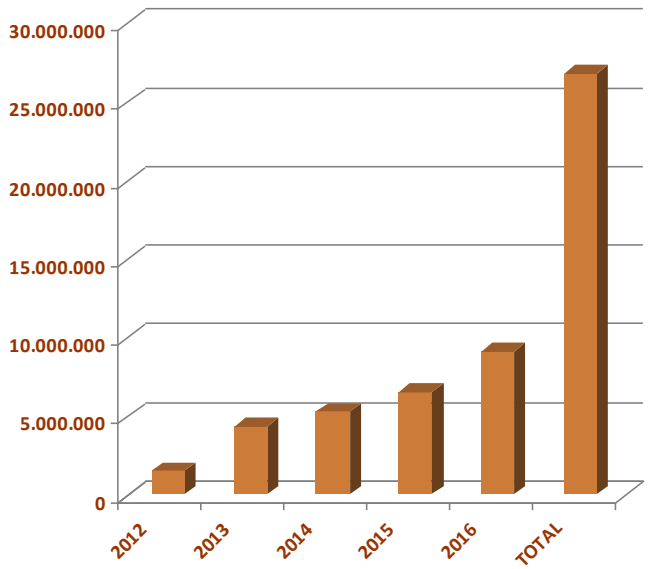
Nuestra estimación en cuanto a captación de **cuota de mercado** por años en ambos mercados es la siguiente:

	2012	2013	2014	2015	2016
Cuota de mercado	80%	85%	85%	90%	90%

De esta manera, se nos plantean las siguientes previsiones (las cifras del primer año están ajustadas a 6 meses):

€	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
FACTURACIÓN	1.530.214	4.325.996	5.303.822	6.544.809	9.136.751	26.841.592
EJEMPLARES VENDIDOS	153.175	433.033	530.913	655.136	914.590	2.686.846
INCREMENTO ANUAL		183%	23%	23%	40%	

Representado gráficamente **las ventas:**



7.3.2 OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

Dada la gran competencia existente en el mundo de la edición digital, la **diferenciación** resulta clave para establecer un posicionamiento en la mente de nuestros clientes. No obstante, no debemos perder de vista que la competencia es prácticamente nula en el producto que nosotros ofrecemos y comercializamos.

Así, nuestro gran objetivo es posicionarnos como editorial de literatura para adultos **exclusivamente transmedia** en español.

Si bien es cierto que comienzan a aparecer empresas y productos que incorporan un cierto grado de interacción en literatura infantil, o bien que combinan distintos medios de comunicación en el caso de libros técnicos, el libro transmedia como tal, en literatura para adultos presenta muy pocos ejemplos en la actualidad. Las escasas experiencias realizadas en el campo del transmedia tienen carácter experimental, o bien se trata de obras aisladas, creaciones hollywoodienses con presupuestos que superan el millón de dólares.

Actualmente, los lectores y escritores no tienen en su mente ninguna editorial especializada en transmedia, porque ésta aún no existe. Sin embargo se trata de un sector en constante evolución en el que los cambios se producen de manera muy rápida. Por lo tanto, conseguir **ser los primeros transmedia** en la mente de nuestros clientes es el principal de nuestros objetivos ya que debemos asumir que no pasará mucho tiempo hasta que aparezcan otros.

Nuestro objetivo es lograr cierto conocimiento (que se nos conozca) entre autores y lectores en general, y un alto reconocimiento (que se nos conozca como editorial transmedia de literatura) entre autores y lectores usuarios de tablets con afinidad por las tecnologías. En una primera etapa consideramos más importante lograr un buen reconocimiento mediante una imagen de marca diferenciada e innovadora, impulsándola mediante tácticas de relaciones públicas. Luego, una vez logrado ese primer objetivo, se irá incrementando el esfuerzo en expandir el conocimiento de nuestra marca entre el público general.

Para cuantificar el grado de éxito en este objetivo se usaran como indicadores:

- Conocimiento ayudado. Ser una marca reconocida (como editorial o editorial transmedia) cuando se **sugiere el nombre en una encuesta**.

- Posicionamiento único (top of mind): Ser la marca recordada espontáneamente (al pensar en Editorial transmedia de literatura) **cuando se pregunta en una encuesta sobre un tipo de producto.**
- Posicionamiento compartido (share of mind): Ser reconocidos como editorial digital entre otras editoriales**, cuando se pregunte en una encuesta sobre un tipo de libro.**

A continuación se muestran los valores objetivos de los indicadores. En las tablas se muestran los % de respuestas positivas para los indicadores antes descritos. Los valores son centrales, y se consideran logrados a nivel de objetivos con una variabilidad de +/- 20%

Lectores usuarios de Tablets aficionados a la lectura preguntados por editorial transmedia de literatura.

%	2012	2013	2014	2015	2016
Top of mind	0	4	6	7	9
Ayudado	2	15	25	35	45

Autores preguntados por editorial transmedia de literatura.

%	2012	2013	2014	2015	2016
Top of mind	1	30	45	60	70
Ayudado	5	60	80	90	95

Lectores de libros digitales preguntados por editorial digital.

%	2012	2013	2014	2015	2016
Top of mind	0	2	3	3	3
Share of mind	0	4	6	7	8
Ayudado	1	10	25	25	35

Autores preguntados por editorial digital.

%	2012	2013	2014	2015	2016
Top of mind	0	1	5	8	10
Share of mind	0	5	15	25	35
Ayudado	1	10	35	55	70

7.3.3 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.

Establecer una buena comunicación esta directamente relacionado con los objetivos de posicionamiento. Dentro de la importancia que tienen todos los aspectos relacionados con la misma, hay dos puntos sobre los que queremos hacer especial hincapié:

- **Tener presencia regular en medios de comunicación**

Queremos dar que hablar. Nuestro objetivo es aparecer de forma regular en medios de comunicación, tanto especializados como generalistas. También aparecer en blogs. Para ello parte del esfuerzo de promoción va destinado a promover esta presencia.

Como indicador de este objetivo se utilizan las apariciones en medios tal como se describe a continuación.

Nº de apariciones	2012	2013	2014	2015	2016
Prensa generalista	5	5	6	6	6
Prensa generalista USA/UK	2	2	2	2	2
Prensa especializada	5	15	15	15	15
Prensa especializada USA/UK	3	10	10	10	10
Blogs/opinión prescriptores (Castellano)	7	20	20	20	20
Blogs/opinión prescriptores (Inglés)	7	20	20	20	20

- **SEO y trafico web**

Es importante que se nos encuentre con facilidad. Como nuestra empresa existe en la red, es allí donde tenemos que conseguir que se estemos visibles. Para ello es fundamental lograr un buen posicionamiento en buscadores web (SEO) además de conseguir y mantener un tráfico hacia nuestra web de calidad.

Una vez contrataos los servicios de una consultora especialista en marketing en la red y SEO, se establecerá un plan de posicionamiento web, y los objetivos, acciones y métricas adecuados para lograr:

- Atraer tráfico a la página Web a través de buscadores.
- Identificar fuentes de tráfico reales y potenciales aparte de los buscadores.
- Potenciar fuentes de tráfico alternativas.

- Evaluar eficacia de las campañas.
- Maximizar el tráfico de calidad.

7.3.4 OTROS OBJETIVOS

- **Mejorar conocimiento de nuestros clientes**

Es objetivo de la empresa conocer información como son los clientes. Para ello se utilizaran las siguientes herramientas:

- Redes sociales (CRM social). A través de las redes sociales se puede recabar información sobre los clientes (y potenciales clientes). Para ello se usaran diferentes herramientas como por ejemplo Question Party de Facebook. Se incentivará la participación mediante eventos, premios, previews de libros, etc.
- Información obtenida en el proceso de compra/uso (CRM). Además de los datos de compra, se dispone de un cuestionario incluido en el libro.
- Información obtenida de la página web.
- Reclamaciones/sugerencias.

- **Reconocimiento de cualidades literarias**

Queremos que los autores y lectores reconozcan el interés literario de Papiromedia reforzando el posicionamiento como editorial, y no como empresa tecnológica. Para ello se va a cuidar la imagen de marca para no perder este aspecto.

Como indicador de medición de este objetivo, utilizaremos:

- Las respuestas a las encuestas que se sugieren a la finalización del libro. En estas encuestas de satisfacción se preguntan sobre aspectos literarios y técnicos. Se considera que un alto porcentaje de respuestas positivas (75-85%) es un valor satisfactorio.
- La opinión de los autores y otros colaboradores.

- **Otros objetivos.**

Una vez contratada la empresa de promoción, se definirán junto con ésta los objetivos de eficacia de las acciones y el desempeño global.

7.4 PRODUCTO

Nuestra empresa produce un tipo de libro en formato digital al que se denomina transmedia. Dentro de las posibles categorías editoriales nuestra empresa ha decidido producir literatura narrativa. En cuanto al idioma, nuestros libros transmedia serán en español en la primera etapa de 5 años.

El concepto transmedia en un sentido amplio podría definirse como una forma de contar una historia combinando el texto escrito con diferentes elementos audiovisuales de una forma no necesariamente lineal y unidireccional, pero sí integrada de cara al lector, gracias al uso de la tecnología.

Si concretamos este concepto en literatura podemos definir la novela transmedia como aquella en la que:

- La historia contada mediante la palabra escrita se complementa con medios audiovisuales integrados.
- Se permite que el lector tenga algunas formas de interactuar de forma similar a los videojuegos.
- La narrativa no está limitada a un patrón lineal.

Estas tres características representan una oportunidad para que la experiencia de lectura sea más viva y embaucadora, facilitando el disfrute y la complicidad. La satisfacción que proporciona la lectura de una historia a través de un libro transmedia es diferente a la que provoca esa misma historia contada a través de un libro en papel, una película o un videojuego.

No existen casi referencias hoy día de novelas transmedia, por tanto para comprender cómo es y qué se experimenta es necesario leer una de ellas. Esto es un punto importante de cara a la promoción.

Si leer un libro ya es una experiencia enriquecedora para un lector aficionado, ¿por qué incorporar múltiples medios en uno de ellos?

A pesar de lo anterior, nosotros entendemos que ningún medio por sí solo satisface plenamente a la audiencia. El lector que lea un libro transmedia quiere utilizar la tecnología que hoy está disponible en el mercado y navegar por la narración utilizando esa tecnología. Es muy importante destacar que el libro transmedia permite una

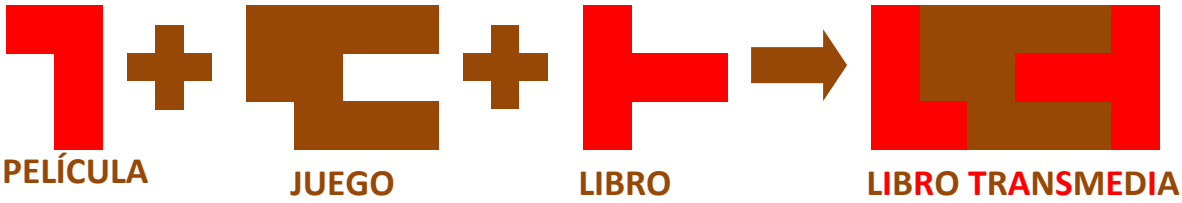
navegación fluida en la que no es necesario abrir y cerrar puertas para pasar de un medio a otro sino que todos los medios están integrados en el mismo producto.

Nuestro producto no pretende sustituir al libro tradicional. Pretendemos que se convierta en una nueva categoría a medio camino entre el libro tradicional, el videojuego y los contenidos audiovisuales.

El libro transmedia permite al lector adaptar su contenido a sus deseos haciendo que la experiencia sea algo personal y diferente a la de cualquier otro. La política de "one size fits all" está superada. Nuestros libros permiten una interacción no solo con la historia, sino con otros usuarios a través de los enlaces a las redes sociales que incorporan, lo cual permite a los lectores compartir sus experiencias al consumir el producto con sus grupos de conocidos y con el resto del mundo. Éste es un elemento clave para crear confianza y favorecer la fidelidad y el fenómeno fan o liker.

Nuestras novelas transmedia están hechas en forma de aplicación (APP) para ser consumidas en Tablets dado que estos dispositivos disponen de un tamaño de pantalla adecuado para el optimo uso de las mismas. No obstante también pueden leerse en smartphones, aunque el objetivo de distribuir novelas adaptadas a este tipo de dispositivos es principalmente promocional.

El hecho de que las novelas se ejecuten como aplicación (APP) facilita su uso ya que no es necesario ejecutar otra aplicación para leerlos. Los libros digitales actuales necesitan para ser leídos de la ejecución de una aplicación lectora de un tercero que además debe ser compatible con el formato en el que se ha publicado el libro, y teniendo en cuenta la variedad de formatos que existen hoy en día esto pueden ser un inconveniente para muchos usuarios.



- Producto genérico: Novela transmedia en archivo autoejecutable.
- Producto esperado: Calidad técnica y literaria. Ejecución cómoda y sencilla en tablets y smartphones.
- Producto potencial: Mayor interactividad. Comunicación con el autor a través del libro.

USP

Nuestra proposición única para el cliente refleja claramente aquel atributo que nos diferencia de otras editoriales digitales. De esta forma la USP da idea del beneficio diferencial que puede obtener el consumidor al acercarse a los productos de nuestra empresa.

Hemos elegido **"La editorial 3.0"** para transmitir la idea de diferenciación. Es un término que aún no se utiliza y con el que aún no se identifica ninguna editorial. Queremos ser la primera editorial de una nueva generación de editoriales que utilizan todas las posibilidades de la web, de las tecnologías de la información y las comunicaciones para incorporarlas al negocio de base: la editorial.

MARCA

NOMBRE

El nombre elegido quiere ser una combinación entre lo antiguo, lo tradicional y lo clásico en la literatura, y lo nuevo, las tecnologías y las nuevas posibilidades de comunicación. Vamos hacia el futuro utilizando todos los medios y la tecnología disponible, sin olvidar el buen gusto por lo literario y el cuidado de la calidad de las obras.

Papiro transmite una imagen de **experiencia**, de **tradición**, de **seriedad** y permite asociar el nombre a la palabra escrita.

Por su parte **media** da idea de la combinación de los distintos formatos que componen nuestra obra. Al mismo tiempo hacemos una alusión no directa al transmedia, atributo que nos define y diferencia del resto de editoriales.

IMAGEN

Esta misma idea del nombre de la empresa se consigue con la utilización de los dos colores identificadores de nuestra marca: **naranja** y **marrón**.

El **naranja** es decidido, joven, dinámico, imagen de la innovación y la tecnología. En el proceso de compra es muy utilizado porque mueve a la acción.

En contraste, el **marrón** es más conservador y tradicional, imagen literaria por excelencia. Todos nos imaginamos un libro en genérico de color marrón. Además la imagen del marrón asociado a la literatura se ha generalizado gracias a su uso en juegos como el Trivial Pursuit.

LOGOTIPO

El logotipo de la empresa pretende transmitir la idea de que somos una editorial que hace literatura y no una mera empresa tecnológica aunque sin perder la imagen de modernidad e innovación. Para ello se recurre a una figura que recuerda a unos libros apilados junto a un anagrama, todo ello usando una combinación de colores naranja y marrón por los motivos antes señalados.

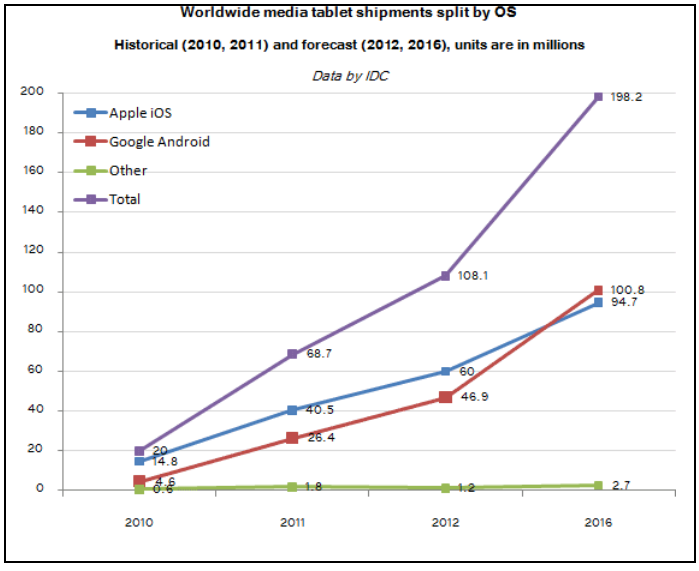
ATRIBUTOS DE LA MARCA

- **Atributos no personales**
  - Calidad literaria
  - Innovación
  - Tecnología
- **Atributos personales**
  - Complicidad
  - Confianza
  - Interés

7.5 DISTRIBUCION

Dado que nuestro producto va a ser consumido a través de tablets principalmente y marginalmente mediante smartphones con fines promocionales, en un primer momento la distribución se realizará a través de App Store y Android Market puesto que iOs y Android son las dos plataformas que copan el mercado de tablets actualmente y por tanto donde se encuentran nuestros clientes. Por las políticas de Apple, solo se pueden comercializar aplicaciones para iPad a través de Apple Store por lo que utilizar otras vías de distribución solo podría plantearse para Android, lo cual de momento y en vista del reparto de cuota de mercado de tablets entre ambos sistemas operativos, favorable a Apple, no interesa pues complica la gestión y confunde a los clientes por lo que los beneficios de buscar distribución adicional para una sola plataforma no compensan el esfuerzo.

En un futuro próximo se espera un cambio en la cuota actual de Apple/androide (hay previsto un reparto en España de 50/50) además de la prevista aparición de *Windows 8* que alterara posiblemente la distribución actual. Dependiendo por tanto de la evolución del mercado de tablets y otros cambios que pudieran ocurrir como que Apple permitiera usar contenido externo, esta abierta en el futuro la posibilidad de utilizar otras plataformas o medios de distribución además de Apple Store y Android Market, pero descartando en cualquier caso crear una plataforma de ventas propia, dado que el tamaño y posición de las actuales no aconseja competir con ellas en la distribución. Para ser visible al consumidor, incluso para existir, nuestros libros han de estar en plataformas conocidas.



Tampoco se descarta para el futuro recurrir, si las circunstancias lo permiten, a soluciones intermedias entre la distribución física y la descarga virtual, como por ejemplo puntos de descarga en espacios físicos o incluso crear un espacio propio tipo café con la doble finalidad de promocionarnos y crear imagen de marca y simultáneamente ser centro de venta.

7.6 PRECIO

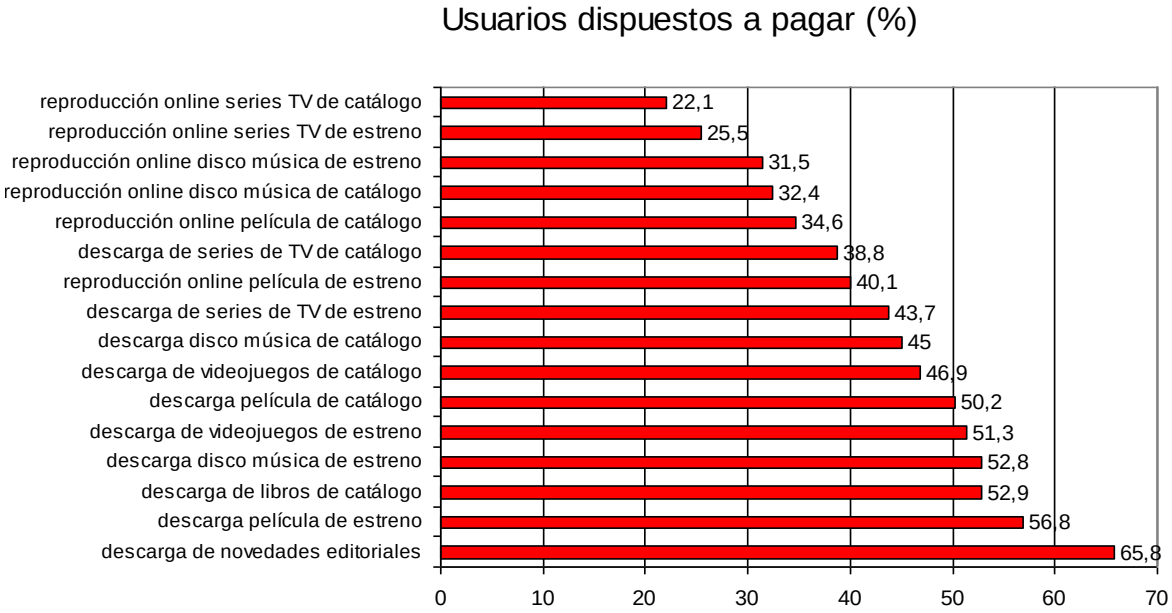
Dados los altos costes de producción de un libro transmedia que se detallan en el plan financiero, y teniendo en cuenta además el mercado al que nos dirigimos, es fácil concluir que nuestro negocio ha de ser necesariamente de rotación.

Para determinar el precio de nuestro producto hemos seguido varias líneas de estudio:

- ¿Cuáles son los precios del mercado?
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar nuestro cliente?

