



LA EDITORIAL 3.0

RESUMEN EJECUTIVO

Marta Blanco Quesada

David Camacho Almansa

Manuel García del Valle Palenzuela

Jesús Jalalí Muñiz

Victoria Paraja Alvarez

*Quando emprendas tu viaje a Ítaca
pide que el camino sea largo,
lleno de aventuras, lleno de experiencias...*

*...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

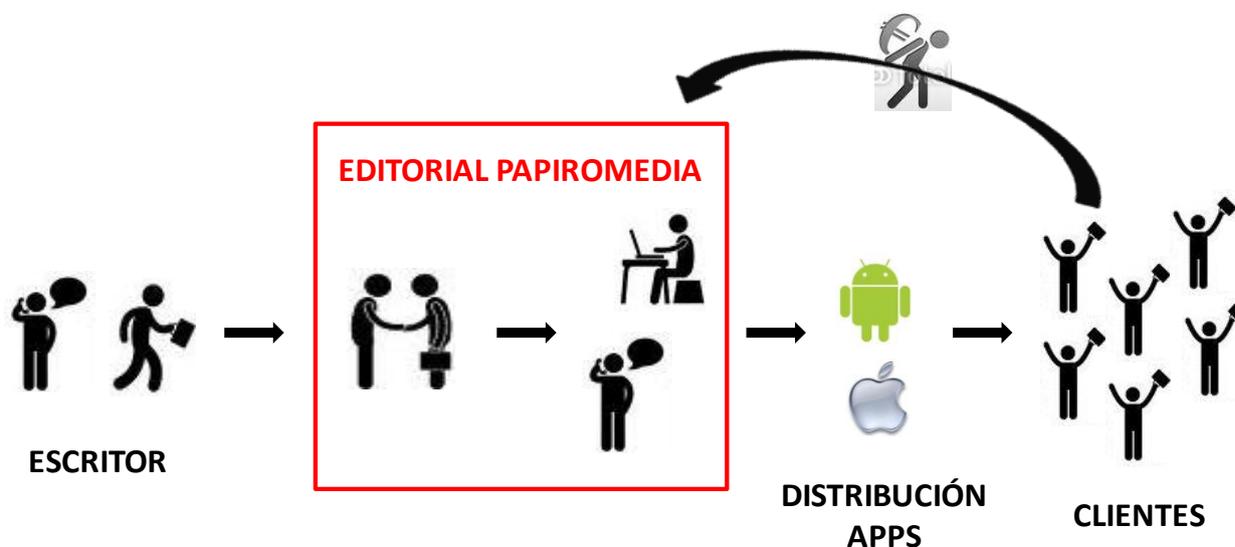
1	LA NOVELA TRANSMEDIA.....	4
1.1	QUÉ ES.....	4
1.2	QUÉ APORTA AL LECTOR.....	5
2	QUÉ SOMOS. MISIÓN. VISIÓN.....	6
3	MODELO DE NEGOCIO	7
3.1	CLIENTES.....	7
3.2	CANALES.....	7
3.3	PROVEEDORES y ALIADOS.....	8
3.4	COSTES E INGRESOS	8
3.5	CADENA DE VALOR.....	9
4	ESTRATEGIA.....	10
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
4.2	PLAN ESTRATÉGICO.....	11
5	MARKETING Y VENTAS	12
5.1	NUESTRO NOMBRE	12
5.2	PRECIO.....	12
5.3	OBJETIVO DE VENTAS.....	13
5.4	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS.....	14
5.5	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	17
6	LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO	18
6.1	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	18
6.2	TECNOLOGÍA	19
6.3	RRHH	20
7	PLAN FINANCIERO	21
8	LOS INDICADORES	25
9	LOS RIESGOS.....	25
10	EL FUTURO	27
11	CONCLUSIONES	28

1 LA NOVELA TRANSMEDIA

1.1 QUÉ ES

Papiromedia es una **editorial de literatura en español**, y proporcionamos servicios editoriales contando historias a través a través del **libro transmedia**.

Nuestro principal objetivo es editar y producir **buenas historias**, empleando para ello un **nuevo formato, el libro transmedia**. 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. Por lo tanto, **nuestros clientes** serán lectores que tengan acceso a internet, y dispositivos de lectura como las tablets o los smartphones. El uso de estas tecnologías y su **distribución a través de las plataformas de descarga más empleadas** por los usuarios actualmente, dan la máxima seguridad posible contra uno de los problemas más habituales, **la piratería**.