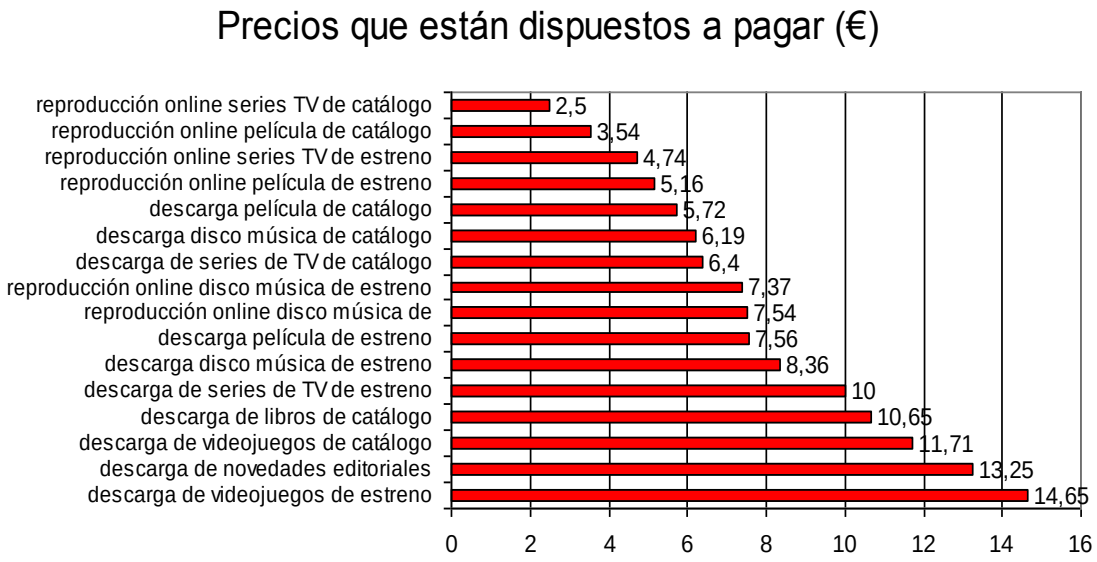
Para responder a la primera pregunta, en el estudio de mercado se ha analizado el precio medio, tanto del libro tradicional como del libro digital. Estos precios son, tal y como se detalla en el apartado correspondiente, de 13,13 y 9,745 euros, respectivamente (estudio "Panorámica de la edición española" publicado por el Ministerio de Cultura). Se trata de precios medios en el año 2011. En ambos casos, el producto ofrecido no es realmente comparable, dado que ni el libro en papel ni el libro digital sencillo incorporan las prestaciones de un libro transmedia, pero puede darnos una idea de los precios de mercado en los productos más parecidos al nuestro que existen.

En cuanto a la segunda de las cuestiones, en el mundo online resulta fundamental plantearse en primer lugar si los clientes están dispuestos a pagar, y posteriormente cuánto están dispuestos a pagar. Afortunadamente, la cultura de lo gratis que afecta al mundo de la música no parece estar tan extendida en el caso de la literatura. De este modo, y según el estudio realizado por Iclave sobre las características de la demanda de contenidos digitales en España, el libro es el contenido digital para el que existe un mayor porcentaje de usuarios dispuestos a pagar.



Como podemos ver en el cuadro anterior, el 65.8% de los usuarios que descargan o consumen online novedades editoriales estarían dispuestos a pagar por ellas. Del mismo modo lo estarían el 52,9% de los consumidores de libros de catálogo. Concluimos por tanto que la disposición al pago de nuestros clientes es muy buena.

A continuación se estudia el precio que los consumidores están dispuestos a pagar, tanto de novedad editorial como de libro de catálogo, por estos contenidos. De nuevo comprobamos a través de los datos que se presentan en el cuadro siguiente que los libros digitales son los contenidos a los que los usuarios o consumidores dan un mayor valor en términos económicos, únicamente superados por los videojuegos. El estudio señala que los consumidores están dispuestos a pagar de media 13,25 euros por la descarga de una novedad editorial, y 10,65 euros por la descarga de un libro de catálogo.



A partir de estas dos aproximaciones se ha decidido diseñar una estrategia de **alineamiento**. El hecho de ofrecer un producto diferente al de la competencia y que tiene un coste de producción más elevado, podría habernos llevado a determinar un precio muy superior a los precios medios del mercado. Sin embargo hemos decidido ofrecer un producto competitivo con un precio asequible para la mayor parte de nuestros potenciales clientes. Para la determinación del precio se ha tenido en cuenta, además de los dos estudios planteados anteriormente, el punto de venta. Nuestro libro transmedia se vende en App Store (Apple) y Android Market (Google Play). Además de competir con el resto de oferta de literatura digital, en estas plataformas competimos con un gran número de aplicaciones de ocio cuyos precios son nulos o más bajos que los del libro.

Por todo lo anterior, se fija un precio de venta fijo para nuestras obras de **9,99 euros**, que está por debajo del precio medio del libro en papel, es inferior a lo que nuestros clientes están dispuestos a pagar tanto por una novedad como por un libro de catálogo y es prácticamente igual a la media del precio actualmente pagado por el libro digital, siendo el producto que ofrecemos claramente superior al que se engloba en esta media.

Como se verá con detalle en el plan financiero, este precio nos permitirá, a partir de una razonable previsión de ventas, ser rentables en un plazo de tiempo igualmente razonable.

7.7 PROMOCIÓN.

Papiromedia se enfrenta al reto de dar a conocerse como empresa al mismo tiempo que un producto nuevo y desconocido.

7.7.1 ENFOQUE.

Dado que nuestro producto está basado en las nuevas tecnologías y orientado a un publico que se siente cómodo con las mismas, el medio principal de llegar hasta el debe ser Internet. También la promoción fuera del espacio virtual es importante, pero queremos que la misma sea principalmente marketing de experiencias, enfocada y llamativa.

Consideramos que debemos en principio generar curiosidad y expectativas en el potencial cliente en lugar de intentar convencerlo, dejarnos encontrar por el cliente, hacer que sea él libremente el que llegue hasta nosotros de forma creativa. También queremos hacer un **marketing de contenidos** con una fuerte presencia en redes sociales. Ser originales y captar su atención con contenidos de interés.

Nos inclinamos por una comunicación que aporte cercanía y confianza con el potencial cliente en detrimento de otras prácticas más intrusivas. Además, Internet facilita una comunicación bidireccional lo cual posibilita establecer y mantener una verdadera comunicación de ida y vuelta con nuestros clientes, mucho más enriquecedora tanto para ellos como para nosotros que determinados modelos clásicos de promoción de carácter unidireccional.

Es una pieza clave dar a conocer el libro transmedia. Para ello la comunicación debe estar centrada en invitar al cliente a probar, tocar, experimentar el producto. Para este fin, se recurrirá a la distribución de libros promocionales y a presentaciones donde se muestre claramente como es el producto.

Se va a contar con los servicios de una agencia de publicidad y marketing para desarrollar la estrategia de promoción/comunicación.

Se desea establecer con esta empresa una estrecha colaboración en la que cada una de las compañías aporte su experiencia en el campo que le corresponde, creando un trabajo profesional y de calidad que se ajuste a nuestros objetivos como editorial y como empresa. Para la relación con la agencia, se elaborará un briefing que recoja de

forma esquemática los puntos clave de nuestra marca, nuestro producto y el mercado al que se dirige.

A continuación se describen los diferentes apartados que componen el **briefing**:

- VCS: ser los primeros, y durante un tiempo los únicos, editores especializados en literatura transmedia para adultos en español.
- Tendencias y novedades del mercado: se trata de un mercado en constante cambio. Las novedades aparecen casi cada día. Por el momento el transmedia se reduce a proyectos de carácter experimental.
- Competencia: no existe actualmente una empresa que ofrezca un producto como el nuestro. Los modelos de negocio existentes tanto en edición digital como en venta de libro electrónico, redes sociales y marketing relacionadas con el mundo editorial son muy variados. El modelo de empresa que constituye
- esta competencia indirecta varía desde la start up hasta las grandes editoriales consolidadas.
- Target: mercado de lengua española, lectores digitales usuarios de tablets y smartphones que compran libros a través de Internet.
- ¿Cómo es y cómo piensa?: nuestros potenciales clientes son en mayor proporción hombres que mujeres, en un rango de edad situado entre los 18 y los 34 años, con un nivel de ingresos medio-alto.
- ¿Cómo queremos que se vea la marca? Queremos ser una marca imagen del futuro y de la innovación, evocadora de creatividad. Todo ello sin perder de vista nuestra intención de ser selectivos con las obras publicadas y exigentes con la calidad literaria de las mismas, por lo que también pretendemos transmitir una imagen de seriedad.

7.7.2 MIX DE COMUNICACIÓN

Distinguimos entre comunicación online y offline aunque ambas no son realmente independientes sino que están sincronizadas y coordinadas, y por otra parte, entre la comunicación con nuestro cliente, el lector, con nuestros potenciales proveedores, que son los autores literarios a los que también tenemos que comunicar nuestros servicios.

COMUNICACIÓN ONLINE

Como hemos mencionado anteriormente, la comunicación online es el centro de nuestra actividad promocional. La forma de afrontar la misma se realizara con la

colaboración de una empresa conocedora en marketing. Por otra parte, como se detalla en el plan de recursos humanos, contamos con la figura del **community manager** que se integrará en el equipo de trabajo de la empresa como pieza fundamental para mantener viva toda la estructura de comunicación en red. Esta persona se encargará de gestionar la imagen de marca, la relación con los clientes y usuarios, planificación de medios y eventos, entre otras actividades que se describen en detalle en el plan de recursos humanos. Para el mercado estadounidense se contratará más adelante un responsable para este mercado.

A continuación, se resumen las principales **herramientas de comunicación** previstas. Estas serán utilizadas de diferentes formas al servicio de la estrategia. Aunque se analizan de forma independiente, existen dependencias entre algunas ellas:

BLOG Y PAGINA WEB: Se contará con una página web con blogs donde escribirán los colaboradores, autores y lectores.

Dado que no se plantea usar la pagina web como canal de ventas, la finalidad de la misma es doble. Por un lado es un canal de promoción dando a conocer la empresa y sus obras, y por otro un medio de comunicación con los clientes y potenciales clientes facilitando al máximo la interacción con el usuario, fomentando su participación para establecer con él una comunicación bidireccional.

Ambos contarán con un diseño atractivo y actual. Consideramos clave la sencillez y la simplicidad en el uso.

REDES SOCIALES: Resulta fundamental la presencia en redes sociales. Para ello debemos crear, compartir y difundir contenidos en redes generalistas como Twitter, Facebook, Tuenti o LinkedIn, de forma constante. También existen redes sociales especializadas como lecturalia.com o librofilia.com en las que es conveniente hacerse ver. A través de enlaces en los libros se facilita que el usuario difunda su experiencia en sus redes sociales y al mismo tiempo la empresa participa en esa comunicación y obtiene información sobre como es la misma.

AGREGADORES: Por otra parte, para aumentar el alcance e impacto de estos contenidos que se deben actualizar de manera periódica y con una frecuencia alta, debemos utilizar agregadores de noticias, webs de marcadores sociales, blogging, sindicación (como reddit.com, digg.com o delicious.com). Existen además agregadores de libros dedicados específicamente a la literatura, como librarything.es o bookhitch.com.

GESTION TRÁFICO/VISIBILIDAD: Aunque no es un medio de promoción, el ser visibles y fácilmente accesibles en la web merece una especial atención ya que de nada sirve cualquier acción si no existe esa visibilidad. Se potenciará el posicionamiento en los diferentes motores de búsqueda, principalmente con el objeto de aumentar el tráfico hacia nuestra página y se fomentara la existencia de otras fuentes de tráfico. Con todo ello no solo buscamos el ser conocidos e identificados en el mercado sino también impulsar las ventas y el número de clientes potenciales. A pesar de que, como hemos aclarado, a través de nuestra página web no se realizará la venta de libros directamente, sí se promocionara la misma guiando al cliente hacia nuestros distribuidores, App Store y Android Market.

MAILING: El mail directo será utilizado con precaución, siempre con permiso del receptor del mismo al que le será enviada información personalizada. No enviaremos información sobre nuestra compañía sino únicamente de aquellos productos o servicios que puedan interesar a cada cliente. Una variante de este medio previsto para el futuro es desarrollar un app que los usuarios puedan descargarse y a través del mismo pueden tener información de novedades, acceder a los blogs y comunicarse con la empresa.

PROMOCIONES ESPECIALES: Como parte de campañas de promoción regalaremos obras o capítulos de libros a través de nuestras dos plataformas de distribución. De esta forma, los potenciales clientes podrán vivir la experiencia de adentrarse en uno de nuestros libros transmedia de forma totalmente gratuita, y decidir después adquirir el libro en cuestión para continuar con esta vivencia. Esto puede usarse tanto para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes.

PUBLICIDAD: realizaremos publicidad de cada una de nuestras publicaciones a través de banners y trailers de nuestras obras en las distintas webs, blogs o redes sociales que más se adapten a cada título.

FERIA VIRTUAL DEL LIBRO: la primera edición de esta feria se celebró en marzo de 2012 en la red, contando con más de 60.000 visitantes y la participación de 31 entidades tales como Bubok (organizador de la feria), Libranda o 24symbols. Subvencionada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte consideramos esta feria una actividad muy adaptada a las características de nuestra empresa.

Para todas las acciones que componen el marketing online se debe realizar un estudio sobre las horas y días en los que se puede lograr un mayor impacto con cada uno de

los distintos tipos de comunicación para que cada uno de ellos sea lanzado en los momentos más adecuados.

Se contara también con los servicios de los profesionales necesarios especializados en ámbitos concretos especialmente para posicionamiento en buscadores y redes sociales.

En cuanto al **a**utor, gran parte de lo expuesto hasta el momento es válido tanto para atraer al cliente o lector como para captar la atención del autor o escritor. Sin embargo, existen redes sociales y foros especializados en el trabajo del escritor en las que estaremos igualmente presentes. Entre otras podemos citar las redes sociales **adiciona** o **falsaria**, foros de autores como **predicado** o **grupo buho**, talleres y escuelas literarias en versión digital, revistas online especializadas, etc.

COMUNICACIÓN OFFLINE

La comunicación fuera de la red se aprovecha en muchos casos de las formas utilizadas por las editoriales tradicionales pero usadas de manera diferente

EVENTOS: Se realizaran eventos y presentaciones en colaboración con asociaciones y escuelas de escritores. Se buscara también colaborar con distribuidores y otros actores (como por ejemplo FNAC o El corte Inglés) para realizar los mismos. Estos eventos pueden enfocarse en la promoción o en la idealización. Estos eventos queremos que llamen la atención, estén basados en marketing de experiencias para lograr la máxima repercusión con el menor coste posible.

FERIAS: Presencia en ferias editoriales. Aprovechar para darnos a conocer. Oportunidad de llamar la atención.

- **LIBER:** tendremos presencia en Liber, Feria Internacional del Libro que se celebra anualmente en Madrid y Barcelona de forma alternativa. Centrada en la edición en español, reúne a profesionales, distribuidores, editores, agentes literarios, bibliotecarios y otros especialistas del sector. Nuestra presencia en esta feria nos dará a conocer entre los profesionales del sector y los numerosos autores que visitan la feria y sería una puerta de entrada a otros mercados ya que se promueve la internacionalización de las empresas ampliando las posibilidades de exportación de nuestros productos. Nos permitirá además compartir experiencias con otras empresas del sector. En su última edición, en octubre 2011, se inauguró el espacio Liber Digital que comprendía tanto stands

de diferentes empresas especializadas en el mundo digital, como presentaciones de empresas, productos y servicios, mesas redondas, talleres, seminarios y otras actividades destinadas a acercar y dar a conocer la edición digital. Es en esta nueva sección en la que estaríamos presentes además por supuesto de estarlo en la versión online de la feria.

- **FICOD:** es el Foro Internacional de Contenidos Digitales, promovido por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, que se celebra anualmente en Madrid desde el año 2007, potenciando la industria española del sector e impulsándola especialmente hacia mercados de habla hispana. Además del interesante contacto con otros profesionales del sector, la fuerte presencia en medios de la feria y su apuesta decidida por la internacionalización de las empresas españolas son los puntos más atractivos de esta feria. Como hemos señalado en el punto anterior, estaríamos igualmente presentes en su versión online.
- **LA FERIA DEL LIBRO, Madrid:** es un tradicional punto de encuentro entre editores, autores y lectores que se celebra anualmente en Madrid desde 1933. En su última edición, celebrada entre mayo y junio de 2011, CEGAL (Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros) presentó el portal todostuslibros.com, lo cual representa la entrada del mundo digital en esta feria. Queremos estar presentes en ella con un stand poco convencional en el que el papel no exista. Este será para nosotros un punto de encuentro con autores y otros profesionales del sector pero también con lectores. Todos ellos podrán leer y experimentar nuestros productos.
- **FERIAS Y EVENTOS USA:** Con el asesoramiento del ICEX se va a crear una agenda de ferias y eventos relacionados con nuestra actividad que pueda interesarnos participar, como por ejemplo la feria del libro de Miami, con gran componente de ediciones en castellano y enfocada al lector latino.

CORNER DIGITAL-ESPACIOS PROMOCIONALES: Como forma de atraer a nuestro cliente el lector, podremos implantar de manera temporal llamativos espacios promocionales en las más tradicionales librerías offline. Hemos seleccionado como potenciales librerías inicialmente la FNAC y El corte Inglés.

PUBLICIDAD: realizaremos publicidad offline aunque esta tendrá menor peso que la online e ira enfocada a puntos de venta física, ferias y otros espacios en los que confluyan lectores y/o escritores.

PREMIOS: Si bien es cierto que la red ofrece un sinfín de oportunidades de participar en concursos literarios de todo tipo, no existe un referente en lo que a premios de

literatura digital se refiere. Una vez alcanzado un cierto posicionamiento entre los lectores y autores, es nuestra intención la creación de un premio de la literatura digital en colaboración con asociaciones y escuelas de escritores, lo que dará un reconocimiento adicional a nuestra marca especialmente entre los profesionales del sector.

Además de los medios citados para contactar con el **autor** literario, estaremos presentes en gremios de escritores, asociaciones, escuelas y universidades tanto en sus respectivas versiones reales como en las virtuales u online. En nuestra comunicación con el autor, tanto on como off line, debemos reforzar las ideas que nos hacen atractivos para él. En primer lugar, y tal y como se ha expuesto en el capítulo destinado al modelo de negocio, obtendrá mayores beneficios con nuestra empresa que con otras empresas del sector. Así, mientras en el mercado, el escritor percibe de media un 10% del precio de venta de sus obras, en el caso de nuestra empresa, sus servicios **se retribuirán con un 15% sobre dicho precio**. Por otra parte aportaremos al autor un servicio profesional, personalizado e integral, que no solo incluye una propuesta editorial sino además un asesoramiento técnico, artístico, jurídico, etc. El autor, además de aportar la historia de base, participará de forma activa en la transformación de ésta constituyendo un eslabón indispensable en el proceso que creativo que, en colaboración con los profesionales de la empresa, dará finalmente lugar a una nueva obra, el libro transmedia.

Por lo tanto, entendemos que la aportación de valor que ofrecemos al autor es significativa y diferencial lo que nos hace destacar siendo más atractivos que una editorial tradicional.

7.8 PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing queda de la siguiente manera, en línea con la estrategia prevista:

Notas:

Promoción online España/promoción online USA tienen sinergias, de modo que el reparto es indicativo pero puede sufrir modificaciones.
Redes sociales incluye pago de servicios agencia/consultoría
Promoción incluye pago de servicios agencia/consultoría
SEO incluye pago de servicios agencia/consultoría
Pagina Web a partir de 2º año es mantenimiento

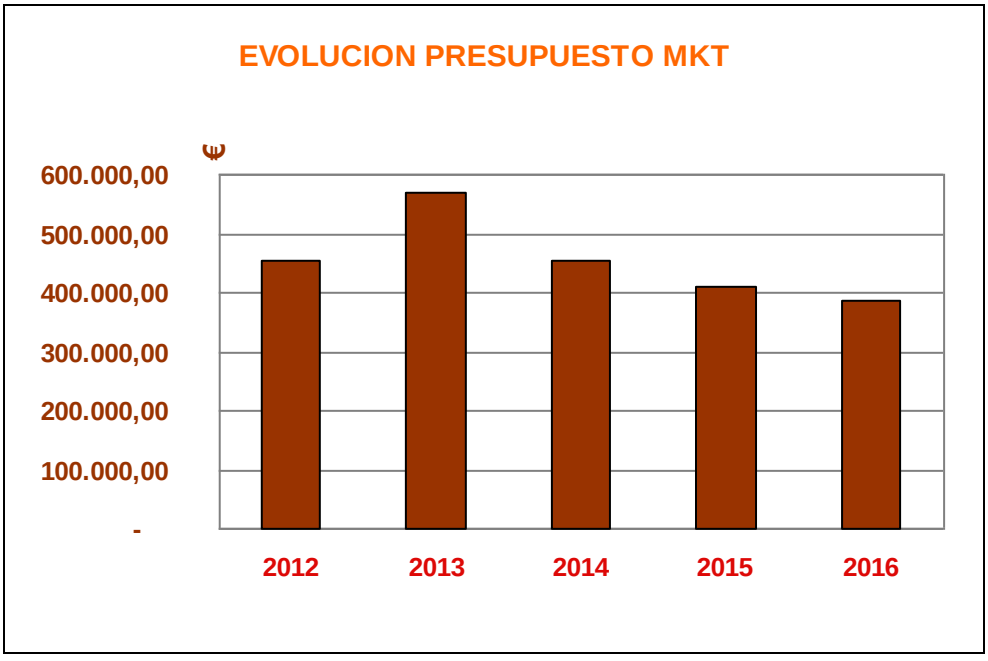
	2012	
Comunicación online	Pagina web	60.000,00
	Redes sociales	23.696,53
	Promoción Online	110.583,83
	Promoción Online USA	47.393,07
	SEO	11.848,27
comunicación offline	Ferias y eventos España	102.684,98
	Otra promoción offline	11.848,27
	Promoción USA	86.887,29
		454.942,24

	2013	
Comunicación online	Pagina web	6.000,00
	Redes sociales	33.760,67
	Promoción Online	157.549,78
	Promoción Online USA	67.521,34
	SEO	16.880,33
comunicación offline	Ferias y eventos España	146.296,23
	Otra promoción offline	16.880,33
	Promoción USA	123.789,12
		568.677,80

	2014	
Comunicación online	Pagina web	6.000,00
	Redes sociales	31.425,96
	Promoción Online	94.277,87
	Promoción Online USA	53.873,07
	SEO	8.978,84
comunicación offline	Ferias y eventos España	134.682,67
	Otra promoción offline	13.468,27
	Promoción USA	112.235,56
		454.942,24

	2015	
Comunicación online	Pagina web	6.000,00
	Redes sociales	32.275,84
	Promoción Online	60.517,20
	Promoción Online USA	64.551,68
	SEO	8.068,96
comunicación offline	Ferias y eventos España	121.034,40
	Otra promoción offline	8.068,96
	Promoción USA	108.930,96
		409.448,01

	2016	
Comunicación online	Pagina web	6.000,00
	Redes sociales	30.456,07
	Promoción Online	57.105,14
	Promoción Online USA	60.912,14
	SEO	7.614,02
comunicación offline	Ferias y eventos España	114.210,27
	Otra promoción offline	7.614,02
	Promoción USA	102.789,24
		386.700,90



8 PLAN FINANCIERO

8.1 INVERSIÓN

La política de inversiones de PAPIROMEDIA se basará principalmente en equipos informáticos, licencias de software y mobiliario de oficina. De momento, y en el período analizado, no se plantea la compra de oficinas para el desarrollo de la actividad, si bien no se descarta en función del crecimiento de la Compañía.

La evolución de las inversiones en inmovilizado material e inmaterial se plantea en función del crecimiento esperado de la cifra de negocio. Se irá incrementando la adquisición de inmovilizado en función de las incorporaciones de personal que se vayan realizando a lo largo del período analizado.

8.1.1 INMOVILIZADO MATERIAL

Dentro del inmovilizado material vamos a distinguir entre equipos informáticos, mobiliario de oficina y las reformas de los locales que se pretenden alquilar para la actividad.

En cuanto a los equipos informáticos, estos se adquirirán en función de las necesidades de los puestos. Así, los diseñadores tendrán equipos Apple de última generación, siendo más económicos los ordenadores del personal que no se dedique a la programación y diseño, para los que se han contemplado equipos Dell. Además, se dotará a los directivos y al departamento de diseño con tablets iPad y Samsung Galaxy.

También, dentro de los equipos informáticos, se contempla la adquisición de un servidor Apple que incrementará su capacidad en función de las necesidades.

En relación al mobiliario de oficina, su evolución será igualmente en función del incremento de las necesidades de personal.

También se contempla como inmovilizado material las reformas que se llevarán a cabo en las oficinas, la primera en el año primero y la segunda en el año tercero coincidiendo con el cambio de oficinas por incremento de plantilla.

La siguiente tabla muestra la evolución en euros de las inversiones en inmovilizado material a lo largo de los años analizados.

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
EQUIPOS INFORMÁTICOS	181.357	36.444	26.956	38.733	37.535	41.689
MOBILIARIO	45.630	9.688	8.273	9.291	7.689	10.689
OBRAS LOCAL	16.000	6.000	0	10.000	0	0
INMOVILIZADO MATERIAL	242.987	52.132	35.229	58.024	45.224	52.378

8.1.2 INMOVILIZADO INMATERIAL

Dentro del inmovilizado inmaterial contaremos con todas las licencias informáticas y las actualizaciones necesarias para el desarrollo de nuestra actividad. Contaremos con licencias del Paquete Windows Office en todos los equipos, de Adobe Creative, Apple Cut y Tumult Hype en los de los diseñadores, y una licencia online del programa de gestión Gesio.

El número de licencias y sus actualizaciones se irá incrementando en paralelo al número de personas que se vayan incorporando a la Compañía en función de sus puestos y necesidades.

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
PAQUETE OFFICE	9.831	2.359	1.376	1.769	2.163	2.163
ADOBE CREATIVE	75.096	12.516	12.516	14.602	16.688	18.774
APPLE FINAL CUT PRO	7.308	1.218	1.218	1.421	1.624	1.827
TUMULT HYPE	828	138	138	161	184	207
ACTUALIZACIONES SOFTWARE	10.275	0	0	2.466	2.466	5.343
GESIO	3.000	600	600	600	600	600
INMOVILIZADO INMATERIAL	106.338	16.831	15.848	21.019	23.725	28.914

8.2 GASTOS

Para poder hacer frente a su actividad, PAPIROMEDIA debe abordar una serie de gastos que se detallan a continuación.

8.2.1 GASTOS DE PERSONAL

Los Gastos de Personal es una de las partidas más importantes del capítulo de gastos. La plantilla de PAPIROMEDIA se incrementará año a año de manera significativa debido a las previsiones de crecimiento que se esperan de la publicación de obras en nuestro formato.

La situación económica nacional e internacional y la necesidad de contención del gasto de una empresa que sale al mercado, nos obligan a que durante los dos primeros años el incremento de los salarios sea nulo.

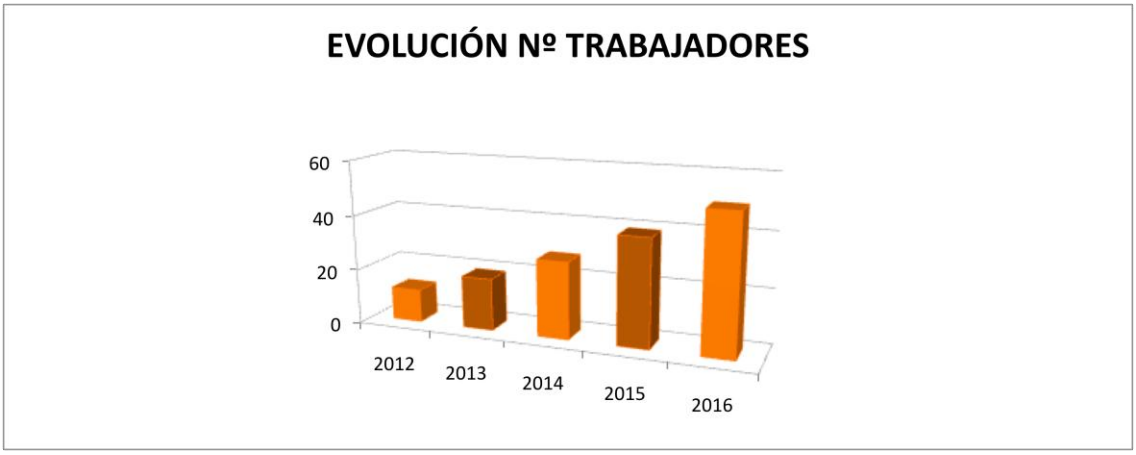
Durante el resto de años considerados se supone un crecimiento de los salarios en función del Índice de Precios al Consumo (IPC), estimado en un tres por cien anual.

Asimismo todos los años habrá una retribución variable en función de objetivos para

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
DIREC. GENERAL	323.806	43.602	67.572	69.192	70.861	72.579
DIREC. FINANCIERO	130.518	0	0	0	64.495	66.023
DIREC. MKT Y VENTAS	279.882	38.494	57.744	59.445	61.197	63.002
COMM. MANAGER/RRPP	201.407	27.794	41.544	42.759	44.010	45.299
EDITOR	279.882	38.494	57.744	59.445	61.197	63.002
AYUD. EDITOR	186.727	0	0	29.911	61.617	95.198
JEFE DE PRODUCTO	245.148	33.088	50.688	52.209	53.775	55.388
DISEÑADOR ARTISTICO	2.116.546	86.592	243.936	394.828	591.524	799.666
DISEÑADOR TECNICO	1.544.319	45.100	181.500	299.112	423.617	594.990
ADMINISTRATIVO	137.028	11.550	19.800	20.394	42.012	43.272
AUX ADMTVO	111.672	0	13.200	27.192	28.008	43.272
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	5.556.933	324.714	733.728	1.054.487	1.502.313	1.941.692

todos los perfiles excepto para el personal administrativo.

	2012	2013	2014	2015	2016
EVOLUCIÓN Nº TRABAJADORES	12	19	28	39	50



8.2.2 GASTOS CORRIENTES

Los Gastos Corrientes corresponden a todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la oficina y la actividad de la empresa. Dentro de ellos nos encontramos con suministros, telecomunicaciones, alquiler de oficina…, así como gastos de renting y mantenimiento de fotocopiadora, o desplazamientos y mudanzas.

Evolucionan con el incremento del personal contratado y se actualiza en función de un IPC del tres por ciento anual.

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Alquiler Oficinas	109.036	10.500	18.540	19.096	30.000	30.900
Seguros	6.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500
Agua	2.045	200	309	318	600	618
Luz	12.353	1.400	2.163	2.700	3.000	3.090
Teléfono Fijo y ADSL	37.100	1.540	4.697	7.129	10.228	13.506
Material Oficina	9.554	630	1.174	1.831	2.551	3.368
Gastos varios (viajes, comidas...)	20.613	2.100	3.708	6.819	3.934	4.052
Fotocopiadora	1.956	161	284	293	600	618
Móviles	26.340	3.812	4.882	5.029	6.215	6.402
TOTAL GASTOS CORRIENTES	224.998	21.343	36.757	44.216	58.628	64.054

8.2.3 GASTOS DE PROFESIONALES EXTERNOS

Dentro de la actividad normal de la empresa se necesitan una serie de servicios que, dado su carácter de apoyo, van a ser subcontratados. Dichos gastos corresponden a honorarios de profesionales externos que no intervienen en el proceso de producción de las obras, tales como asesoramiento jurídico, fiscal, servicios de auditoria e informática.

Se ha hecho una estimación de la evolución y necesidades de estos servicios que se reflejan en la siguiente tabla:

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Asesoría Juíridica	6.271	1.100	1.236	1.273	1.311	1.351
Asesoría Fiscal	4.909	600	1.030	1.061	1.093	1.126
Auditoría	4.809	500	1.030	1.061	1.093	1.126
Estudios	5.000	5.000	0	0	0	0
Informática	8.882	800	1.067	1.620	2.325	3.070
PROFESIONALES EXTERNOS	29.871	8.000	4.363	5.015	5.821	6.671

8.2.4 GASTOS DE MARKETING

Los Gastos de Marketing corresponden a un 10 por cien del total de ventas del período analizado y quedan explicados en el anterior Plan de Marketing.

Dicho 10 por cien de las ventas no se distribuirá como gastos de marketing a lo largo de los cinco años de una forma lineal, sino que su distribución será de un 20, 25, 20, 18 y 17 por cien en función de las necesidades de publicidad y promoción en cada momento.

	2012	2013	2014	2015	2016
EVOLUCIÓN PRESUPUESTO MÁRKETING (€)	454.942	568.678	454.942	409.448	386.701
ACUMULADO	454.942	1.023.620	1.478.562	1.888.010	2.274.711

8.2.5 COMERCIALIZACIÓN

Se corresponden con el treinta por ciento del Precio Venta al Público (PVP) de cada ejemplar vendido que hay que pagar a las plataformas de distribución (Apple Store y Android Market) en concepto de honorarios de distribución. Su pago se realizará al mes siguiente a la venta de cada libro.

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Apple Store & Android Market	8.052.478	459.064	1.297.799	1.591.147	1.963.443	2.741.025
COMERCIALIZACIÓN	8.052.478	459.064	1.297.799	1.591.147	1.963.443	2.741.025

8.2.6 FINANCIEROS

Al comienzo de las operaciones PAPIROMEDIA tendrá unas necesidades de fondos que se van a satisfacer vía capital social y vía préstamo al 50 por cien.

Se estima un coste del capital ajeno de un 7 por cien anual, pagadero mensualmente, con amortización del principal del préstamo los cuatro últimos años de la vida del préstamo a partes iguales, quedando liquidado el préstamo a finales del último año considerado en el presente Plan de Negocio.

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Intereses Préstamo	64.750	12.250	21.000	15.750	10.500	5.250
GASTOS FINANCIEROS	64.750	12.250	21.000	15.750	10.500	5.250

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESO PRÉSTAMO	300.000	300.000	0	0	0	0
DEVOLUCIÓN PRINCIPAL	300.000	0	75.000	75.000	75.000	75.000
SALDO VIVO	750.000	300.000	225.000	150.000	75.000	-

8.2.7 GASTOS DE DERECHOS DE AUTOR

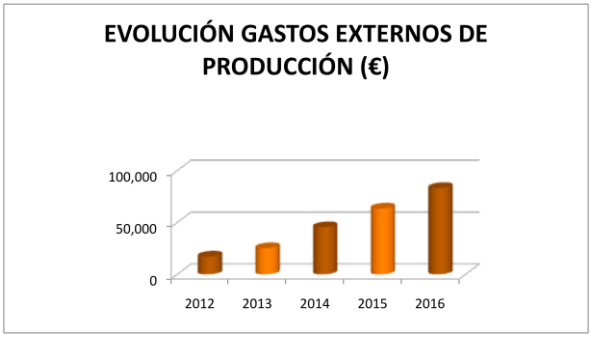
Los autores serán retribuidos en un 15 por cien del PVP sin IVA en concepto de derechos de autor por cada ejemplar vendido de su obra. Los consideramos incluidos en el coste de ventas. El pago de estos derechos de autor se realizará el mes siguiente a la venta del libro. Quedan fuera de este porcentaje las obras cuyos derechos de autor han vencido y que se corresponden con el 30 por cien de las obras publicadas al año.

La evolución de los gastos asociados a este concepto se detalla en la tabla siguiente:

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
15 % sobre ventas netas	2.388.447	136.163	384.940	471.950	582.377	813.016
DERECHOS DE AUTOR	2.388.447	136.163	384.940	471.950	582.377	813.016

8.2.8 GASTOS DE PERSONAL EXTERNO DE PRODUCCIÓN

Para determinadas animaciones que se incluirán en las obras a editar nos apoyaremos en profesionales externos. Se ha estimado que, por término medio, los costes en los que se incurrirá por obra en este concepto el primer año son 610 euros (que se actualizará anualmente en un tres por cien de IPC). Este coste multiplicado por el número de obras a editar cada año nos proporciona el coste estimado por año por estos servicios. Se imputará a gastos y a tesorería como una iguala mensual y se pagarán al mes siguiente de realizar los trabajos.



	2012	2013	2014	2015	2016
EVOLUCIÓN GASTOS EXTERNOS DE PRODUCCIÓN (€)	17.080	25.132	45.300	63.324	83.074
ACUMULADO	17.080	42.212	87.512	150.836	233.910

8.2.9 AMORTIZACIONES

Las amortizaciones se aplicarán en función de los porcentajes máximos permitidos para los elementos de inmovilizado considerados. El mobiliario y enseres se amortizarán a razón de un diez por cien anual y los equipos informáticos y los software a razón de un veintiséis por cien anual. Respecto a las reformas en el local se amortizarán a en función del número de años que se contemplen en el contrato de arrendamiento (estimado en tres años el primer contrato y en cinco años el segundo). Así, el cuadro de amortización por años será el siguiente:

	TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
AMORTIZACIÓN EQUIPOS INFORMÁTICOS	123.969	5.527	16.484	26.555	36.314	39.089
AMORTIZACIÓN MOBILIARIO	13.144	565	1.796	2.725	3.494	4.563
OBRAS LOCAL ALQUILADO	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
AMORTIZACIÓN SOFTWARE	68.929	2.553	8.497	13.962	20.130	23.788
AMORTIZACIONES	216.042	10.645	28.777	45.242	61.938	69.440
AMORTIZACIONES ACUMULADAS		10.645	39.422	84.663	146.601	216.042

8.2.10 OTROS GASTOS

Dentro de este apartado de otros gastos incluimos los correspondientes a tributos, formación, “subida” y desarrollo de Apps, tasas de publicación, contingencias e I+D+i.

TRIBUTOS: incluimos en esta partida los correspondientes a la constitución de la Sociedad y el Impuesto de Actividades Económicas.

FORMACIÓN: Se incluyen gastos de formación para los diseñadores técnicos y artísticos en los años tres y cinco como reciclaje de sus conocimientos.

APPS Y TASAS DE PUBLICACIÓN: Cantidad necesaria para poder “colgar” un App y una publicación en las plataformas de venta seleccionadas para la distribución.

CONTINGENCIAS: calculados como un 2 por cien de las partidas correspondientes a gastos corrientes, gastos de profesionales externos, gastos de marketing y gastos de personal externo de producción.

I+D+i: Se destinarán fondos a partir del tercer año para el desarrollo de nuevas tecnologías y software para no perder la ventaja competitiva de ser los primeros en abordar el mercado del libro transmedia en español.

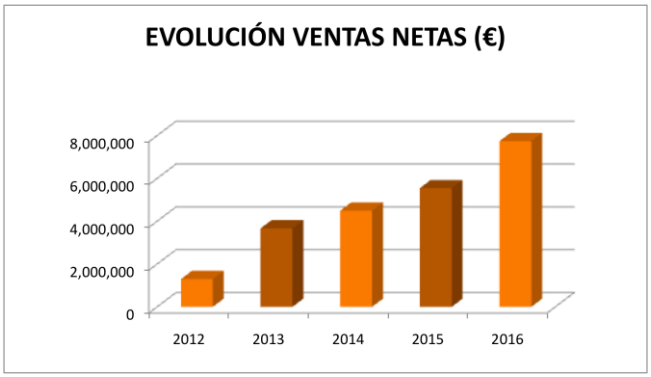
8.3 INGRESOS.

8.3.1 VENTAS

El cálculo de la venta de ejemplares de PAPIROMEDIA y los ingresos que corresponden a dichas ventas se han explicado en fases anteriores de este Plan de Negocio.

La distribución de las ventas a lo largo de cada año no se ha estimado de forma lineal, sino que se ha supuesto una mayor venta de ejemplares en los meses finales del año y en enero (coincidiendo con las fiestas navideñas) y a mitad de año (coincidiendo con las vacaciones de verano), que es cuando mayores ventas de dispositivos de lectura y libros se realizan.

	2012	2013	2014	2015	2016
EVOLUCIÓN VENTAS NETAS (€)	1.296.792	3.666.098	4.494.764	5.546.448	7.743.009



8.4 COSTE DE VENTAS

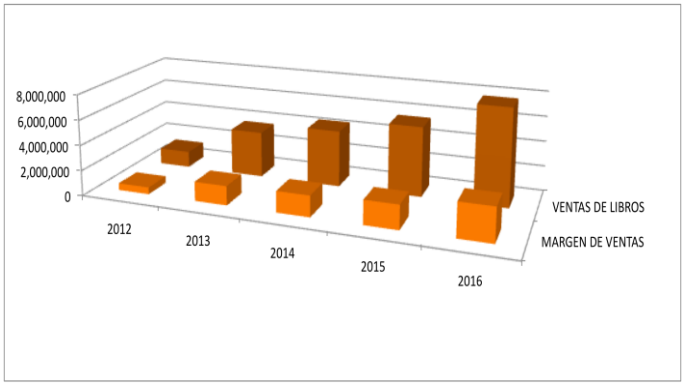
Los costes de ventas o costes variables son aquellos que directamente están relacionados con las unidades producidas y vendidas. En PAPIROMEDIA encontramos los siguientes:

- Porcentaje del PVP destinado a remunerar las plataformas de venta Apple Store y Android Market.
- Tasas de publicación de obras y tasas de "subida" de APPS.
- Porcentaje del PVP destinado a remunerar al autor de la obra.

- Sueldos y salarios de los trabajadores destinados al diseño y edición de las obras.
- Honorarios de los profesionales externos contratados para la programación de animaciones incluidas en las obras.