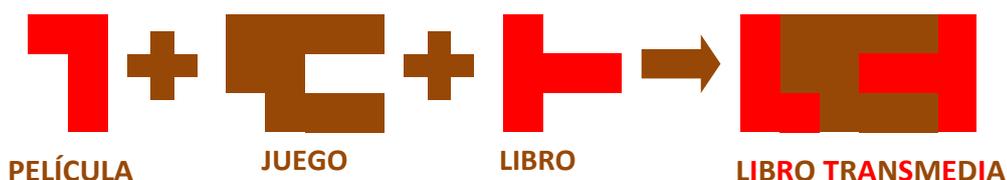
El **concepto transmedia** en un sentido amplio podría definirse como una forma de contar una historia combinando el texto escrito con diferentes elementos audiovisuales como la música, la imagen estática, la imagen en movimiento real o animada, el juego, la interactividad, la red social, etc. de una forma **integrada** de cara al lector.

El siguiente esquema pretende dar una idea de lo que consigue el libro transmedia, en comparación con lo hasta ahora se ha obtenido con experiencias similares menos evolucionadas (libro enriquecido, libro interactivo):

EXPERIENCIA DE LECTURA ACTUAL



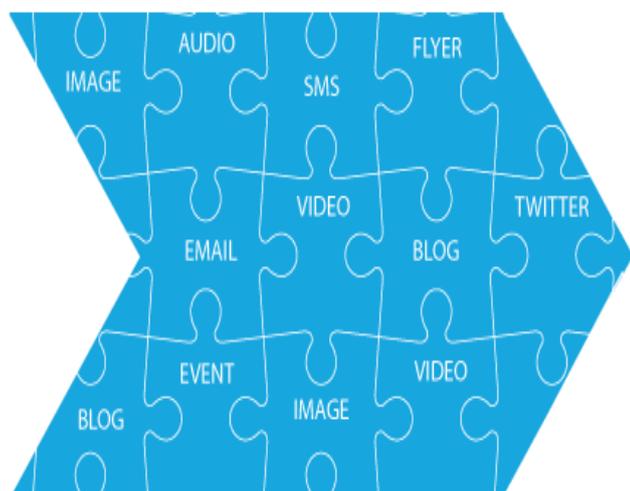
EXPERIENCIA DE LECTURA TRANSMEDIA



Si concretamos este concepto en literatura podemos definir la novela transmedia como aquella en la que todas las plataformas son autorreferenciales, tienen sentido en sí mismas y, al mismo tiempo, todas son necesarias para la construcción y comprensión del mundo narrativo en su totalidad. **El todo ha de ser mayor que la suma de las partes.** Se trata de un modelo de **co-creación**, en lugar de una simple adaptación del contenido que se cruza entre varios medios. Un modelo donde **cada formato debe hacer lo que hace mejor**, siempre en beneficio de una historia, y que podría tener un uso independiente.

1.2 QUÉ APORTA AL LECTOR

El libro transmedia **cubre y a la vez genera una necesidad**, pero **también soluciona un problema**:



- **Se cubre una necesidad** porque aumenta la disponibilidad y la oferta de contenidos digitales, que es una solicitud permanente del usuario de dispositivos de lectura.
- **Genera una necesidad** porque inventa una nueva experiencia, siendo la evolución lógica del todavía inmaduro libro digital.
- **Soluciona un problema** porque consigue superar la falta de integración de insatisfactorias experiencias anteriores, como los libros enriquecidos.

2 QUÉ SOMOS. MISIÓN. VISIÓN.

MISIÓN

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

VISIÓN

Ser la editorial capaz de crear una narración de tales dimensiones que no pueda confinarse a un único medio

Value Propositions



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

Nuestra gran propuesta de valor y ventaja diferencial está en la **novedad** y **calidad** de nuestro producto, y en las necesidades que cubre y genera, tal y como hemos visto anteriormente.

Usamos tecnología 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.

Por lo tanto, 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 denomina una editorial “de culto”.

La selección detallada de las obras se continúa con una transformación al libro transmedia con cariño y esmero, una fase de producción en la que, el autor tendrá parte importante de colaboración creativa, llegando a casi la **personalización** del libro.

Key Activities



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

A partir de aquí entra la acción del marketing, de la distribución y de la estrategia comercial, tres acciones clave y complementarias que harán que nuestra obra sea conocida, distribuida y vendida. Para ello, estamos alineados con las nuevas tendencias y tecnologías en estos campos.

3 MODELO DE NEGOCIO

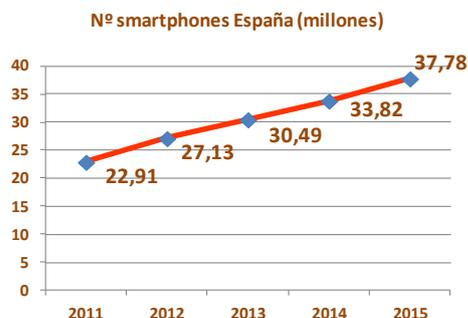
Partimos de un producto nuevo por crear en un mercado incipiente por desarrollar, desglosemos a continuación cuáles son nuestras propuestas para hacer realidad ambas tareas.

3.1 CLIENTES

Nuestros **clientes** objetivo serán los aficionados a la lectura, que dispongan de un dispositivo de lectura (tablets y smartphones) o tengan pensado adquirir uno, y que lean en idioma español. La previsión en cuanto a incremento de ventas de este tipo de dispositivos es casi exponencial.

Customer Segments 

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



Customer Relationships 

- lectura interactiva y compartida
- distribución global
- soporte online

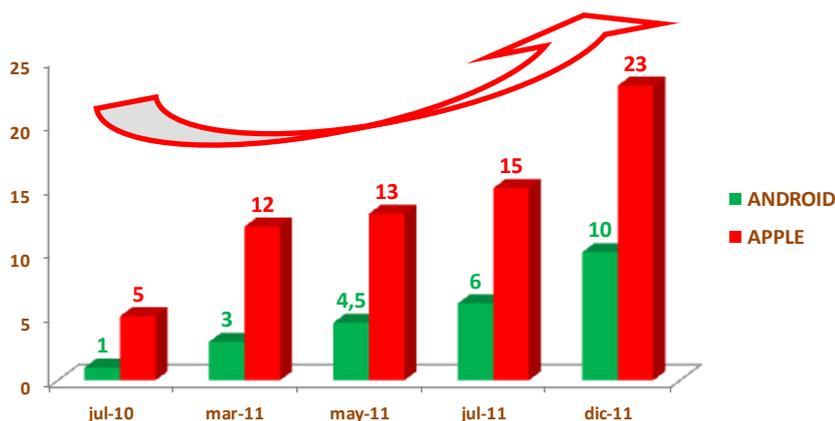
Nuestros clientes tendrán múltiples vías para **relacionarse** con Papiromedia: en la acción de la compra, pasando por el tiempo de la lectura, hasta el momento de evaluar globalmente todo el proceso. Siempre estaremos en contacto con ellos empleando sobre todo tecnologías y técnicas de red social.

3.2 CANALES

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 (ver gráfica, en miles de millones de descargas) y su sencillez de acceso y uso las hacen el método más recomendable para la distribución (a pesar de su coste: 30% del PVP).

Channels 

- internet: plataformas de venta
- redes sociales
- librerías



3.3 PROVEEDORES y ALIADOS

Key Partners 

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

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. Esta participación en la producción, junto a un porcentaje sobre venta (15%) mayor que la media del mercado (10%), son dos puntos fuertes en nuestra estrategia de atracción de autores.

También serán importantes los **colaboradores externos** de la fase de producción. Algunos trabajos serán realizados por proveedores, unos por su complejidad y otros por la necesaria especialización que requieren, serán expertos en web 2.0, diseñadores gráficos y web,

empresas de marketing online, o en crowdsourcing.

Un apartado especial merece la posible 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 que, en principio, serían competidores.

Key Resources 

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

3.4 COSTES E INGRESOS

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%.

Cost Structure

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



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.

En cuanto a los **ingresos** nuestro modelo es sencillo ya que nuestro único cliente, por el momento, es el lector que compra a través de plataformas de descarga. El **autor** cobra un interesante porcentaje, por encima de la media del sector por ofrecer su obra y colaborar en el proceso creativo, punto éste también innovador en el mundo editorial.

Revenue Streams

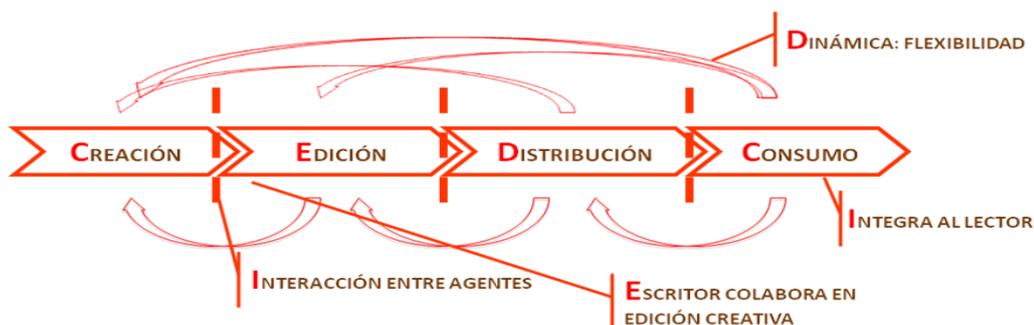
- beneficios por venta de libros vía descarga
- costes de edición a cargo de la editorial, y porcentaje de beneficios compartido con el autor



3.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor va casi a remolque de la propia naturaleza de nuestro producto y de sus posibilidades, así:

- El autor pasa de ser de un mero proveedor de contenidos a ser un proveedor de contenidos pero totalmente integrado.
- 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. En definitiva, el lector también se integra.