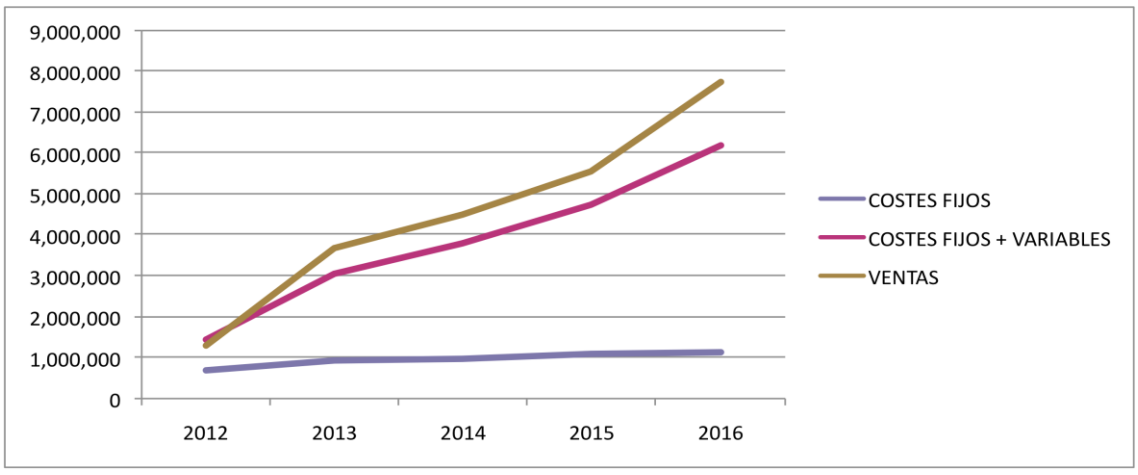
Deduciendo al valor de las ventas el coste de ventas llegamos al cálculo del margen bruto,

	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN DE VENTAS	544.892	1.519.891	1.673.427	1.899.664	2.683.638
VENTAS DE LIBROS	1.296.792	3.666.098	4.494.764	5.546.448	7.743.009



En la siguiente gráfica vemos la previsión de la evolución comparativa de las ventas y los costes fijos, y de ventas con costes fijos y variables.

Observamos que las ventas cubren los costes fijos desde el primer año, y que a finales del primer año las ventas cubren los costes fijos y los costes variables, alcanzando el break even point.



8.5 FINANCIACIÓN

Además de la financiación propia, para los primeros momentos de la vida de PAPIROMEDIA es necesaria la financiación ajena. Se estima una necesidad de fondos al inicio de la actividad de 600.000 euros.

8.5.1 FINANCIACIÓN PROPIA

Los recursos propios, aportados por los socios de PAPIROMEDIA, constituyen un Capital Social inicial de 300.000 euros.

8.5.2 FINANCIACIÓN AJENA

Para el inicio de la actividad es necesario contar con una fuente externa de financiación para la compra de inmovilizado y el pago de gastos corrientes y operativos hasta generar la tesorería suficiente para desarrollar sin necesidad de fondos ajenos la actividad.

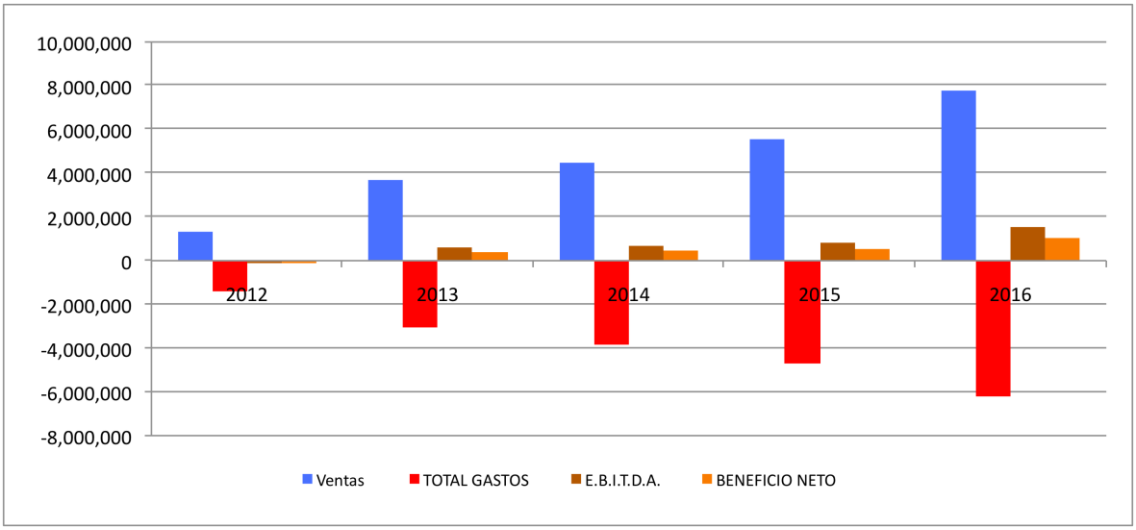
Se solicitará un préstamo de 300.000 euros al 7 por cien anual, pagadero mensualmente, con amortización del principal del préstamo los cuatro últimos años de la vida del préstamo a partes iguales, quedando liquidado el préstamo a finales del último año considerado en el presente Plan de Negocio.

8.6 CUENTA DE RESULTADOS

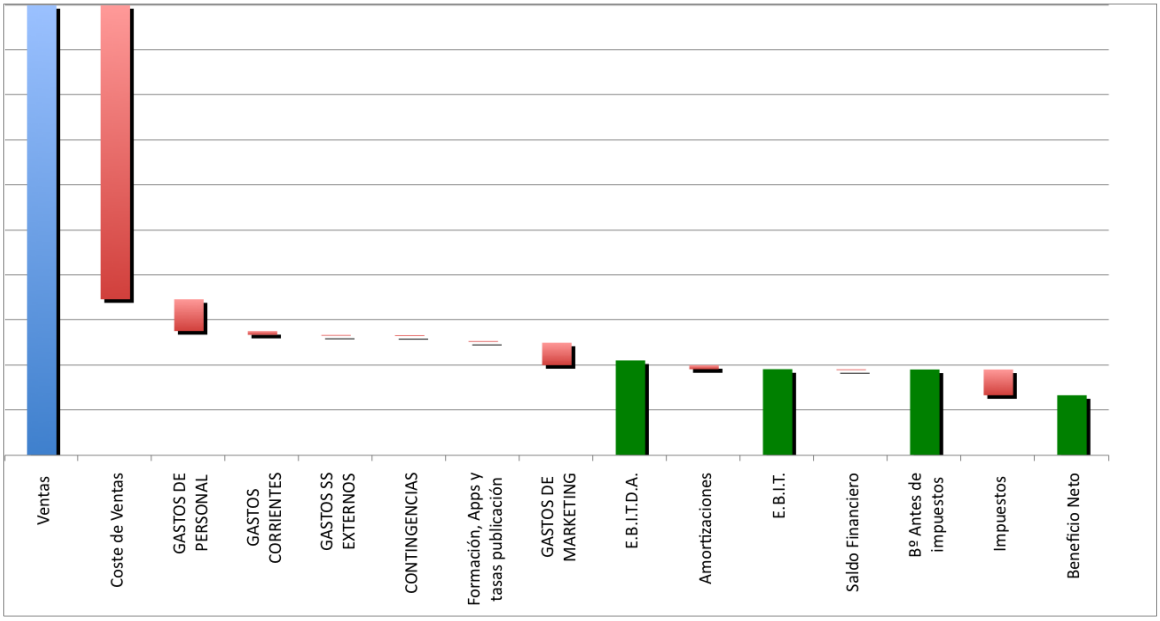
Los ingresos y gastos detallados anteriormente quedan reflejados y resumidos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias siguiente. Reflejando los conceptos más destacados, podemos ver de forma numérica la evolución del beneficio neto en euros de PAPIROMEDIA,

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	1.296.792	3.666.098	4.494.764	5.546.448	7.743.009
TOTAL GASTOS	-1.442.384	-3.076.996	-3.816.546	-4.728.598	-6.192.643
E.B.I.T.D.A.	-145.592	589.102	678.218	817.851	1.550.367
BENEFICIO NETO	-117.941	377.528	432.058	521.789	1.032.973

Asimismo, reflejando los conceptos más destacados, podemos ver de forma gráfica la cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Plan de Negocio,



Desglosando la cuenta de Pérdidas y Ganancias de PAPIROMEDIA del año 2016:



Analizando la cuenta de Pérdidas y Ganancias para el período considerado podemos observar que la evolución del beneficio neto ha sido de un -9 por cien de las ventas el primer año a un 13,34 por cien en el quinto.

En términos absolutos supone pasar de unas pérdidas de 117.941 euros a unas ganancias en el último año considerado de 1.032.973 euros después de impuestos. Este incremento de beneficio neto supone un crecimiento medio interanual de un 15,30 por cien en el periodo analizado.

La Previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de PAPIROMEDIA para los cinco primeros años de vida nos indica que el beneficio neto esperado para el global del período es de 2.246.407 euros.

A continuación se muestra la Cuenta de Pérdidas y Ganancias desglosada por conceptos.

	TOTAL	2012	% sobre ventas	2013	% sobre ventas	2014	% sobre ventas	2015	% sobre ventas	2016	% sobre ventas	CAGR
Ventas	22.747.112	1.296.792		3.666.098		4.494.764		5.546.448		7.743.009		22,01%
Coste de Ventas	14.425.599	751.899	58%	2.146.207	59%	2.821.337	63%	3.646.785	66%	5.059.371	65%	20,22%
MARGEN BRUTO	**8.321.512**	**544.892**	**42%**	**1.519.891**	**41%**	**1.673.427**	**37%**	**1.899.664**	**34%**	**2.683.638**	**35%**	17,45%
Gastos de Personal	1.896.068	193.022	15%	308.292	8%	360.547	8%	487.172	9%	547.035	7%	11,88%
Gastos Corrientes	224.998	21.343	2%	36.757	1%	44.216	1%	58.628	1%	64.054	1%	7,44%
Gastos Servicios Externos	29.871	8.000	1%	4.363	0%	5.015	0%	5.821	0%	6.671	0%	-5,21%
Tributos	3.150	3.150	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-6,01%
Contingencias	55.270	10.027	1%	12.699	0%	10.989	0%	10.744	0%	10.810	0%	2,79%
Formación, Apps y tasas publicación	347.500	-	0%	-	0%	119.500	3%	110.000	2%	118.000	2%	9,34%
GASTOS DE MARKETING	2.274.711	454.942	35%	568.678	0	454.942	0	409.448	0	386.701	0	-10,26%
TOTAL GASTOS	**4.831.568**	**690.485**	**53%**	**930.789**	**25%**	**995.209**	**22%**	**1.081.813**	**20%**	**1.133.271**	**15%**	12,47%
E.B.I.T.D.A.	**3.489.945**	**-145.592**	**-11%**	**589.102**	**16%**	**678.218**	**15%**	**817.851**	**15%**	**1.550.367**	**20%**	16,62%
Amortizaciones	216.042	10.645	1%	28.777	1%	45.242	1%	61.938	1%	69.440	1%	7,99%
E.B.I.T.	**3.273.903**	**-156.238**	**-12%**	**560.325**	**15%**	**632.976**	**14%**	**755.913**	**14%**	**1.480.926**	**19%**	16,49%
FINANCIEROS												
Ingresos	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-1,00%
Gastos	64.750	12.250	1%	21.000	1%	15.750	0%	10.500	0%	5.250	0%	-6,88%
RESULTADO												
Antes de impuestos	**3.209.153**	**-168.488**	**-13%**	**539.325**	**15%**	**617.226**	**14%**	**745.413**	**13%**	**1.475.676**	**19%**	16,51%
Impuestos	**962.746**	**-50.546**	**-4%**	**161.798**	**4%**	**185.168**	**4%**	**223.624**	**4%**	**442.703**	**6%**	12,76%
BENEFICIO NETO	**2.246.407**	**-117.941**	**-9%**	**377.528**	**10%**	**432.058**	**10%**	**521.789**	**9%**	**1.032.973**	**13%**	15,30%
BENEFICIO NETO ACUMULADO		**-117.941**		**259.586**		**691.645**		**1.213.434**		**2.246.407**		

8.7 BALANCE

ACTIVO FIJO

Incluido todo elemento del activo que estimamos que permanecerá en el balance más allá de un año. Incluimos por tanto todos los equipos informáticos y su software, así como las reformas en las dos oficinas que vamos a ocupar durante estos cinco años. El valor de estos inmovilizados queda reducido por su amortización, que se ha considerado los máximos porcentajes que permite la ley.

ACTIVO CORRIENTE

Incluida la tesorería y el crédito fiscal del primer año, así como el saldo de la cuenta clientes, que corresponde a las ventas de libros del último mes del año.

PATRIMONIO NETO

Constituido por el capital aportado por los socios y por las pérdidas-beneficios de los diferentes años. Se indica la cantidad de los beneficios destinada a reservas.

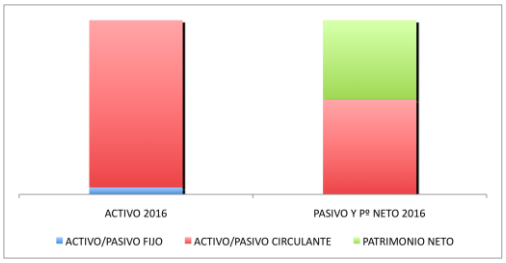
PASIVO FIJO

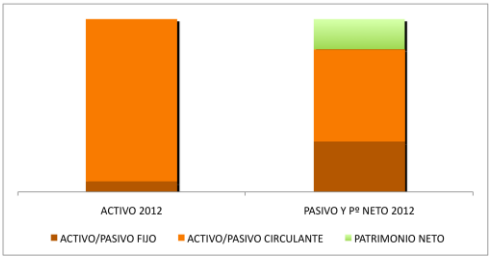
Se pedirá un préstamo a cinco años que se irá amortizando a partes iguales durante los últimos cuatro años de vida del mismo, desapareciendo del balance en el año 2016.

PASIVO CORRIENTE

Saldos pendientes a final de año con Hacienda, Seguridad Social y Proveedores.

PREVISIÓN BALANCE					
ACTIVO	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Inmovilizado	68.963	120.040	199.084	268.032	349.324
Amortización Acumulada	-10.645	-39.422	-84.663	-146.601	-216.042
TOTAL ACTIVO FIJO	**58.318**	**80.618**	**114.421**	**121.431**	**133.283**
Clientes	765.107	865.199	1.060.764	1.308.962	1.827.350
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	1.000.000
Crédito Fiscal por IS	50.546	0	0	0	0
IVA a compensar					
Tesorería	165.928	586.248	763.640	866.828	360.109
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**981.581**	**1.451.447**	**1.824.404**	**2.175.789**	**3.187.459**
TOTAL ACTIVO	**1.039.899**	**1.532.065**	**1.938.825**	**2.297.220**	**3.320.742**
PASIVO Y Pº NETO	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Capital Social	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reserva Legal			25.959	60.000	60.000
Reserva Voluntaria			51.917	120.000	120.000
Beneficio Neto (después de IS)	-117.941	377.528	432.058	521.789	1.032.973
Pérdidas Acumuladas		-117.941	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	**182.059**	**559.586**	**809.934**	**1.001.789**	**1.512.973**
Préstamos a L/P	300.000	225.000	150.000	75.000	0
TOTAL PASIVO FIJO	**300.000**	**225.000**	**150.000**	**75.000**	**-**
Proveedores	420.363	442.928	532.710	639.366	869.997
HP acreedora por IRPF y SS	92.572	101.236	145.370	203.800	269.193
HP Acreedora por IVA	44.905	92.064	115.643	153.642	225.875
HP Acreedora IS	0	111.251	185.168	223.624	442.703
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**557.841**	**747.479**	**978.891**	**1.220.431**	**1.807.768**
TOTAL PASIVO Y Pº NETO	**1.039.899**	**1.532.065**	**1.938.825**	**2.297.220**	**3.320.742**





Gráficamente, podemos observar cómo ha evolucionado la estructura del balance desde el primer al último año del Plan de Negocio.

Se observa que PAPIROMEDIA pasa a tener un balance muy saneado en 2016, sin deudas financieras ni pasivo a largo plazo que se sostiene financieramente con los ingresos por ventas.

8.8 TESORERÍA

El siguiente cuadro refleja los flujos de entrada y salida de fondos. Durante todos los años se observa que el disponible en caja es suficiente para afrontar el día a día de la Compañía, así como para que en los tres últimos años se pueda dotar reservar (obligatorias y voluntarias), distribuir dividendos y realizar inversiones financieras para poder obtener un rendimiento al capital ocioso.

FLUJOS DE ENTRADA	2012	2013	2014	2015	2016
CAPITAL SOCIAL	300.000	0	0	0	0
PRÉSTAMOS	300.000	0	0	0	0
VENTAS	765.107	4.225.904	5.108.257	6.296.612	8.618.363
OTROS INGRESOS	15.000	0	0	0	0
TOTAL	1.380.107	4.225.904	5.108.257	6.296.612	8.618.363

FLUJOS DE SALIDA	2012	2013	2014	2015	2016
INMOVILIZADO	81.377	60.271	93.272	81.359	95.925
GASTOS	873.411	2.673.202	3.084.498	3.595.532	4.639.149
PERSONAL	191.093	474.069	669.290	948.931	1.215.155
IMPUESTOS	41.049	502.042	811.345	1.152.168	1.572.814
FINANCIEROS	12.250	96.000	90.750	85.500	80.250
OTROS	15.000	0	0	0	1.000.000
APLICACIÓN DEL RESULTADO	0	0	181.710	329.934	521.789
TOTAL	1.214.179	3.805.584	4.930.865	6.193.424	9.125.082

MOVIMIENTO DE CAJA	165.928	420.320	177.392	103.188	-506.719

SALDO DE CAJA	165.928	586.248	763.640	866.828	360.109

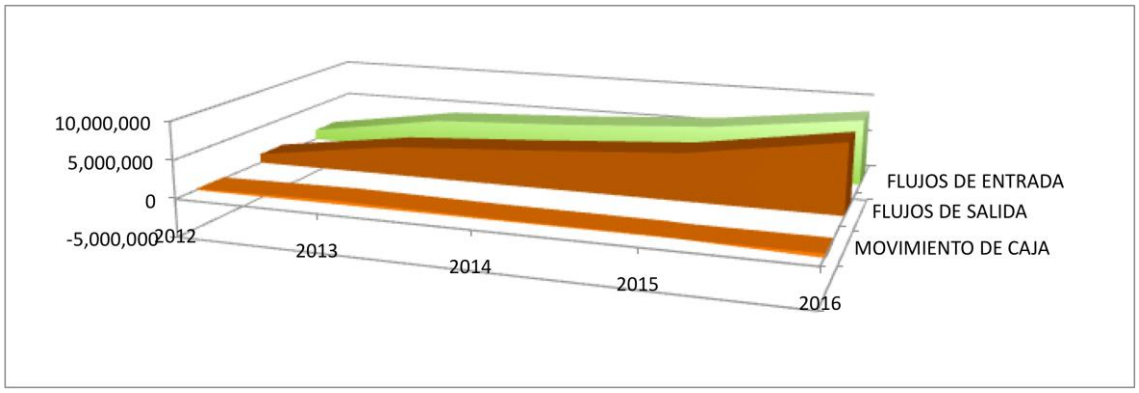
8.8.1 FLUJOS DE ENTRADA

PAPIROMEDIA cuenta con entradas principales de fondos a través del Capital Social, un préstamo bancario y la venta de libros. Las remesas de dinero provenientes de la venta de libros se cobrarán en el mes siguiente a la venta del libro.

También, aunque de manera mucho menos importantes, se ingresará en los dos últimos años los intereses de los depósitos que se vayan haciendo con el exceso de tesorería disponible.

FLUJOS DE SALIDA

En relación a los flujos de salida, las partidas más importantes corresponden al coste de ventas, al coste de personal y a marketing. Asimismo se decide una salida de tesorería destinada al pago de dividendos del año 2013, 2014 y 2015, y la inversión de excedentes de tesorería en depósitos con una remuneración el último año.



8.9 ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Una vez calculados los ratios para el análisis económico y financiero, podemos afirmar que PAPIROMEDIA tiene unos ratios financieros óptimos.

En cuanto a los ratios económicos, la ROE y la ROA son excelentes, y analizando los ratios de Margen y Rotación, observamos que PAPIROMEDIA está sustentada en la rotación de las ventas y no en el margen obtenido por cada libro.