4 ESTRATEGIA

Un análisis de las características **internas y externas** de nuestra empresa, nos hace concluir que por las características novedosas que poseemos hemos decidido realizar acciones estratégicas **ofensivas** y de **supervivencia**, ya que tenemos un gran campo de **oportunidades que aprovechar y amenazas que esquivar**. Nuestras **fortalezas o debilidades** internas están muy condicionadas por los factores externos, todavía somos poco maduros para explotarlas convenientemente, aunque sí para mantenerlas y potenciarlas en el primer caso, y corregirlas en el segundo.

Desde el punto de vista del **mercado** tenemos dos grandes retos estratégicos. Por un lado la existencia de productos **sustitutivos** o aparición de nuevos, en este caso nuestro carácter novedoso y nada fácil de replicar será nuestra principal arma contra esta amenaza. El otro flanco importante será la gestión de la **distribución**, ya que hoy por hoy el modelo ideal es usar las plataformas de venta que proporcionan Apple y Google antes que construir una plataforma de ventas propia. Finalmente, debemos ser ambiciosos a la hora de integrar a nuestro principal **proveedor**, el escritor, para ello tenemos herramientas económicas (porcentaje sobre venta) y creativas (participación en el proceso), que creemos que serán atractivas y convincentes.

Un **resumen** esquemático del resultado de nuestros análisis estratégicos (interno-externo y de mercado) lo tenemos en el siguiente árbol:



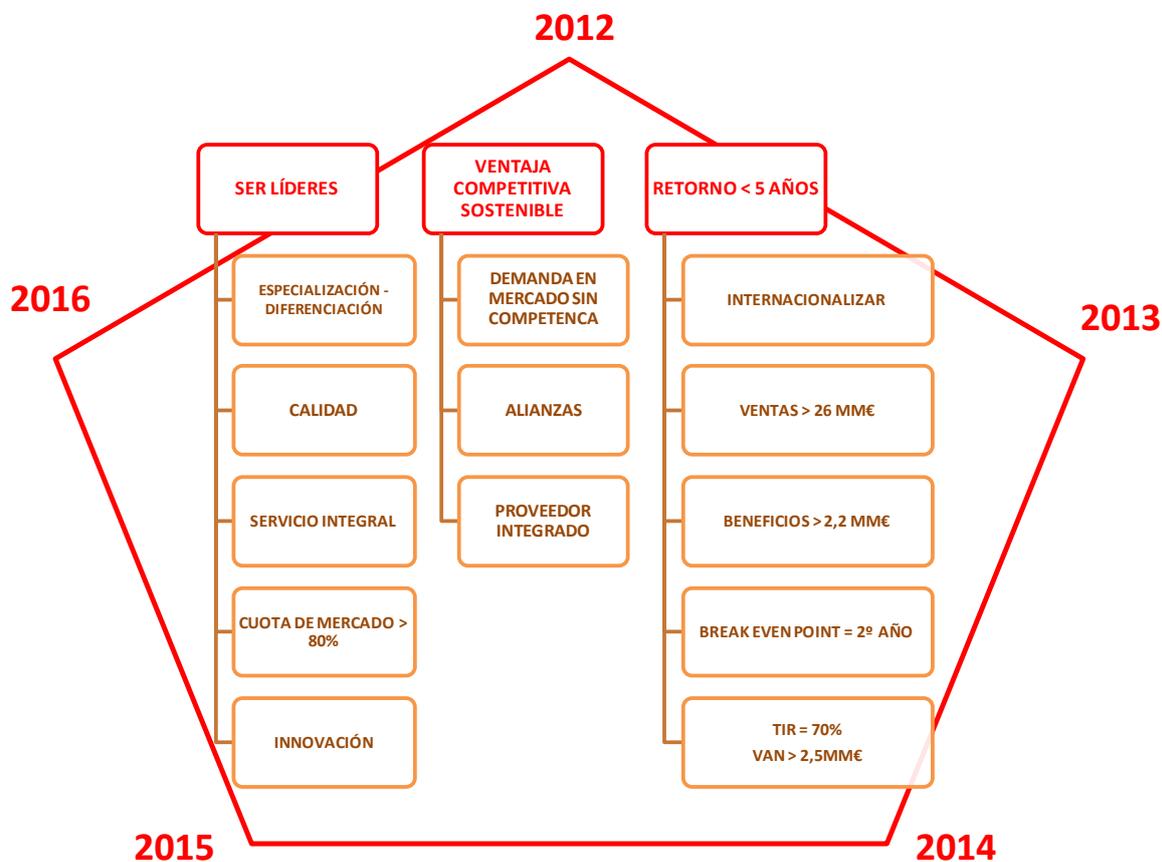
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los análisis anteriores, hemos decidido definir 3 grandes objetivos estratégicos, estos objetivos nos guiarán durante nuestros 5 primeros años de vida.



4.2 PLAN ESTRATÉGICO

Los anteriores objetivos se despliegan año a año, realizando las siguientes acciones, o alcanzando una serie de hitos cuantitativos.



Las acciones se detallan y despliegan en cada uno de los planes operativos (marketing, operaciones, financiero, recursos humanos, tecnológico).

5 MARKETING Y VENTAS

5.1 NUESTRO 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. Además, **PAPIROMEDIA** ha sido considerado por nuestros potenciales clientes, en una encuesta al efecto, como el nombre más apropiado y atractivo entre varios nombres presentados.

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

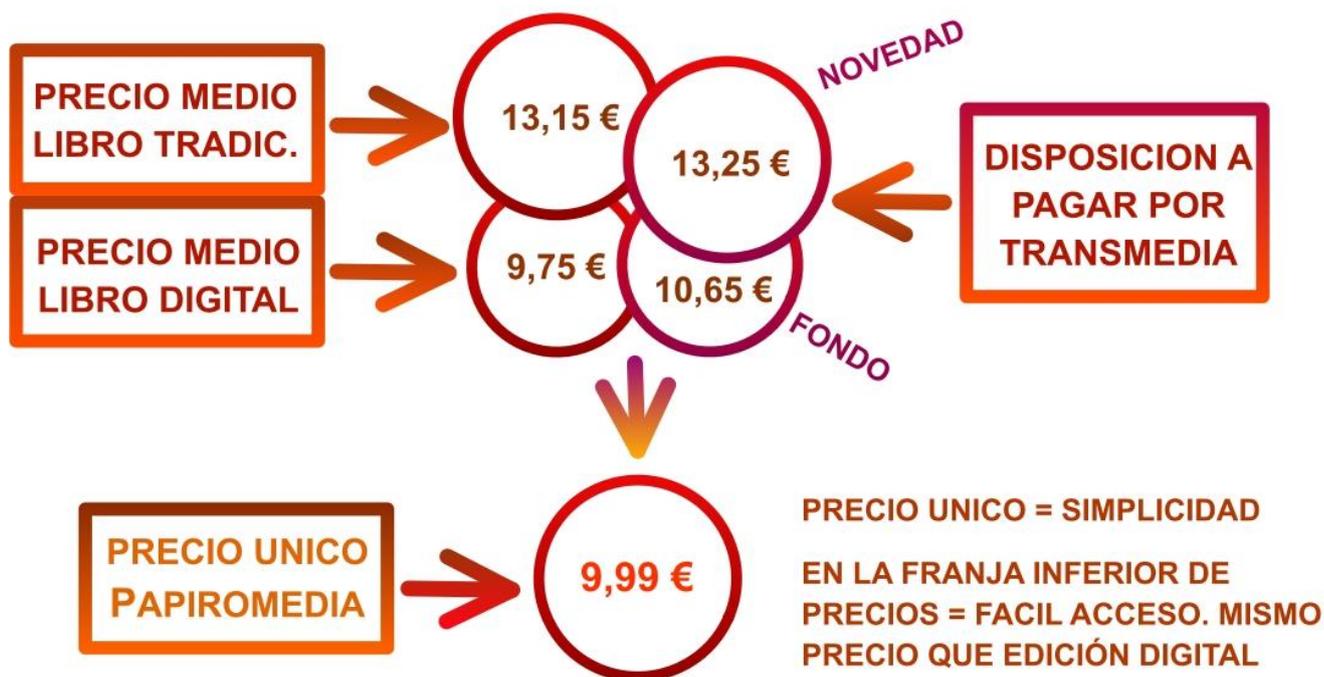
Por su parte **media** da idea de la combinación de los distintos formatos que componen nuestra obra. Al mismo tiempo hacemos una alusión no directa al transmedia, atributo que nos define y diferencia del resto de editoriales.

5.2 PRECIO

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?

En el siguiente esquema pretendemos combinar la respuesta a las anteriores cuestiones, en la parte izquierda los precios de mercado, en la de la derecha la disposición del cliente:



Por 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.