RATIOS ANÁLISIS ECONÓMICO	2012	2013	2014	2015	2016
ROI, ROA	-0,15	0,37	0,33	0,33	0,45
ROE	-0,39	1,26	1,44	1,74	3,44
MARGEN	-0,09	0,10	0,10	0,09	0,13
ROTACIÓN	1,25	2,39	2,32	2,41	2,33

RATIOS ANÁLISIS FINANCIERO	2012	2013	2014	2015	2016
LIQUIDEZ	1,76	1,94	1,86	1,78	1,76
TESORERÍA	1,67	1,94	1,86	1,78	1,21
ENDEUDAMIENTO	0,35	0,23	0,13	0,06	0,00
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-12,75	26,68	40,19	71,99	282,08
SOLVENCIA	1,14	1,58	1,72	1,77	1,84
ESTRUCTURA DEL ACTIVO	0,06	0,05	0,06	0,05	0,04

8.10 VALORACIÓN DE LA EMPRESA

Para la valoración de PAPIROMEDIA hemos supuesto las siguientes hipótesis para determinar la tasa de descuento con la cual calcularemos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR):

- Rentabilidad sin Riesgo de 5,461 por cien, correspondiente a la rentabilidad de los Bonos españoles a diez años del último día de marzo de 2.012.
- Una prima de Riesgo del 7 por cien.
- Una tasa de crecimiento de un 1 por cien basado en el crecimiento esperado del Producto Interior Bruto (PIB) español para los cinco años estudiados.

Con estos supuestos obtenemos una tasa de descuento de 12,46 por cien, que aplicada a los flujos de caja libre, obtenemos unos valores de,

TIR= 69,79%

VAN= 2.529.928,51 €

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Resultado Neto	-117.941	428.074	432.058	521.789	1.032.973
+Amortizaciones	10.645	28.777	45.242	61.938	69.440
-Inversiones					
-Inmovilizado	-68.963	-51.077	-79.044	-68.948	-81.292
-Capital	-300.000				
-Préstamo	-300.000				
-Incremento Fondo de Maniobra		-280.227	-141.546	-109.844	-424.333
FLUJOS DE CAJA LIBRES	-776.259	125.546	256.710	404.934	596.789
-Amortización deuda con coste		-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
FCL DEL ACCIONISTA	-776.259	50.546	181.710	329.934	521.789
Valor Residual					4.598.262
FCL DEL ACCIONISTA TOTAL	-776.259	50.546	181.710	329.934	5.120.051

8.11 ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Dado el entorno económico nacional e internacional de crisis en el que nos movemos y previsiblemente nos moveremos en los próximos años, se han estudiado dos escenarios alternativos al presentado en el Plan de Negocio de PAPIROMEDIA. Ambos escenarios son más negativos que el que se ha desarrollado. Consideramos como hipótesis que el mercado no absorbe todas las expectativas de ventas y que el número de competidores es superior al esperado.

Como consecuencia, en el primer escenario alternativo consideramos una caída de las ventas en un 15 por ciento y, en el segundo, consideramos un descenso de las ventas en un 30 por cien.

8.11.1 ESCENARIO -15%

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	1.102.273	3.116.184	3.820.550	4.714.481	6.581.558
Coste de Ventas	662.615	1.893.796	2.511.873	3.264.912	4.526.265
MARGEN BRUTO	**439.658**	**1.222.387**	**1.308.677**	**1.449.569**	**2.055.293**
Costes Operativos	620.878	843.782	925.603	1.019.168	1.074.106
EBITDA	**-181.221**	**378.606**	**383.074**	**430.402**	**981.187**
EBIT	-191.866	349.829	337.832	368.464	911.746
Resultado antes de IS	-204.116	328.829	322.082	357.964	906.496
RESULTADO DEL EJERCICIO	**-142.881**	**230.180**	**225.458**	**250.575**	**634.547**

Podemos observar que el beneficio, aunque se resiente bastante, puede soportar la caída de las ventas en ese 15 por cien considerado.

BALANCE

	2012	2013	2014	2015	2016
Total Activo Fijo	58.318	80.618	114.421	121.431	133.283
Total Activo Corriente	881.298	1.122.615	1.378.078	1.580.586	2.439.001
TOTAL ACTIVO	**939.616**	**1.203.234**	**1.492.498**	**1.702.017**	**2.572.284**
Total Patrimonio Neto	157.119	387.299	551.647	644.402	1.103.547
Total Pasivo Fijo	300.000	225.000	150.000	75.000	0
Total Pasivo Corriente	482.498	590.934	790.851	982.615	1.468.737
TOTAL PASIVO Y Pº NETO	**939.616**	**1.203.234**	**1.492.498**	**1.702.017**	**2.572.284**

Aunque la cifra de Patrimonio Neto en el primer año se reduce bastante respecto a la cifra de Recursos Propios, en el año 2016 se consigue un Patrimonio Neto por encima del millón de euros.

FLUJOS DE CAJA

	2012	2013	2014	2015	2016
Flujos de Entrada	1.265.341	3.592.018	4.342.018	5.352.120	7.325.608
Flujos de Salida	1.095.619	3.374.545	4.252.786	5.360.579	7.907.823
Movimiento Neto de Caja	169.722	217.473	89.232	-8.459	-582.215
SALDO DE CAJA	**169.722**	**387.196**	**476.428**	**467.968**	**-114.247**

La evolución de la tesorería durante los cinco ejercicios estudiados sigue siendo positiva, sin la necesidad de pedir fondos propios o ajenos superiores a los considerados en el escenario principal. El signo negativo del saldo de caja en el quinto año nos indica que el depósito a plazo que se realiza en el escenario principal se tendrá que reducir hasta conseguir un saldo positivo.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

RATIOS ANÁLISIS ECONÓMICO	2012	2013	2014	2015	2016
ROI, ROA	-0,20	0,29	0,23	0,22	0,35
ROE	-0,48	0,77	0,75	0,84	2,12
MARGEN	-0,13	0,07	0,06	0,05	0,10
ROTACIÓN	1,17	2,59	2,56	2,77	2,56

RATIOS ANÁLISIS FINANCIERO	2012	2013	2014	2015	2016
LIQUIDEZ	1,83	1,90	1,74	1,61	1,66
TESORERÍA	1,70	1,90	1,74	1,61	0,98
ENDEUDAMIENTO	0,38	0,28	0,16	0,07	-
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-15,66	16,66	21,45	35,09	173,67
SOLVENCIA	1,13	1,47	1,59	1,61	1,75
ESTRUCTURA DEL ACTIVO	0,06	0,07	0,08	0,07	0,05

En cuanto a los ratios para análisis económico-financiero podemos afirmar que están dentro de los parámetros normales.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Resultado Neto	-142.881	291.415	225.458	250.575	634.547
+Amortizaciones	10.645	28.777	45.242	61.938	69.440
-Inversiones	0	0	0	0	0
-Inmovilizado	-68.963	-51.077	-79.044	-68.948	-81.292
-Capital	-300.000	0	0	0	0
-Préstamo	-300.000	0	0	0	0
-Incremento Fondo de Maniobra	0	-132.880	-55.546	-10.744	-372.293
FLUJOS DE CAJA LIBRES	**-801.199**	**136.235**	**136.109**	**232.820**	**250.402**
-Amortización deuda con coste		-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
FCL DEL ACCIONISTA	**-801.199**	**61.235**	**61.109**	**157.820**	**175.402**
Valor Residual					1.545.732
FCL DEL ACCIONISTA TOTAL	**-801.199**	**61.235**	**61.109**	**157.820**	**1.721.135**

VAN: 434.384,17 €; TIR: 28,02 %

Bajo las mismas premisas consideradas en el escenario principal, obtenemos unos valores de VAN y TIR que nos permiten afirmar que PAPIROMEDIA es un proyecto rentable aún con una bajada de un 15 por cien en las ventas previstas.

8.11.2 ESCENARIO -30%

En cuanto a este escenario tan negativo, observamos que la caída de la ventas es tan drástica que no soporta los costes de una manera sostenible, y bajo las mismas premisas de exigencia de rentabilidad los valores de VAN y TIR desaconsejan la inversión.

VAN: -503.534,42 €; TIR: -17,48 %

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	907.754	2.566.269	3.146.335	3.882.514	5.420.107
Coste de Ventas	573.331	1.641.385	2.202.408	2.883.039	3.993.159
MARGEN BRUTO	334.423	924.883	943.927	999.475	1.426.948
Costes Operativos	551.272	139.333	855.997	956.522	1.014.941
EBITDA	-216.849	785.551	87.930	42.953	412.007
EBIT	-227.494	139.333	42.688	-18.985	342.566
Resultado antes de IS	-239.744	118.333	26.938	-29.485	337.316
RESULTADO DEL EJERCICIO	-167.821	82.833	18.857	-20.639	236.122

BALANCE

	2012	2013	2014	2015	2016
Total Activo Fijo	58.318	80.618	114.421	121.431	133.283
Total Activo Corriente	781.015	830.207	864.178	920.443	1.408.586
TOTAL ACTIVO	839.333	910.825	978.598	1.041.874	1.541.869
Total Patrimonio Neto	132.179	215.012	233.869	213.229	449.351
Total Pasivo Fijo	300.000	225.000	150.000	75.000	0
Total Pasivo Corriente	407.155	470.813	594.730	753.644	1.092.518
TOTAL PASIVO Y Pº NETO	839.333	910.825	978.598	1.041.874	1.541.869

FLUJOS DE CAJA

	2012	2013	2014	2015	2016
Flujos de Entrada	1.150.575	2.958.133	3.575.780	4.407.628	6.032.854
Flujos de Salida	977.058	2.943.506	3.670.623	4.533.947	6.870.395
Movimiento Neto de Caja	173.517	14.627	-94.843	-126.319	-837.541
SALDO DE CAJA	173.517	188.144	93.301	-33.018	-870.559

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

RATIOS ANÁLISIS ECONÓMICO	2012	2013	2014	2015	2016
ROI, ROA	-0,27	0,15	0,04	-0,02	0,22
ROE	-0,56	0,28	0,06	-0,07	0,79
MARGEN	-0,18	0,03	0,01	-0,01	0,04
ROTACIÓN	1,08	2,82	3,22	3,73	3,52

RATIOS ANÁLISIS FINANCIERO	2012	2013	2014	2015	2016
LIQUIDEZ	1,92	1,76	1,45	1,22	1,29
TESORERÍA	1,74	1,69	1,41	1,17	0,37
ENDEUDAMIENTO	0,42	0,32	0,20	0,09	-
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-18,57	6,63	2,71	-1,81	65,25
SOLVENCIA	1,10	1,31	1,31	1,26	1,41
ESTRUCTURA DEL ACTIVO	0,07	0,09	0,12	0,12	0,09

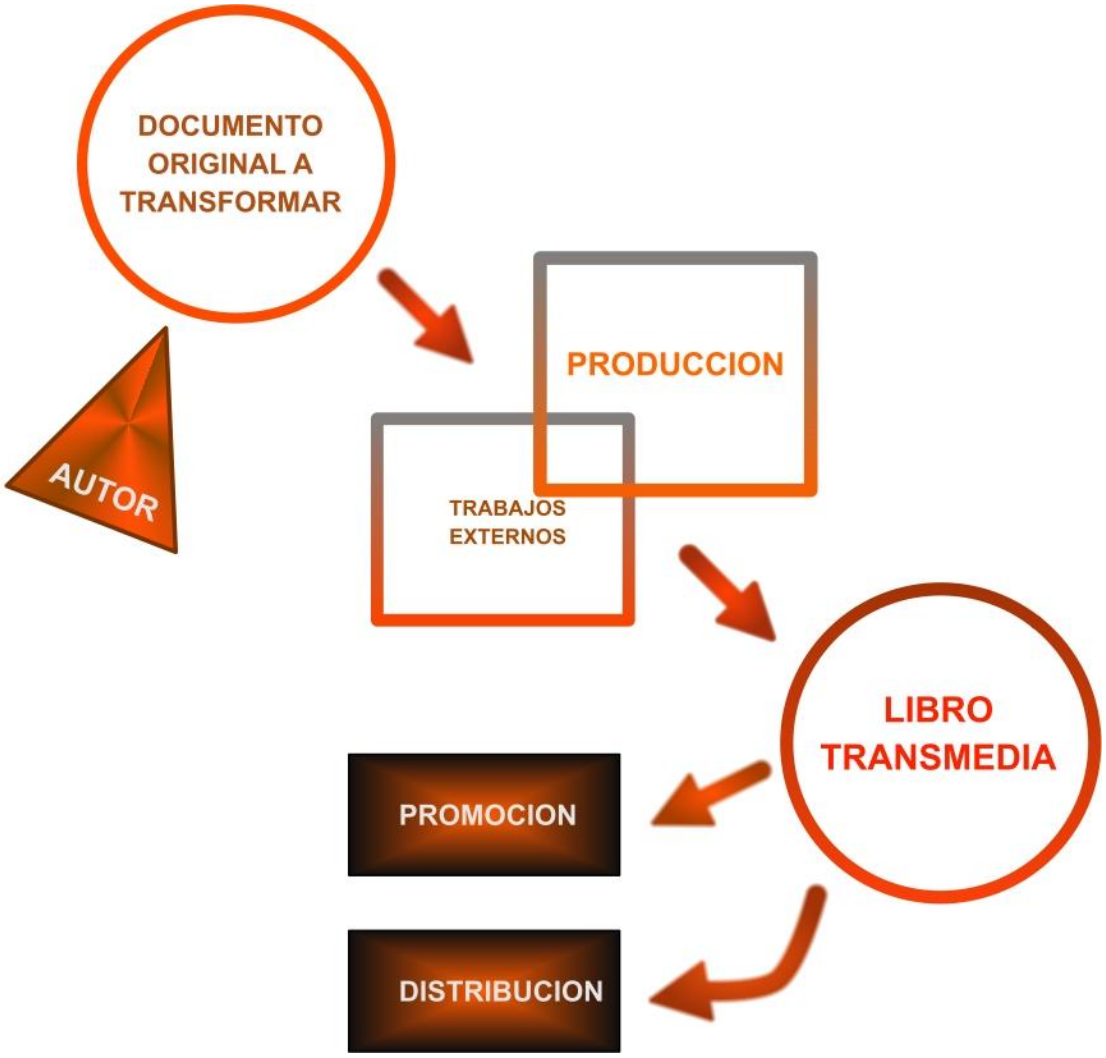
ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Resultado Neto	-167.821	118.333	26.938	-29.485	273.309
+Amortizaciones	10.645	28.777	45.242	61.938	69.440
-Inversiones					
-Inmovilizado	-68.963	-51.077	-79.044	-68.948	-81.292
-Capital	-300.000				
-Préstamo	-300.000				
-Incremento Fondo de Maniobra	0	14.467	89.945	102.650	-149.270
FLUJOS DE CAJA LIBRES	-826.139	110.500	83.082	66.155	112.187
-Amortización deuda con coste		-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
FCL DEL ACCIONISTA	-826.139	35.500	8.082	-8.845	37.187
Valor Residual					327.714
FCL DEL ACCIONISTA TOTAL	-826.139	35.500	8.082	-8.845	364.901

9 PLAN DE OPERACIONES.

Papiromedia produce a partir de una obra literaria original proporcionada por el autor un producto digital con contenido multimedia pensado para ser consumido en diferentes dispositivos electrónicos. La producción técnica es fundamentalmente propia recurriendo a colaboradores externos para tareas especializadas. Los servicios editoriales tradicionales como corrección y estilo se realizan mediante colaboradores externos de forma regular.

Una vez el libro multimedia esta terminado se lanza a los canales de distribución que en la primera etapa serán Apple Appstore y Android Market.



9.1 PROVEEDORES.

El principal proveedor es el escritor. Este crea una obra literaria la cual va a ser producida por Papiromedia para crear un producto transmedia. La relación con el escritor no se reduce a meramente un proveedor de contenido sino que la filosofía de la empresa es mantener la colaboración con el mismo durante el proceso y mantener una relación con el mismo a largo plazo.

También son proveedores las empresas colaboradoras. Mediante acuerdos con las mismas y una relación continua y estrecha se tiene como objetivos:

- Lograr unos plazos de entrega de los trabajos que permitan mantener un ciclo productivo ágil y asegurar la estabilidad de los mismos.
- Establecer y mantener unos estándares de calidad estables, equivalentes a los de Papiromedia en los trabajos propios.
- Obtener condiciones económicas favorables.

9.2 ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION

La producción se realiza mediante equipos de proyecto formados por dos diseñador es artísticos y un diseñador informático. Cada equipo tiene asignada una obra de cuya producción son responsables.

Adicionalmente a estos equipos se dispone de un grupo de apoyo formado por diseñadores artísticos e informáticos los cuales colaboran puntualmente en diversas tareas para todos los proyectos.

El equipo de apoyo no tiene unas dimensiones fijas sino que varia en función de los trabajos que se estén realizando pudiendo ser asignados al mismo aquellos trabajadores que o bien no está trabajando en un proyecto concreto o trabajando en uno estén en tiempo muerto por necesidades del proyecto o por incidencias. En general ningún trabajador pertenece a este grupo de forma permanente. Como orientación, el equipo de apoyo consiste aproximadamente en un diseñador artístico y dos informáticos por cada 3 equipos de proyecto.

Los requisitos que han llevado al establecimiento de esta organización son los siguientes:

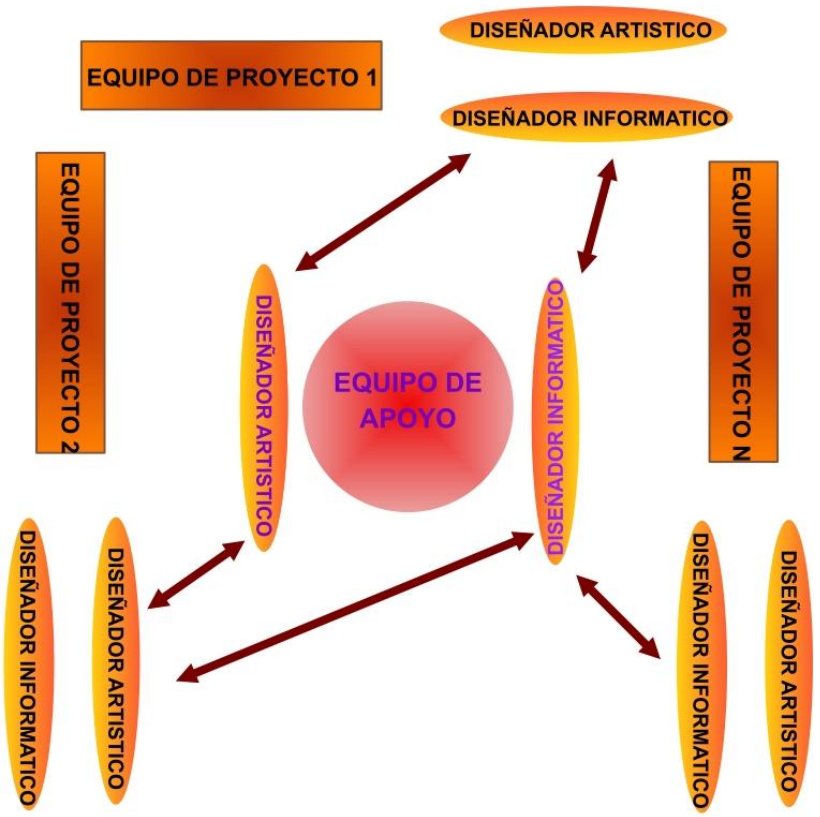
Conocimiento del producto. Se considera fundamental que el equipo que trabaja en el proyecto conozca este a fondo y este implicado en su diseño desde el inicio hasta el final.

Flexibilidad. Papiromedia no realiza un producto estándar sino que cada obra es un proyecto único con sus peculiaridades. Esto exige una organización de la producción flexible para asignar recursos adecuadamente según las necesidades y así minimizar el tiempo de creación de la obra eliminando tiempos muertos de forma simultánea. Por ello es fundamental que los diseñadores puedan trabajar en cualquier tipo de trabajo y en cualquier fase del ciclo productivo según sea necesario. Esto no obsta para que ciertos trabajadores tengan cierta especialización en ciertos trabajos, pero sin ser la norma general ni la filosofía.

Ventajas adicionales.

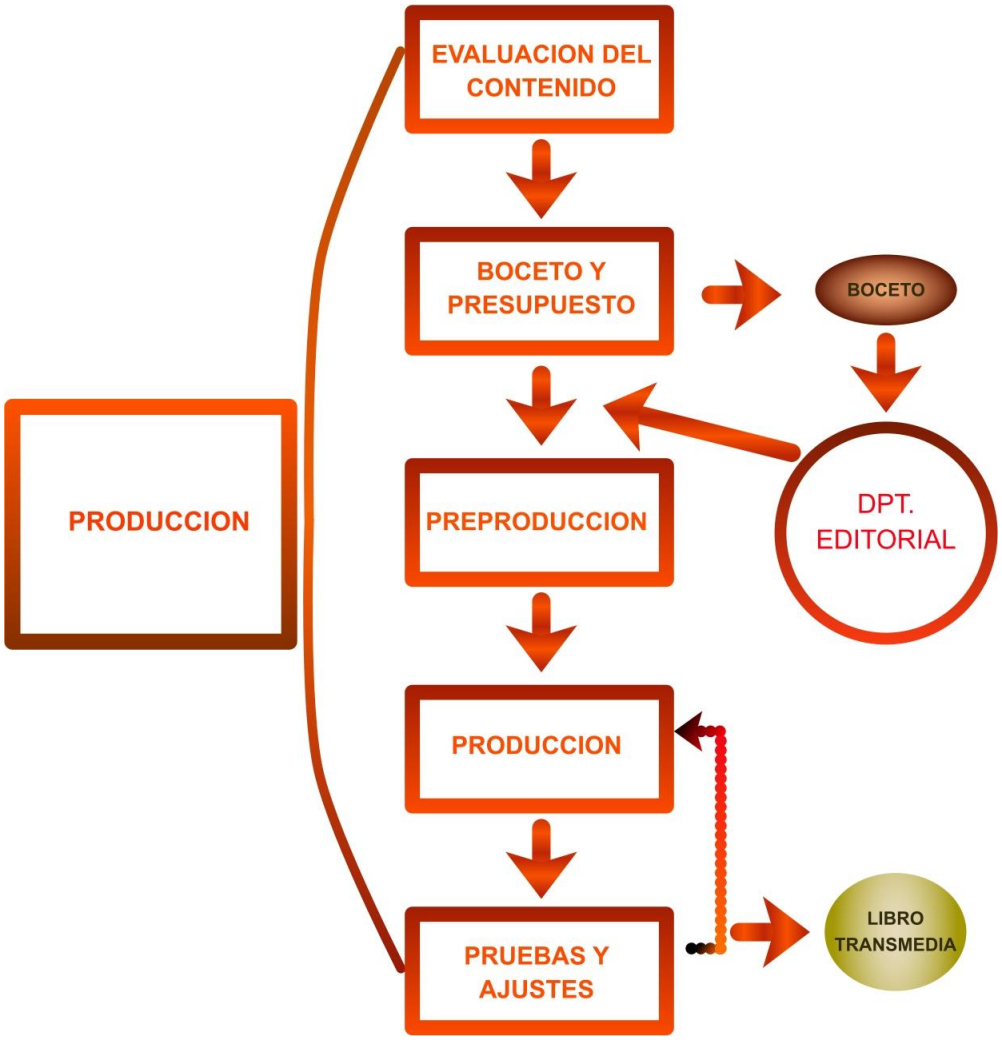
Posibilidad de especialización por autores. Permite que un equipo trabaje con un mismo autor en diferentes obras permitiendo un conocimiento mutuo que simplifica el diseño y la comunicación.

Rotación de tareas. Se facilita que los trabajadores realicen diferentes tipos de trabajo facilitando de este modo una mayor calidad de vida de los mismos.



9.3 PROCESO DE PRODUCCION.

La producción se divide en 5 etapas, en varias de las cuales se desarrollan trabajos externos a la empresa mediante colaboraciones.



9.3.1 EVALUACION DEL CONTENIDO

La primera etapa del proceso es la aceptación del texto propuesto por el autor. Para ello el texto es evaluado por el **Departamento Editorial** con el fin de asegurar que cumple con el posicionamiento literario y los criterios de calidad de la empresa. Se tiene previsto mantener una estrecha colaboración con escuelas de escritores y facultades de modo que grupos de estudiantes puedan participar de algún modo en esta evaluación en forma de crowdsourcing. La duración de la evaluación desde que se recibe la obra hasta que se acepta o rechaza es de entre una y dos semanas.

En caso de que el texto cumpla los mínimos exigidos se acepta y se pasa a la siguiente fase: Boceto y presupuesto.

9.3.2 BOCETO Y PRESUPUESTO

Una vez aprobado el texto, desde el **Departamento Editorial** en colaboración estrecha con el autor y el **Departamento de Diseño y Producción** se perfilan las características que va a tener la obra y se asigna equipo creativo al proyecto. Este último elabora un boceto-presupuesto donde queda delimitado el alcance del proyecto partiendo de los requisitos puestos por el **Departamento Editorial** y el coste aproximado. Este boceto es una propuesta, teniendo en cuenta estos últimos, de cómo entiende el equipo creativo de Papiromedia que deberá ser el producto final, indicando que contenidos debe incluir y como se integran estos en la obra. Este boceto es susceptible de ser modificado por el Departamento Editorial hasta su conformidad.

Una vez aceptado, se procede a la pre-producción.

El Boceto se confecciona en un plazo de entre 1 y 3 días hábiles desde la aceptación del texto.

Estudio del texto y los requisitos del clientes.	Tiempo
Presentación del texto y asignación equipo (Editor)	4 horas
Propuesta creativa (Editor+Jefe Diseño+diseñador)	10 horas
Elaboración de Boceto-Presupuesto (Diseñador)	5 horas

9.3.3 PRE-PRODUCCION

La fase de preproducción consiste en la elaboración de un proyecto técnico en el que se coordinan la creación de los diferentes complementos multimedia definidos en el boceto con la propia maquetación y montaje de la obra, se asignan recursos, se establece un calendario y se decide que elementos se contrataran a empresas externas.

Los elementos multimedia se definen y proyectan en esta fase determinando las necesidades técnicas y de personas.

Los trabajos se organizan teniendo en cuenta la complejidad, la disponibilidad de personas y la necesidad de contratar colaboraciones externas para reducir el plazo de producción de las obras y evitar tiempos muertos.

En esta fase se contacta con las empresas externas colaboradoras y se contratan los trabajos. Asimismo se envía el texto para su auditoria de estilo y corrección. Hay que tener en cuenta que los trabajos de corrección y auditorias de estilo tienen plazos de entrega de entre 2 semanas y un mes. También se resuelve cualquier otro aspecto que pudiera afectar a la producción de la obra.

La elaboración de este proyecto es responsabilidad del Jefe de Diseño junto con el equipo creativo asignado. El plazo de realización es de entre 1 y 2 días.

Pre-producción.	Tiempo
Reuniones aspectos técnicos	1-3 horas
Contrataciones externas.	1-5 horas
Elaboración proyecto	6 horas

9.3.4 PRODUCCION

En esta etapa se realiza la maquetación y montaje de la obra así como la creación de los diferentes elementos multimedia que la componen.

MAQUETACION

La maquetación consiste en la incorporación de los elementos multimedia a la narrativa dando forma a la obra. El resultado de la misma es un APP ejecutable en diferentes plataformas. Es un trabajo de complejidad variable que se realiza íntegramente por el equipo de diseño. El numero de elementos multimedia, la no linealidad de la historia o el grado de sofisticación visual son algunos de los factores que van a definir la complejidad y por tanto la duración y coste del proyecto.

La maquetación se puede realizar en varias fases adaptándose a la realización de los diferentes componentes multimedia para así optimizar los tiempos o incluso puede dejarse gran parte de la misma para el final si fuera necesario. De este modo se alterna la maquetación con la producción de los mismos en función de la disponibilidad de personas y los plazos de los trabajos externos.

Según la plataforma para la que se vaya a comercializar el producto (iOs o Android) hay que realizar ciertos trabajos de diferente forma con diferentes aplicaciones de modo que crear la obra para ambas supone aproximadamente entre un 20% más de tiempo que para una sola.

La cantidad de horas que requiere la maquetación es variable en función de la complejidad de la obra. Para una obra sencilla básica la maquetación, incluyendo la creación del APP son unas 50 horas/hombre pudiendo fácilmente doblar esta cifra para obras más complejas.

La maquetación incluye la incorporación de enlaces:

- Con sitios web externos que sean pertinentes para la obra.
- Con las principales redes sociales existentes para permitir que el usuario comparta su experiencia durante la lectura y con redes sociales especificas en función de la temática del libro, autor, etc.

Maquetación.	Tiempo
Jefe de diseño	10%
Diseñador-Maquetador	90%

ELEMENTOS MULTIMEDIA

ANIMACIONES HTML5/FLASH

Una animación consiste en imágenes (reales o virtuales) con sensación de movimiento realizadas de forma virtual. Pueden ser unidireccionales como una película o con cierto grado de interactividad. También pueden tener una duración determinada o repetirse indefinidamente. Pueden incluir o no sonido. El tiempo de duración y la complejidad determinan la carga de horas necesaria. Los diálogos y sonidos complejos se graban en estudio externo. Las animaciones con mayor dificultad técnica se pueden realizar en colaboración o íntegramente por colaboradores externos.

La creación de animaciones consta a su vez de 3 etapas:

- Preproducción: Se diseña la animación y sus elementos así como las texturas.
- Producción: Se generan los elementos de la animación y se desarrolla de la misma.
- Postproducción: Se añaden sonidos y efectos.

El tiempo de realización depende de la duración y complejidad de la misma. A modo orientativo se puede especificar una animación estándar.

Animaciones 2D complejidad media (10 seg-1 min.).	Tiempo
Preproducción	3-10 horas
Producción.	8-40 horas
Postproducción	1-6 horas

Animaciones 3D complejidad media (10 seg-1 min.).	Tiempo
Preproducción	5-12 horas
Producción.	15-60 horas
Postproducción	2-10 horas

Una animación sencilla tiene una carga de trabajo de aproximadamente 20 horas/hombre y una media unas 40. El tiempo de realización dependiendo de la disponibilidad de diseñadores de apoyo oscila entre 1 y 3 días. En caso de contratarse trabajos a empresas externas estos pueden tener un tiempo de realización de entre 5 y 10 días o más.

MENUS INTERACTIVOS

Son los diferentes menús que permiten interaccionar al lector con la obra. Su estructura puede ser desde un sencillo menú de enlaces hasta una animación interactiva. Puede incluir sonidos o imágenes reales.

Al igual que las animaciones su complejidad determina los esfuerzos necesarios.

Menú interactivo sencillo sin animaciones	Tiempo
Diseño y producción	1-2 horas

Menú interactivo animado de complejidad baja-media.	Tiempo
Preproducción	1-3 horas
Producción.	8-20 horas
Postproducción	1-3 horas

La carga de horas de trabajo varía desde una 5 horas/hombre para un menú estático hasta unas 25 de un menú dinámico animado, aunque puede ser mayor en función de la complejidad. Los plazos de realización van de medio día a 2 o 3 días. En caso de contratarse trabajos a empresas externas estos pueden tener un tiempo de realización de mayor, similar a las animaciones.

AUDIO

La edición de audio y las composiciones necesarias para la incorporación de sonido al documento se realiza por el equipo de diseño (por ejemplo la incorporación de una pieza musical adquirida o la realización de una composición de música con sonidos ambientales). La grabación y producción de diálogos, sonidos, o música se realiza mediante colaboradores externos.

Edición de audio y composiciones	Tiempo
Edición de audio (pista de duración 1-5 min)	0,5-1 hora
Composiciones de audio (entre 3 y 5 pistas. Duración 5-6 min)	1-4 horas

VIDEO

La filmación y producción de video se realiza mediante colaboradores externos, no obstante las tareas de edición de videos adquiridos o composiciones de video que no requieran filmación se pueden realizar por el propio equipo de diseño. Estas composiciones pueden ser de diversa complejidad, incluyendo composiciones de audio, subtítulos o diálogos.

Edición de video y composiciones	Tiempo
Edición de video (video de duración 1-5 min)	1-4 horas
Composiciones de video (duración 3-10 min)	2-15 horas

Las empresas externas tienen unos plazos de entrega de entre 1 semana hasta un mes desde la contratación.

FOTOGRAFIA

La edición de fotografías y la realización de montajes fotográficos de imágenes adquiridas a terceros se realizan por el equipo de diseño.

Edición de fotografía y composiciones	Tiempo
Edición de fotografía	0,2-0,5 horas
Composiciones fotográficas complejidad media.	1-10 horas

OTROS ELEMENTOS

El proyecto puede requerir la creación de otros elementos como paginas web ficticias funcionales, logotipos, planos e información de ciudades ficticias, juegos, aplicaciones

y cualquier otro elemento. En función del tipo se podrá realizar por el equipo o se recurrirá a colaboración externa.

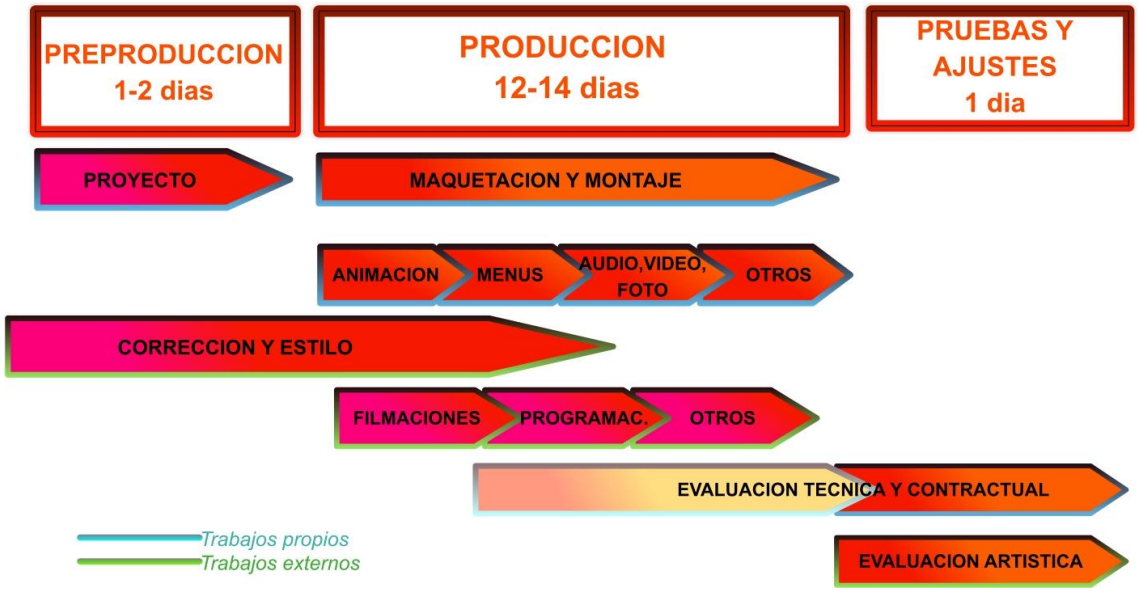
9.3.5 PRUEBAS Y AJUSTES

Aunque durante la fase de producción se realizan pruebas parciales, una vez terminada la obra se somete a una evaluación desde 2 perspectivas:

Técnica: El equipo de Diseño realiza pruebas para comprobar el buen funcionamiento de los diferentes elementos así como de la compatibilidad con los sistemas operativos, etc.

Artística: Se envía la obra al autor y a colaboradores en escuelas de escritores y facultades para conocer su opinión sobre el resultado final.

La evaluación puede resultar en modificaciones y mejoras en la obra de las formas previstas en contrato.



9.4 PROYECCION DE PUBLICACIONES.

9.4.1 TIEMPO DE CICLO

Las obras transmedia que se van a publicar tienen gran variabilidad en cuanto a complejidad y por tanto también en la carga de trabajo. Para calcular el ciclo de producción se tiene en cuenta que:

- El proceso limitante es el de producción (pre-producción, producción y pruebas), ya que es el más largo y las fases anteriores y posteriores no serán según las previsiones cuellos de botella.
- Se utiliza una obra de complejidad media.

Con estas premisas, los cálculos dan como resultado que una célula productiva formada por 2 diseñadores técnicos y un diseñador informático, con refuerzo de célula de apoyo necesita entre 13 y 17 días laborables para completar una obra. Por tanto este es el tiempo de ciclo para cada célula productiva.

9.4.2 OBJETIVOS DE PRODUCCION

En los últimos años, en el sector editorial español (**papel+digital**), la evolución en cuanto a títulos publicados ha sido la siguiente:

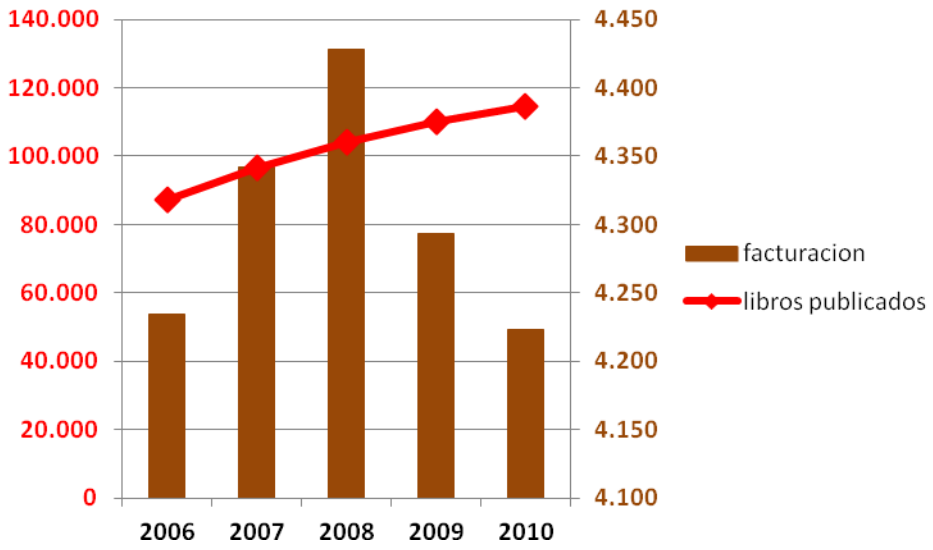


Tabla 1:

	2006	2007	2008	2009	2010	PROMEDIOS
libros publicados	87.440	96.770	104.223	110.205	**114.459 (*)**	
incr anual (%)		10,7%	7,7%	5,7%	3,9%	**6,99% (**)**
facturación	4.234	4.342	4.428	4.293	4.223	
incr anual (%)		2,6%	2,0%	-3,0%	-1,6%	-0,04%

Fuente: Panorámica Libros

Si nos centramos en el mercado del **libro digital**, tenemos los siguientes resultados para el año 2010. Los **114.459 (*)** libros editados siguen la siguiente distribución:

Tabla 2:

papel	digital
95.959	**18.221**
84%	**16%**

Fuente: 2ª encuesta sobre el libro digital

Acotemos los datos anteriores al caso de libros de **primera edición o catálogo**, y al nuevo sector de los **libros enriquecidos**, que se acercan desde el punto de vista de formatos usados a los libros transmedia.

Tabla 3:

digital		
digital	1ª edición	catálogo
18.221	14.299	3.922

De todo lo digital, será **libro enriquecido**:

Tabla 4:

	ENRIQUECIDO
2011	45%
2012	53%

Fuente: 2ª encuesta sobre el libro digital

Así, tomando como base los datos anteriores, y utilizando las previsiones en cuanto a publicación de libro digital, en los próximos años se prevé que el comportamiento sea el siguiente:

Tabla 5:

	obra original			obra catálogo		
2011	26% editoriales	>50% digital	45% enriquecido	15% editoriales	>50% catálogo	45% enriquecido
2012	34% editoriales	>50% digital	53 % enriquecido	26% editoriales	>50% catálogo	53% enriquecido

Fuente: 2ª encuesta sobre el libro digital

Si empleamos como base para el incremento anual, la media de los últimos 5 años (2006-2010), **6,99% (**),** y los porcentajes de la tabla anterior, tendremos los siguientes resultados:

Tabla 6:

		obra original		obra catálogo	
	Prev. incr. publicación	total obras	obra digital	total obras	obra digital
2011	**6,99%**	96.105	**5.622**	26.358	**890**
2012	**6,99%**	102.826	**9.265**	28.201	**1.943**

Así, a partir de los datos anteriores, y añadiendo dos filtros más (obras que sólo se publicarán en digital y no en papel, y abras exclusivamente literarias, ambos puntos clave en la oferta de nuestra editorial), **en 2012**, año de nuestro arranque como empresa, prevemos que **se publicarán**:

Tabla 7:

total digital	sólo digital (8%)	sólo literatura (9,05%)
11.207	897	**80 OBRAS**

Fuente: 2ª encuesta sobre el libro digital

Para calcular el incremento anual en obra digital enriquecida a partir de 2012, emplearemos datos de **crecimiento de los dispositivos de reproducción y de acceso** (tablet y smartphone), ya que este crecimiento estará muy relacionado con el aumento de la demanda en contenidos para este tipo de equipos.

- En los **smartphones** se prevé un incremento del número de dispositivos de un **39%** desde 2011 a 2015, pasando de 15,57 MM en 2012 a 21,69 MM en 2015. (Fuente: Statistics).
- En **tablets** el crecimiento previsto para los próximos años es de un **94%**, pasando de 390 M unidades en 2012 a 760 M en 2015. (Fuente: Statistics)

Con esos crecimientos casi exponenciales, se prevé que la demanda de contenidos crezca de la misma forma, de hecho, una de las quejas de los usuarios de estos dispositivos en cuanto al libro digital es que consideran que actualmente hay poca oferta disponible.

Así, y **siguiendo la línea anterior** de previsión de aumento de la demanda en contenidos, en la siguiente tabla (equivalente a la Tabla 5), hemos realizado una estimación de crecimiento en la publicación de libro digital en base a un mayor porcentaje de libro a publicar en formato digital y un porcentaje también mayor para el enriquecido.