5.3 OBJETIVO DE VENTAS

Nuestra estimación en cuanto a captación de **cuota de mercado** por años, en la suma del mercado español y el mercado estadounidense de **novela transmedia en castellano** es la siguiente:

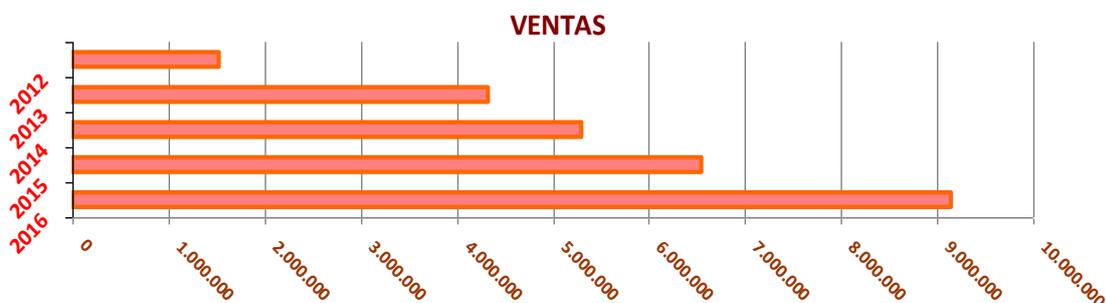
	2012	2013	2014	2015	2016
Cuota de mercado	80%	85%	85%	90%	90%

Esta cuota se estima teniendo en cuenta que:

- Actualmente no existe ninguna empresa que comercialice novela transmedia en castellano.
- Existe algún producto similar (epub enriquecido) pero de inferiores características y que al principio puede ocupar parte del mercado.

De esta manera, establecemos las siguientes previsiones de ventas en nuestro escenario esperado:

€	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%	



5.4 ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS



El gran reto a los que se enfrenta Papiromedia desde el punto de vista del Marketing es lanzar un producto nuevo y desconocido para el que no existe mercado. Esta situación que supone todo un desafío, nos brinda la oportunidad de apropiarnos del concepto de libro transmedia y que quede asociado a nuestra empresa.

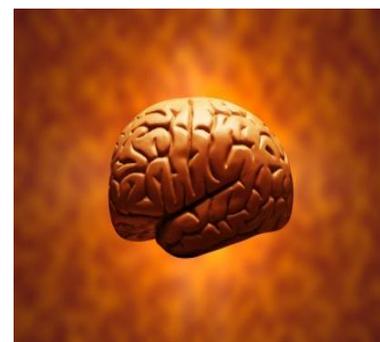


A continuación se resumen las claves de la estrategia de marketing

ESTRATEGIA DE MARKETING	
PRIMEROS 2 AÑOS: TRANSMEDIA	SEGUNDA ETAPA: OBRAS
<p>Primeros años son fundamentales para lograr alcanzar un buen posicionamiento y cuota de mercado.</p> <p>Aprovechar la aparición de competencia (aumentar mercado) y al mismo tiempo defendernos de la misma.</p>	<p>Menor necesidad dar a conocer el libro transmedia,</p> <p>Menor necesidad de dar a conocer Papiromedia.</p> <p>Necesidad de promoción de las obras</p>
LINEAS DE ACCION	
<p>Identificar y dedicar recursos a los prescriptores tanto en España como en USA. Presencia en medios.</p> <p>Darnos a conocer entre el público objetivo de España y USA mediante campañas enfocadas a ellos, tanto online y como offline.</p> <p>Establecer fuerte presencia en las redes sociales enfocándonos en el público español y estadounidense con el fin de conseguir un efecto viral.</p> <p>Dar a conocer entre el público objetivo español la novela transmedia, asociándola a nuestra empresa.</p> <p>Darnos a conocer al colectivo de escritores, fundamentalmente entre aquellos interesados en las nuevas tecnologías, y crear vínculos con ellos.</p> <p>Dar a conocer entre los escritores el libro transmedia, asociándolo a nuestra empresa.</p>	<p>Promocionar las obras entre el público objetivo tanto en España como en USA.</p> <p>Mantener fuerte presencia en redes sociales</p> <p>Mantener presencia en medios en España y USA.</p> <p>Fidelizar clientes. Lograr fans (likers).</p> <p>Mantener relación con escritores.</p> <p>Reforzar imagen de marca.</p>

OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

Nuestro objetivo es posicionarnos como **editorial de literatura para adultos exclusivamente transmedia** en español. Para ello vamos a intentar lograr cierto **conocimiento** (que suene nuestro nombre) 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**. Cuantificamos este objetivo con: **Posicionamiento Unico** (top of mind), **Posicionamiento Compartido** (share of mind) y **Conocimiento Ayudado**.



OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- **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.