Tabla 8:

	obra original			obra catálogo		
	editoriales	% publicación	% enriquecido	editoriales	% publicación	% enriquecido
2011	26%	50%	45%	15%	50%	45%
2012	34%	50%	53%	26%	50%	53%
2013	44%	50%	61%	36%	50%	61%
2014	56%	50%	69%	48%	50%	69%
2015	68%	50%	77%	60%	50%	77%
2016	76%	50%	85%	72%	50%	85%

Y siguiendo el hilo de la anterior estimación, hacemos de nuevo los cálculos:
Tabla 9:

		obra original		obra catálogo	
	prev incr publicación	**total obras**	**obra digital**	**total obras**	**obra digital**
2011	**6,99%**	95.519	5.588	26.197	884
2012	**6,99%**	101.575	9.152	27.858	1.919
2013	**6,99%**	108.678	14.585	29.806	3.273
2014	**6,99%**	116.278	22.465	31.890	5.281
2015	**6,99%**	124.409	32.570	34.120	7.882
2016	**6,99%**	133.108	42.994	36.506	11.171

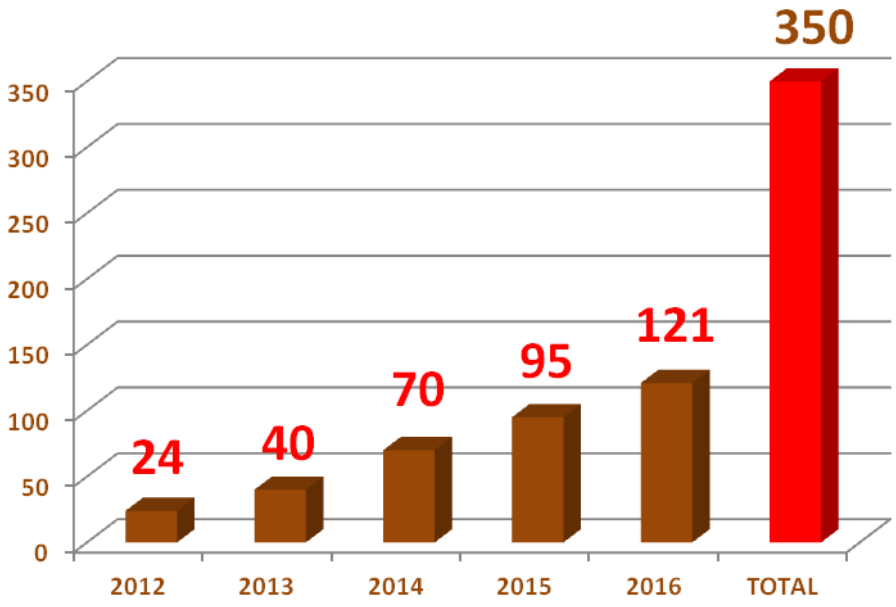
Tabla 10:

	total digital	**sólo digital (8%)**	**sólo literatura (9,05%)**
2012	11.071	886	80
2013	17.857	1.429	129
2014	27.746	2.220	201
2015	40.452	3.236	293
2016	54.165	4.333	392

A partir de aquí, debemos ajustar los datos anteriores para que vayan alineadas con nuestra filosofía como editorial de calidad y con un plan de operaciones realista. El libro transmedia **NO** es un libro que se pueda publicar apresuradamente, su concepto novedoso y el delicado proceso de producción hacen que se tengan que ajustar las cifras anteriores.

Tabla 11:

	LIBROS A EDITAR
2012	24
2013	40
2014	70
2015	95
2016	121
TOTAL CATÁLOGO	350



10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

10.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La filosofía de Papiromedia es que la estructura organizativa debe ser dinámica y adaptarse a las necesidades de la empresa. Los diferentes departamentos, su composición y funciones así como los perfiles de los puestos se irán adaptando según el crecimiento y la estrategia.

La estructura adecuada para el inicio de la empresa y sus primeros años se prevé como se describe a continuación.

10.1.1 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de la empresa son las siguientes:

- Dirección general, cuyo responsable será el Director General.
- Producción, compuesta por diseñadores y de la que se encarga el Jefe de Diseño.
- Dirección de marketing y relaciones, área gestionada por el Director de Marketing.
- Dirección financiera. En la primera etapa esta tarea la realiza el Director General.
- Dirección de Personas. También se encargará el director general en la primera etapa.
- Apoyo administrativo. Área de apoyo administrativo a todos los departamentos y atención al cliente y colaboradores. Esta compuesto de administrativos y auxiliares administrativos

10.1.2 ORGANIGRAMA

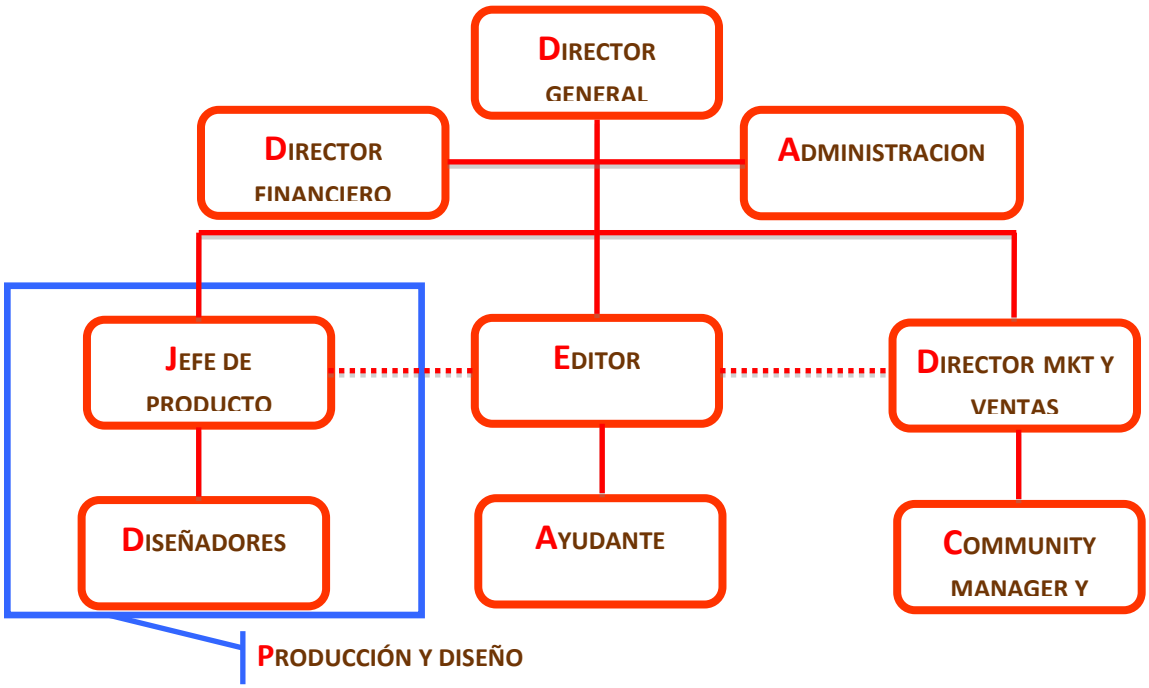
La organización de Papiromedia es de tendencia orgánica con el director general en su papel de coordinación y organización.

Los departamentos de producción, edición y marketing como ya se ha explicado trabajan en estrecha relación con grandes interdependencias.

El área administrativa presta servicio a todas las demás áreas.

El departamento de diseño es el que presenta mayor peso relativo en cuanto a número de personas. Este departamento, es el mayor y será el que más crezca a lo largo de los años.

El organigrama de la compañía queda definido según el esquema que se muestra a continuación:



10.2 PERFILES Y COMPETENCIAS

PERFIL	**DIRECCIÓN GENERAL**
MISION	Definir la política y plan estratégico de la compañía y dirigir la empresa para la consecución de los objetivos.
FUNCIONES	Liderar el rumbo de la empresa en línea con su misión. Dirigir el diseño de la estrategia de le empresa. Dirigir, planificar y coordinar el funcionamiento general de la empresa en colaboración con los responsables de las distintas áreas. Evaluar los resultados obtenidos. Representar a al empresa y sus valores en sus relaciones. Garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad, medio ambiente, prevención riesgos laborales y RRHH además de revisar los sistemas de gestión. Revisar el seguimiento de los objetivos. Buscar oportunidades de negocio.

PERFIL	DIRECCIÓN FINANCIERA
MISION	Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar en las mejores condiciones de coste, liquidez rentabilidad y seguridad.
FUNCIONES	Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos. Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa. Control de gestión. Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoria interna y análisis financiero. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa. Actuar de interlocutor con la gestoría que realiza la contabilidad y otras gestiones.

PERFIL	DIRECCIÓN DE PERSONAS
MISION	Elaborar e implantar la política de personal para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con la misión, visión valores y objetivos.
FUNCIONES	Diseñar las directrices para la captación, selección, formación, desarrollo y promoción para garantizar la adecuación de las personas a la empresa. Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, una política de retribuciones que motive a los trabajadores y garantizar unas relaciones laborales justas y equitativas.

PERFIL	DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS
MISION	Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productor, precios, promoción y distribución.
FUNCIONES	Diseñar planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad. Desarrollar nuevos productos adecuándolos a la demanda del mercado. Coordinar y controlar el lanzamiento de las acciones publicitarias y de promoción. Definir las estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising, etc. Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos,

	realizando el estudio DAFO. Definir y planificar los planes estratégicos comerciales a aplicar en diferentes productos, tanto a nivel de ventas como de costes para la consecución de objetivos a medio y largo plazo.

PERFIL	**COMMUNITY MANAGER/RRPP**
MISION	Construir hacer crecer dinamizar y gestionar comunidades alrededor de la empresa.
FUNCIONES	Monitorización y análisis de la actividad, elaboración de informes cualitativos y cuantitativos, las marcas y sus significados, tanto los de la empresa como los de la competencia. Fomento de la participación con los usuarios. Planificación de los medios. Diseño y ejecución del plan relacional. Monitorización de criterios y factores críticos, nuestros y de los competidores. Gestión de los eventos. Creación de un entorno atractivo, amistoso y que genere confianza. Detección y estimulación de los participantes más activos e implicados. Animación y motivación de los clientes. Conocimiento de los intereses de los usuarios. Elaboración de estrategia clara y concreta para satisfacer las necesidades detectadas en los usuarios. Gestión de la reputación de la marca.

PERFIL	**JEFE DE DISEÑO:** Es un diseñador con alta experiencia en edición y domina el uso de las aplicaciones de maquetación y diseño utilizadas.
MISION	Su misión es planificar y dirigir el diseño y producción de los libros.
FUNCIONES	Participar junto con su equipo y el escritor, en la definición y diseño de los productos. Evaluar las obras para ver su idoneidad como proyecto transmedia Gestionar los recursos determinando los procedimientos y los niveles de calidad. Cooperar en la función comercial para adaptar el producto a las tendencias y los deseos del lector. Planificar la producción según los contenidos, plazos, etc. Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de los elementos multimedia. Diseñar y mantener procedimientos productivos y de gestión. Elaborar guías técnicas y de estilo y otra documentación necesaria.

	Interlocutor con colaboradores. Negociación, colaboración, etc.

PERFIL	**DISEÑADOR ARTISTICO:** Es un diseñador, con conocimientos y experiencia en el uso de las aplicaciones de maquetación y diseño utilizadas. Las tareas que desempeña tienen componente estético/artístico además de técnico.
MISION	Su misión es participar en el diseño de los productos y crear la parte artística de los mismos.
FUNCIONES	Participar en el diseño y realizar la parte artística de la maquetación de los libros. Diseñar y realizar la parte artística de animaciones. Diseñar montajes de audio/video. Editar fotografías e ilustraciones y otros elementos visuales. Diseñar y realizar ilustraciones. Crear texturas y otros elementos visuales. Proponer soluciones para los distintos retos que vayan surgiendo. Participar en la búsqueda de innovaciones.

PERFIL	**DISEÑADOR TECNICO:** Es un diseñador, con algo de conocimientos y experiencia en el uso de las aplicaciones de maquetación y diseño utilizadas y conocimientos de programación de apps y animaciones. Las tareas que desempeña son técnicas con cierta componente artística.
MISION	Su misión es desarrollar la parte técnica de los productos.
FUNCIONES	Participar en el diseño y realizar la parte técnica de la maquetación de los libros. Programar animaciones en colaboración. Dar soporte técnico al diseñador artístico en la creación de elementos multimedia y en sus tareas. Proponer soluciones para los distintos retos que vayan surgiendo. Participar en la búsqueda de innovaciones.

PERFIL	**ADMINISTRATIVO/ATENCIÓN AL CLIENTE-COLABORADOR**
MISION	Prestar soporte administrativo a todos los departamentos de la compañía y atender a personas externas a la organización.
FUNCIONES	Atender las llamas telefónicas que soliciten información o cualquier otra consulta. Interlocución con colaboradores para asuntos administrativos. Brindar colaboración administrativa a otros departamentos. Recibir, registrar, distribuir los documentos. Elaborar informes y otros documentos.

	Participar en el diseño de procedimientos administrativos. Gestionar pequeños proveedores.

PERFIL	**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**
MISION	Prestar soporte administrativo a todos los departamentos de la compañía.
FUNCIONES	Brindar colaboración administrativa a otros departamentos. Recibir, registrar, distribuir los documentos. Elaborar informes y otros documentos.

PERFIL	**EDITOR**
MISION	Decidir los libros que se van a publicar y proponer modificaciones y mejoras cobre los mismos.
FUNCIONES	Evaluar las obras para ver su idoneidad artística y comercial Evaluar las obras para ver su idoneidad como proyecto transmedia Participar en el diseño del libro transmedia Interlocución con los autores. Proponer mejoras y cambios en las obras originales. Participar en la fijación de los precios. Elaborar guías para controlar los criterios (selección, estilo, etc.) Participar en la promoción de las obras para mantener coherencia entre ambas.

PERFIL	**AYUDANTE EDITOR**
MISION	Colaborar con el editor en sus funciones
FUNCIONES	Participar en el diseño del libro transmedia siguiendo los criterios del editor. Interlocución con los autores. Proponer mejoras y cambios en las obras originales siguiendo los criterios del editor Cualquier otra tarea que proponga el editor relacionada con su puesto.

A continuación se enumeran las diferentes competencias y el nivel necesario para cada uno de los puestos, de forma resumida en un cuadro. Estas competencias sirven para definir los perfiles necesarios a la hora de seleccionar personal para cubrir cada puesto así como para desarrollar el plan de formación de cada empelado con unos criterios homogéneos.

COMPETENCIAS	COMM. MANAGER/RRPP	EDITOR	AYUD. EDITOR	JEFE DE PRODUCTO	DISEÑADOR ARTISTICO	DISEÑADOR TECNICO	ADMINISTRATIVO	AUX ADMTVO
Capacidad de análisis y síntesis.	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO		BAJO		
Gestion de la informacion	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Capacidad de organización y planificación	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Capacidad de comunicación.	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO		MEDIO
Creatividad e innovación.	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO		
Habilidades interpersonales.	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO				
Gestión del cambio y flexibilidad.	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO		
Habilidades sociales.	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO				BAJO
Iniciativa y autonomía.	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
Liderazgo.	ALTO			MEDIO				
Negociación.				MEDIO				
Orientación al cliente (interno/externo).	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
Tolerancia al estrés.	ALTO	MEDIO		MEDIO			BAJO	BAJO
Capacidad de trabajo en equipo.	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO		
Capacidad de aprendizaje	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO
Conocimientos profesionales	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
Gestión comercial	ALTO							BAJO
Orientacion a objetivos	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO		
Visión estratégica y de negocio.	MEDIO	MEDIO		MEDIO				

10.3 EVOLUCION DE LA PLANTILLA

	2012	2013	2014	2015	2016
DIREC. GENERAL	✸	✸	✸	✸	✸
DIREC. FINANCIERO	✸	✸	✸	1	1
DIREC. PERSONAS	✸	✸	✸	✸	✸
DIREC. MKT Y VENTAS	1	1	1	1	1
COMM. MANAGER/RRPP	1	1	1	1	1
EDITOR	1	1	1	1	1
AYUD. EDITOR	-	-	1	2	3
JEFE DE PRODUCTO	1	1	1	1	1
DISEÑADOR ARTISTICO	4	7	11	16	21
DISEÑADOR TECNICO	2	5	8	11	15
ADMINISTRATIVO	1	1	1	2	2
AUX ADMTVO	-	1	2	2	3
TOTAL	11	19	28	37	50

✸=Función compartida

Las funciones de Dirección General, Dirección financiera y Recursos Humanos son compartidas (✸) durante los 3 primeros años. Las de Dirección General y Recursos Humanos durante el periodo previsional.

El incremento del personal a lo largo del ciclo es proporcional y consecuencia directa de los objetivos de producción.

Como se vio en el plan de sistemas el personal productivo se organiza en células de 3 personas a las que se les asignan los proyectos complementadas con células de apoyo para reforzar las primeras según las necesidades. Así el primer año se contara con 2 células, 3 el segundo con una de apoyo, 5 el tercero con una de apoyo y un técnico extra,

7 el cuarto con 2 de apoyo y 9 el quinto con 3 de apoyo. El departamento editorial aumenta también para cubrir el incremento de la producción

Para apoyar los incrementos en la producción el personal administrativo aumenta en proporción.

Se plantea contratar un segundo community manager pero en función de las circunstancias se hará como empleado o como freelance por lo que no se incluye es este plan.

10.4 RETRIBUCIONES

La política de retribuciones ha sido definida en base a los valores medios del mercado usando como referencia las empresas editoriales, de diseño grafico, publicidad y diseño web.

Las retribuciones se dividen en salario fijo y complementos variables en función del cumplimiento de objetivos. Estos complementos varias en función de la responsabilidad y las competencias de los puestos y aplican a todos los trabajadores salvo al personal administrativo.

En función de los resultados obtenidos, se mantiene abierta la posibilidad de mejorar las condiciones económicas incorporando beneficios como ayudas para comida, estudios o seguro medico.

A continuación se detallan los costes salariales para cada puesto con una previsión a 5 años. Se asume un incremento salarial anual del 3% cada año.

2012	% VBLE	Salario bruto	Coste Empresa	Salario + Vble	Coste Empresa
DIREC. GENERAL	20%	45.000	59.400	54.000	71.280
DIREC. FINANCIERO	20%				
DIREC. MKT Y VENTAS	30%	35.000	46.200	45.500	60.060
COMM. MANAGER/RRPP	30%	25.000	33.000	32.500	42.900
EDITOR	30%	35.000	46.200	45.500	60.060
AYUD. EDITOR	10%				
JEFE DE PRODUCTO	20%	32.000	42.240	38.400	50.688
DISEÑADOR ARTISTICO	10%	24.000	31.680	26.400	34.848
DISEÑADOR TECNICO	10%	25.000	33.000	27.500	36.300
ADMINISTRATIVO	0%	15.000	19.800	15.000	19.800
AUX ADMTVO	0%				

2013	% VBLE	Salario bruto	Coste Empresa	Salario + Vble	Coste Empresa
DIREC. GENERAL	20%	45.000	59.400	54.000	71.280
DIREC. FINANCIERO	20%				
DIREC. MKT Y VENTAS	30%	35.000	46.200	45.500	60.060
COMM. MANAGER/RRPP	30%	25.000	33.000	32.500	42.900
EDITOR	30%	35.000	46.200	45.500	60.060
AYUD. EDITOR	10%				
JEFE DE PRODUCTO	20%	32.000	42.240	38.400	50.688
DISEÑADOR ARTISTICO	10%	24.000	31.680	26.400	34.848
DISEÑADOR TECNICO	10%	25.000	33.000	27.500	36.300
ADMINISTRATIVO	0%	15.000	19.800	15.000	19.800
AUX ADMTVO	0%	10.000	13.200	10.000	13.200

2014	% VBLE	Salario bruto	Coste Empresa	Salario + Vble	Coste Empresa
DIREC. GENERAL	20%	46.350	61.182	55.620	73.418
DIREC. FINANCIERO	20%				
DIREC. MKT Y VENTAS	30%	36.050	47.586	46.865	61.862
COMM. MANAGER/RRPP	30%	25.750	33.990	33.475	44.187
EDITOR	30%	36.050	47.586	46.865	61.862
AYUD. EDITOR	10%	20.600	27.192	22.660	29.911
JEFE DE PRODUCTO	20%	32.960	43.507	39.552	52.209
DISEÑADOR ARTISTICO	10%	24.720	32.630	27.192	35.893
DISEÑADOR TECNICO	10%	25.750	33.990	28.325	37.389
ADMINISTRATIVO	0%	15.450	20.394	15.450	20.394
AUX ADMTVO	0%	10.300	13.596	10.300	13.596

2015	% VBLE	Salario bruto	Coste Empresa	Salario + Vble	Coste Empresa
DIREC. GENERAL	20%	47.741	63.017	57.289	75.621
DIREC. FINANCIERO	20%	42.436	56.016	50.923	67.219
DIREC. MKT Y VENTAS	30%	37.132	49.014	48.271	63.718
COMM. MANAGER/RRPP	30%	26.523	35.010	34.479	45.513
EDITOR	30%	37.132	49.014	48.271	63.718
AYUD. EDITOR	10%	21.218	28.008	23.340	30.809
JEFE DE PRODUCTO	20%	33.949	44.812	40.739	53.775
DISEÑADOR ARTISTICO	10%	25.462	33.609	28.008	36.970
DISEÑADOR TECNICO	10%	26.523	35.010	29.175	38.511
ADMINISTRATIVO	0%	15.914	21.006	15.914	21.006
AUX ADMTVO	0%	10.609	14.004	10.609	14.004

2016	% VBLE	Salario bruto	Coste Empresa	Salario + Vble	Coste Empresa
DIREC. GENERAL	20%	49.173	64.908	59.007	77.890
DIREC. FINANCIERO	20%	43.709	57.696	52.451	69.235
DIREC. MKT Y VENTAS	30%	38.245	50.484	49.719	65.629
COMM. MANAGER/RRPP	30%	27.318	36.060	35.514	46.878
EDITOR	30%	38.245	50.484	49.719	65.629
AYUD. EDITOR	10%	21.855	28.848	24.040	31.733
JEFE DE PRODUCTO	20%	34.967	46.157	41.961	55.388
DISEÑADOR ARTISTICO	10%	26.225	34.618	28.848	38.079
DISEÑADOR TECNICO	10%	27.318	36.060	30.050	39.666
ADMINISTRATIVO	0%	16.391	21.636	16.391	21.636
AUX ADMTVO	0%	10.927	14.424	10.927	14.424

11 PLAN DE SISTEMAS.

11.1 TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

9.1.1. SOFTWARE.

Los libros transmedia actualmente no utilizan un formato estándar que luego es ejecutado por una aplicación lectora, sino que son aplicaciones ejecutables en sí mismas. Por ello es necesario que esta aplicación sea compatible con los sistemas operativos más utilizados actualmente en tablets: Android (39.1 % y aumentando) y iOs (57.6% y disminuyendo). En un futuro próximo se espera un incremento de los dispositivos con windows, con la aparición de Windows 8 alterando el equilibrio a dos bandas actual.

Existen dos maneras de afrontar la creación de un libro digital transmedia desde el punto de vista técnico. Puede desarrollarse programando o pueden utilizarse herramientas de diseño (que deben combinarse con otras de publicación). Puede optarse también por una opción intermedia recurriendo a la programación para definir algunas características del libro producido mediante herramientas. Para decidir que opción es la adecuada hay que tener en cuenta diversos factores:

- Tipo de libro que se quiere editar (nivel de interactividad, complejidad, etc.).
- Plataformas y formatos en los que se quiere comercializar.
- Conocimientos necesarios y de cuales se dispone.
- Costes.

Tras estudiar las opciones se opta por utilizar herramientas de diseño y edición, ya que las posibilidades que aportan son amplias y se adaptan al tipo de producto que vamos a producir, presentando gracias a su mayor sencillez las siguientes **ventajas** sobre la programación:

- Menor necesidad de mano de obra: La programación requiere un equipo multidisciplinar con la intervención de programadores, diseñadores y expertos en diferentes ámbitos.
- Menor coste de mano de obra: Los profesionales necesarios para producción, diseño y maquetado utilizando estas herramientas suponen un coste menor que el de los profesionales en las tecnologías y lenguajes necesarios para programación.
- Mayor disponibilidad de profesionales en el mercado laboral y más sencillez en la formación.
- Más sencillez para editar en diferentes plataformas y formatos.

Por el contrario, algunas **desventajas** del uso de herramientas son las siguientes:

- Opciones limitadas a las que ofrezca la aplicación (aunque son muchas y se incorporan cada vez más), lo que puede condicionar el producto. Por lo tanto es difícil que las soluciones tecnológicas que sean un elemento disruptivo, aunque en nuestro caso esto no es especialmente relevante ya que el producto en sí mismo ya lo es.

- Dependencia de terceros.

- Rápida evolución de las mismas, con lo que requiere mantener la atención sobre las novedades y adaptar el producto en su caso.

Existen en el mercado diferentes opciones de herramientas de edición y de publicación que deben elegirse y combinarse en función de los diferentes productos y modelos de negocio. Para nuestro caso las herramientas de edición que mejor se adaptan son: **Adobe Indesign** y **Quarkexpress**. Ambas herramientas ofrecen prácticamente lo mismo y están en constante evolución por lo que la elección de **Indesign** sobre **Quarkexpress** es fundamentalmente por la mayor disponibilidad de extensiones de terceros (superiores posibilidades de edición) y las mayores opciones de herramientas de publicación compatibles con el mismo. Por lo tanto, la elección es **Adobe Indesign.**

Respecto a las herramientas de publicación compatibles con **Indesign** se ha optado por **Aquafadas** ya que por su modelo de precios es la que mejor se adapta a nuestro negocio, además de permitir realizar cualquier adaptación sobre el producto ya definido con las herramientas anteriores de forma sencilla, usando una aplicación de desarrollo de software propia o directamente programando.

La publicación puede hacer mediante formatos epub en los casos mas sencillos (fuera de nuestro ámbito de negocio) o APPs para Android o Apple iOs para Ipad, (en Android Market o Apple Store respectivamente).

Además de las herramientas de producción/publicación, hay otras aplicaciones necesarias o al menos convenientes.

Tratamiento de imágenes mediante **Adobe Photoshop.**

- Creación de ilustraciones vectoriales: Hay muchas opciones siendo una de las más potentes el **Adobe Illustrator** (incluido en el “creative suite” junto con Photoshop e Indesign.)

- Desarrollo de animaciones HTML5: Existen dos opciones: Adobe Edge y tumult hype eligiéndose esta ultima de momento por sus mejores características y mayor evolución ya que Adobe Edge está aún en beta.

- Edición de video. Se elige la herramienta Apple Final Cut Pro en su modo básico. El número de licencias es de una por cada equipo de trabajo.

Mediante esta combinación de herramientas se puede realizar un libro interactivo que puede incorporar:

  - Imágenes con posibilidades de zoom.
  - Audio y video integrados.
  - Enlaces externos (incluidos podcast y videos embebidos)
  - Elementos en html.
  - Animaciones en flash o html5.
  - Menús interactivos estáticos o animados.
  - pequeñas aplicaciones (como juegos).

Entre las funciones del jefe de producción está el permanecer informado sobre las novedades en materia tecnológica que puedan afectar al negocio de Papiromedia. También se favorecerá que todos los empleados sean proactivos e investiguen nuevas posibilidades con la tecnología y programas existentes o nuevas que puedan ir surgiendo.

9.1.2. HARDWARE

Por lo que a Hardware se refiere, son necesarios para el área de producción:

- **Equipos de alto rendimiento para procesamiento grafico.** Con las aplicaciones que se van a utilizar, los equipos más apropiados son estaciones de trabajo APPLE. De este tipo es necesario adquirir una por cada empleado del área de producción.
- **Tablets y otros dispositivos portátiles.** Como son las plataformas de consumo de nuestras obras, es necesario que cada equipo de trabajo disponga de un tablet Android y un iPad. También es necesario que se cuente con smartphones que usen ambos sistemas operativos. Una vez se implante windows 8 también será necesario disponer de equipos que usen esta tecnología.
- **Servidores dedicados** (propios y externos). Se necesita un servidor, el cual se irá ampliando según necesidades. También es necesario contratar hosting externo para realizar la distribución.
- **Equipos para conexión alta velocidad**.

11.2 TECNOLOGIA DE OTRAS AREAS.

11.2.1 SOFTWARE

Además de las diferentes aplicaciones utilizadas para la producción son necesarias otras herramientas:

- CRM. (Software para la administración de la relación con los clientes o front office). Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. En un principio se va a usar el conocido SugarCRM en su versión gratuita para posteriormente ver si las necesidades de la empresa aconsejan la comprar de una de las versiones de pago o el cambio a otro sistema.

- OFIMÁTICA: Como herramientas de ofimática se utilizara Microsoft office.

- GESTIÓN. Sistemas de planificación de recursos empresariales o back office. Son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Son soluciones modulares o integradas que deben adaptarse a cada modelo de negocio. Se elige Gesio ya que es una solución cloud modular de fácil manejo con buena aplicación en negocios online y de bienes no físicos.

11.2.2 HARDWARE

Las necesidades de equipos para el resto de áreas son:

- ORDENADORES PERSONALES: Estaciones de trabajo y ordenadores portátiles.

11.3 INVERSIÓN

LICENCIAS SOFTWARE

1. Adobe InDesign: Se va a adquirir el paquete Adobe Creative Suite que incluye InDesign, PhotoShop, Illustrator y un sistema de gestión para los archivos producidos con ellos. El coste de cada licencia es de 1.886 €. Las actualizaciones cada dos años aproximadamente son de 411 €.

2. CRM: En una primera etapa se va a usar la versión gratuita.

3. GESTION: Los costes de Gesio para nuestro negocio son de unos 600€/año con acceso online (sin límite).

4. Otras licencias:

- Tumult Hype: Animaciones HTML5. 23 € por licencia.
- Apple Final Cut Pro: Edición de video profesional básico. 203 € por licencia.
- Ofimática y BBDD: Office 365: 63 €/año x usuario. Otras: 50 €/año x usuario
- Otras licencias (antivirus, rendimiento, etc.) por valor de unos 200 €/año equipo.

EQUIPOS DE PRODUCCIÓN

- Apple Mac Pro. 4378 € por unidad ya completa con pantalla de 30 pulgadas.
- Portátiles Mac. 1750 € (necesaria la compra de dos unidades)
- Tablets. iPad 507 € por unidad. Samsung Galaxy Tab 10.1 405
- Servidor Mac Pro de Apple. 2900 €

OTROS EQUIPOS

- Ordenadores de sobremesa. Dell Vostro Desktop 260 TM 15 pulg. 479 €
- Ordenadores portátiles. Dell Vostro Notebook 3550 15,6 pulg. 419 €

COSTES PUBLICACIÓN (VARIABLES)

Aquafadas tiene una estructura de precios variable en función del tipo de publicación y la frecuencia de uso. En el caso de querer publicar un titulo único, es decir, por crear un App el precio es siempre 100 € por cada una de ellas, una sóla vez. A este coste hay que añadir las tasas de publicación que se pagan también una sola vez tal, como se muestra en el cuadro.

TASA DE PUBLICACION

1 publicación	280 €	40 publicaciones	8 900 €
2 publicaciones	500 €	53 publicaciones	9 900 €
6 publicaciones	1 450 €	110 publicaciones	14 900 €
12 publicaciones	2 850 €	200 publicaciones	19 900 €
16 publicaciones	3 700 €	300 publicaciones	24 900 €
24 publicaciones	5 500 €	500 publicaciones	29 900 €
30 publicaciones	6 800 €	1000 publicaciones	39 900 €

Precios sin IVA

Por lo tanto, la tasa por publicar una obra serian 100+280 = 380 €.

12 CUADRO DE MANDO – PLAN DE CONTINGENCIAS.

Existen una gran cantidad de indicadores que pueden medir el rendimiento de un negocio, pero Papiromedia tiene características especiales por tratarse de una empresa que quiere crear y desarrollar un mercado nuevo, a través de un producto nuevo, por lo tanto, la inmadurez es uno de los elementos que nos van a definir durante un tiempo.

Por lo anterior, hemos escogido un conjunto de indicadores que por un lado tienen como objetivo medir un impacto final en la cuenta de resultados, y por otro comprobar el crecimiento adecuado de una empresa que pretende alcanzar un grado de madurez y estabilidad en un plazo relativamente corto tras su arranque.

El plan de contingencias irá asociado al resultado de la medición y análisis de los indicadores seleccionados, y de su grado de cumplimiento sobre los objetivos definidos para cada uno de los indicadores. Entendemos que un indicador sin objetivo asociado más un análisis de tendencias no es un indicador, es una métrica o una estadística.

Tenemos hechas previsiones basadas en estudios sobre aspectos como las ventas, la producción o la plantilla, en otros casos será la experiencia adquirida la que nos irá diciendo qué objetivos debemos alcanzar

INDICADORES MARKETING

- **VENTAS**

Ventas			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se trata de chequear la desvición de las ventas reales con respecto a las ventas previstas en el plan de marketing	mensual	ventas reales / ventas previstas	- Revisión del producto y su calidad - Segmentación - Revisión de precios - Aumento/mejora acciones promocionales - Revisión de la calidad del producto - Diseño de nuevos productos

- **ACCESOS A ELEMENTOS WEB**

Accesos web			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Somos una empresa online, mediremos los accesos a nuestra página web, redes sociales, foros, etc. Comprobaremos qué es lo más visitado, qué es lo que más gusta o/y se recomienda, y cualquier métrica que nos permita conocer el comportamiento del cliente.	diaria	nº acciones / día (entendiendo por acciones cualquier evento que quiera ser medido)	- Rediseño web a partir de mediciones - Cambio estrategia del community manager - Búsqueda de nuevas tendencias en marketing social en la red

- **CANALES**

Canales			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Vendemos a través de dos grandes plataformas que tienen cobertura mundial, serán gran fuente de información sobre el comportamiento y los gustos de nuestros clientes.	diaria	ventas reales por plataforma / ventas estimadas por plataforma	- Eliminar/potenciar/buscar nuevas plataformas - Aumentar/Disminuir gastos de marketing por plataforma - Realizar acciones de promoción por plataforma

- **CAC (COSTE DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES)**

CAC (Coste de adquisición de clientes)			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se trata de un importante indicador para nosotros, teniendo en cuenta que nos encontramos en fases iniciales y que necesitamos clientes, ¿pero a qué coste?	mensual	costes marketing / nº clientes	- Enfoque del presupuesto en acciones efectivas - Optimización de las acciones que se vayan a realizar - Búsqueda de nuevas tendencias de menor coste y mayor impacto

- **RETENCIÓN**

Retención			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Si importante es obtener clientes, tanto o más lo es retenerlos. No podemos poner sólo foco en la adquisición, ya que podemos perder a los clientes que ya hemos conseguido. Además, está estudiado que los costes de adquisición de un nuevos clientes son mucho mayores que los de retención de uno ya en cartera, por lo que se trata de una acción importante para nuestra cuenta de resultados.	mensual	nº clientes que repiten compra / nº clientes que compran	- Realización de acciones fidelizadoras - Segmentación de clientes - Balanceo de costes de marketing de adquisición vs retención

- **LTV (LIFE TIME VALUE)**

LTV (Life Time Value)			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
necesitamos conocer qué esperamos ganar de un cliente durante el tiempo que está con nosotros. Para ello, necesitamos saber primero cuanto tiempo estimamos que va a permanecer un cliente solicitando nuestro producto (ej: 18 meses).	mensual	ingresos por cliente y mes x 18 meses	- Revisión de acciones de fidelización - Valoración de una política de acciones de promoción, descuento, pertetencia club de clientes, etc. - Análisis de la competencia que vaya apareciendo

INDICADORES OPERACIONES

- **COSTES**

Costes			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se controlará el porcentaje de costes de venta en relación con las ventas totales	mensual	costes por producto / facturación por producto	- Renegociar acuerdos con proveedores - Aumentar/Disminuir gastos de marketing - Diseño de nuevos productos

- **ESCRITORES (PROVEEDORES)**

Escritores			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se medirá el grado de satisfacción de los escritores con el fin de que continúen generando obras para la editorial	trimestral	nº de escritores que no repiten con la editorial / total escritores	- Revisar política de selección de obras - Revisión de porcentajes correspondientes al autor - Estimación de posibilidad de escritores de plantilla

- **PRODUCCIÓN**

Producción			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se trata de evaluar el grado de cumplimiento del plan de operaciones programado a 5 años	mensual	libros producidos / previsión producción	- aumento/disminución de plantilla - renegociación de acuerdos con proveedores - ajustes en la cadena de valor

INDICADORES RECURSOS HUMANOS

- **PLANTILLA**

Plantilla			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Nuestro plan de recursos humanos y de aumento de plantilla está muy relacionado con el de operaciones	trimestral	contrataciones reales / contrataciones previstas	- Revisión del plan de operaciones - Ajuste del plan de operaciones - Adecuación de la cadena de valor a nuevos escenarios

- **COSTES DE PERSONAL**

Costes personal			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Necesitamos medir los costes que supondrá el personal de Papiromedio, respecto a la facturación conseguida	trimestral	gastos de personal / facturación total	- Redimensionamiento de la plantilla - Revisión de la política remunerativa - Reubicación de empleados - Externalizaciones

INDICADORES CLIENTES

- **RECLAMACIONES**

Reclamaciones			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
A través de nuestra web y las opiniones recogidas en las redes sociales, proporcionaremos un canal de entrada para posibles reclamaciones y resolución de incidencias	diaria	nº reclamaciones / nº clientes	- Revisión de la calidad del producto - Establecimiento de prácticas compensatorias - Chequeo de los canales de venta

- **ENCUESTAS CALIDAD**

Encuestas calidad			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Realizaremos encuestas a todos nuestros clientes para conocer su índice de satisfacción con el producto, su forma de acceso, su usabilidad, expectativas cumplidas, etc.	mensual	valoración de 1 a 5	- Revisión de la calidad del producto - Establecimiento de prácticas compensatorias - Chequeo de los canales de venta - Revisión de precios

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS

- **CAJA**

Caja			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Nos resulta muy importante disponer de tesorería suficiente para poder hacer frente a pagos a corto plazo, sobre todo en los primeros años de vida	mensual	estado de tesorería	- Renegociar pagos a proveedores - Solicitud de préstamos - Ampliación de capital - Disminución de costes

- **RENTABILIDAD VENTAS**

Rentabilidad de las ventas			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Es interesante medir la rentabilidad de nuestro negocio tomando como partida el EBITDA y la facturación	Anual	EBITDA / Ventas	- Aumentar/Disminuir costes - Aumentar/Disminuir gastos de marketing - Incrementar rentabilidad del producto

- **PERIODOS MEDIOS DE PAGO/COBRO**

Periodos medios de pago/cobro			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Se controlará el tiempo medio de pago a proveedores y de cobro de distribuidores	trimestral	PMP real / PMP estimado - PMC real / PMC estimado	- Renegociar condiciones con proveedores/distribuidores - Valorar descuentos por pronto pago - Ajustar fechas de entrega y cobro/pago

- **ENDEUDAMIENTO**

Endeudamiento			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Debemos controlar el grado de endeudamiento de la empresa	Anual	Fondos propios / Recursos ajenos	- Estudiar nuevas formas de financiación - Reducir/Ampliar capital social - Reducir/Apliar deuda a largo plazo

- **ROE – ROA**

ROE - ROA			
Descripción	**Periodicidad**	**Fórmula**	**Acciones correctoras**
Queremos controlar la rentabilidad financiera sobre los fondos propios y sobre capitales totales, como indicadores de funcionamiento de la empresa.	anual	Beneficio / Rec propios y (Beneficio + Interés deuda) / Activo total	- Estudiar nuevas formas de financiación - Reducir/Ampliar capital social - Reducir/Apliar deuda a largo plazo

13 CONCLUSIONES

"Como escritor que vive en el siglo XXI tengo una enorme curiosidad por conocer en detalle qué tipo de oportunidades me ofrece la narrativa transmedia en el proceso de creación de una obra."
(Javier Celaya 14/11/2011)

Transmedia es una historia contada usando distintos formatos en diferentes plataformas y que cuenta con la participación de los lectores. Transmedia no es enriquecer la versión digital de un libro con enlaces, videos o redes sociales, ni tampoco es la mera adaptación de una obra a una película, es la fusión de todos esos medios para hacer que el resultado completo sea mejor que la suma de las partes

La rápida implantación en España de todo tipo de dispositivos inteligentes, como tabletas, móviles táctiles, netbooks, etc. (el pasado año se vendieron más de 20 millones de estos dispositivos en nuestro país) está transformando los hábitos de acceso a la cultura, la información y el ocio de muchas personas. Estos nuevos dispositivos parece están hechos a medida para consumir libros transmedia. A medida que un mayor número de personas utilice estos dispositivos para consumir contenidos digitales crecerá la demanda de historias transmedia.

Esta realidad va a obligar a las editoriales a redefinir varios procesos de gestión y planificación puesto que se redefinen la partes de la cadena de creación, producción, distribución, comercialización y promoción.

Pese al grado de incertidumbre existente sobre cómo monetizar al 100% los proyectos transmedia que están desarrollando, parte de nuestra responsabilidad es aprovechar las oportunidades que nos ofrece el mercado e innovar. Las editoriales que logren integrar las aportaciones de los usuarios con los contenidos elaborados por sus autores obtendrán una amplia ventaja competitiva. La participación activa de los usuarios a través de la redes se convertirá en una de las piezas más cotizadas en el mundo transmedia.

Papiromedia nace con la idea de afrontar este maravilloso reto, **DESCUBRIENDO UN NUEVO TIPO DE LIBRO PARA EL MERCADO DE LA LITERATURA EN ESPAÑOL…**

…PROPORCIONANDO UNA NUEVA EXPERIENCIA A SUS CLIENTES…

…REINVENTANDO EL MODELO DE EDITORIAL TRADICIONAL A TRAVÉS DEL CONCEPTO EDITORIAL 3.0…

….Y SIENDO UN PROYECTO VIABLE DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, COMERCIAL Y FINANCIERO