- **Posicionamiento en buscadores (SEO) y tráfico 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.

Con la colaboración de una consultora especialista en marketing en la red y SEO nos centraremos en atraer tráfico a la página Web a través de buscadores, identificar fuentes de tráfico reales y potenciar fuentes de tráfico alternativas, evaluar eficacia de las campañas y maximizar el tráfico de calidad.

OTROS OBJETIVOS

- **Mejorar conocimiento de nuestros clientes**

Es objetivo de la empresa disponer de información sobre los clientes, su comportamientos y gustos. Para ello se utilizaran: Redes sociales (CRM social) y diferentes herramientas de gestión, información obtenida en el proceso de compra/uso (CRM), Información obtenida de la página web y reclamaciones/sugerencias.

- **Reconocimiento de cualidades literarias de marca.**

Queremos que los autores y lectores reconozcan el interés literario de Papiromedia reforzando el posicionamiento como editorial, y no como empresa tecnológica.

- **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.

5.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Dado que nuestro producto está basado en las nuevas tecnologías y orientado a un público que se siente cómodo con las mismas, el medio principal de llegar hasta él 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. Se va a contar con los servicios de una agencia de publicidad y marketing para desarrollar la estrategia de promoción/comunicación.



CARACTERÍSTICAS DE LA PROMOCIÓN	
<p>Generar curiosidad y expectativas. Dejarnos encontrar más que salir a buscar.</p> <p>Invitar a tocar, probar, experimentar. Facilitar el contacto con el producto.</p> <p>Fomentar cercanía y confianza. Comunicación bidireccional.</p> <p>Fuerte presencia en redes sociales y entornos literarios.</p> <p>Marketing de contenidos que aporte valor.</p> <p>Originalidad y creatividad en las formas de mostrarnos. Diferenciarnos de la promoción de la editorial tradicional.</p> <p>Utilizar canales tradicionales de forma diferente.</p>	
HERRAMIENTAS DE COMUNICACION	
ON-LINE	OFF-LINE
<p>BLOG Y PAGINA WEB: Creación de página web con blogs</p> <p>GESTION DE TRÁFICO/VISIBILIDAD: Seo, tráfico web.</p> <p>REDES SOCIALES: Presencia activa en redes sociales.</p> <p>AGREGADORES: Uso de agregadores.</p> <p>MAILING: No intrusivo. App de novedades</p> <p>PUBLICIDAD Y PROMOCIONES ESPECIALES.</p> <p>FERIA VIRTUAL DEL LIBRO.</p>	<p>EVENTOS: Marketing experiencial, llamar la atención. En colaboración con colectivos de escritores, distribuidores tradicionales y otros.</p> <p>FERIAS: Ferias relacionadas con actividad.</p> <p>ESPACIOS PROMOCIONALES: Espacios llamativos en lugares propios de la edición tradicional.</p> <p>PUBLICIDAD. Muy focalizada.</p> <p>PREMIOS. Creación de el premio a la novela transmedia.</p>

6 LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

6.1 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

El proceso de creación de una obra de PAPIROMEDIA comienza con la recepción de un texto por parte de un autor o por la selección de un texto de catálogo., a partir de ahí tenemos 3 etapas en nuestra cadena de producción:



Una vez que nos llega un texto se **evaluará** su contenido para comprobar que cumple con los requisitos mínimos de calidad y posicionamiento literario al que quiere llegar PAPIROMEDIA. Posteriormente se realizará un boceto con las especificaciones técnicas y artísticas de la obra, así como un presupuesto de su edición. En función de los parámetros de rentabilidad esperados para una obra se seguirá adelante o no con la edición.

En caso de haber superado esta segunda criba, en la fase de **preproducción** se organizarán todos los recursos técnicos y humanos, y se contratará los servicios externos necesarios.

Pasando a la fase de **producción**, se empezarán a crear los diferentes elementos multimedia que compondrán la obra, se insertarán, se maquetarán y se producirá el montaje completo de la obra, utilizando como herramienta principal de edición Adobe InDesign. Dentro de los elementos multimedia se incluirán principalmente en nuestras obras animaciones HTML5, vídeos, audio, menús interactivos y fotografía.

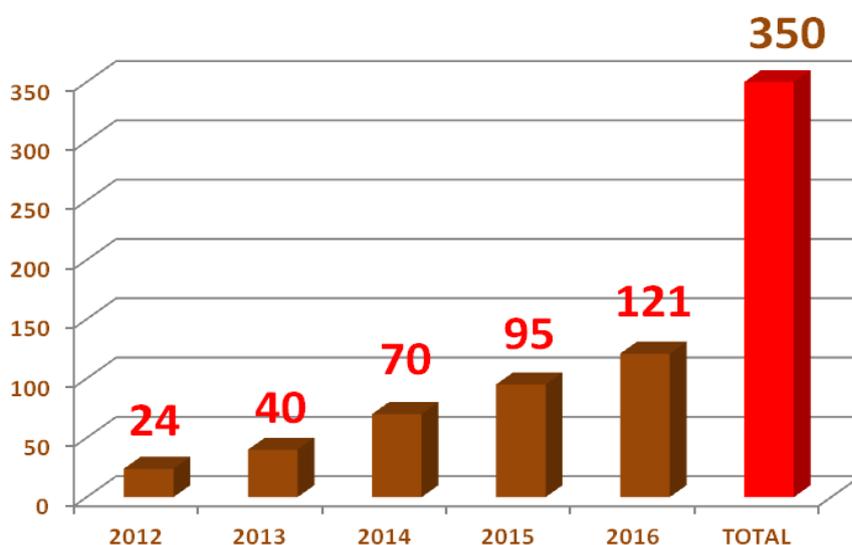
Como punto final al proceso de producción el departamento técnico comprobará y **ajustará** las obras para ser lanzadas al mercado con la máxima calidad.

Una vez finalizada la obra se lanzará al mercado a través de las dos plataformas de distribución predominantes en el mercado: Apple Store y Android Market. Paralelamente se promocionarán las obras editadas con el apoyo de una agencia de publicidad, siempre bajo las directrices y organización de PAPIROMEDIA

La producción de las obras se realiza fundamentalmente con recursos técnicos y humanos de la Compañía, apoyados por servicios externos que dan soporte en determinadas tareas muy especializadas, como puede ser la producción de vídeos y corrección de textos y estilo.

El resultado de esta cadena de producción en la que participan PAPIROMEDIA, colaboradores externos y el propio autor de la obra es el **LIBRO TRANSMEDIA**.

Nuestro plan de operaciones tiene las siguientes previsiones en cuanto a número de **ejemplares a editar** y poner en venta:



6.2 TECNOLOGÍA

El libro transmedia es una aplicación ejecutable en sí misma, es decir, no utiliza un formato estándar que luego se ejecuta en una unidad lectora. Por ello es necesario que esta aplicación sea compatible con los sistemas operativos más extendidos, es decir, iOS y Android, y en un futuro Windows 8.

SOFTWARE

Mediante la utilización de software de diseño Papiromedia creará los libros transmedia. Para ello se elige la opción de utilizar Adobe Indesign, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Tumult Hype y Apple Final Cut Pro.

Estas herramientas nos proporcionan la posibilidad de insertar vídeos, audio, imágenes, menús interactivos, juegos,... y todas las características que hacen del libro transmedia un producto nuevo en el mercado de la literatura en español.

HARDWARE

Para poder ejecutar este **software**, el equipo de producción utilizará **hardware** de alto rendimiento Apple. También se adquirirán tablets de distintas plataformas y otros dispositivos móviles ya que son el soporte de consumo de nuestras creaciones.

OTROS

Para otras áreas no productivas de la Compañía se utilizarán software como Microsoft Office y Gesio, siendo el hardware adquiridos más económicos y adecuados para la función a la que van a ser destinados.

6.3 RRHH

La filosofía de Papiromedia es que la estructura organizativa debe ser dinámica y funcional, y se irá adaptando según las necesidades productivas vayan exigiendo, hasta alcanzar en el año 2016 el siguiente **organigrama**:



El **número de empleados** pasará de once personas en el año 2012 a cincuenta en el año 2016 según se necesiten por el incremento esperado de las obras a editar.

2012	2013	2014	2015	2016
11	19	28	37	50

En cuanto a la **política de retribuciones**, se ha considerado como sueldo una parte fija más una variable, estando congelado el sueldo durante los dos primeros años (por la situación económica y por ser una empresa que está empezando) y considerando un incremento en los tres siguientes de un tres por cien anual. **El coste de personal** pasa de ser 324.000 euros a 1.941.000 euros, lo que supone casi un treinta por cien de media del gasto total del periodo considerado.

Para Papiromedia son fundamentales los puestos de Diseñadores y de Community Manager, por lo que durante el tercer y quinto año se ha destinado una partida del presupuesto para el reciclaje y formación de este personal.

7 PLAN FINANCIERO

RECURSOS NECESARIOS

Se estima una necesidad de fondos al inicio de la actividad de 600.000 euros. Los **recursos propios**, aportados por los socios de PAPIROMEDIA, constituyen un Capital Social inicial de 300.000 euros.

Asimismo, para el inicio de la actividad es necesario contar con una **fuentes 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.

CUENTA DE RESULTADOS

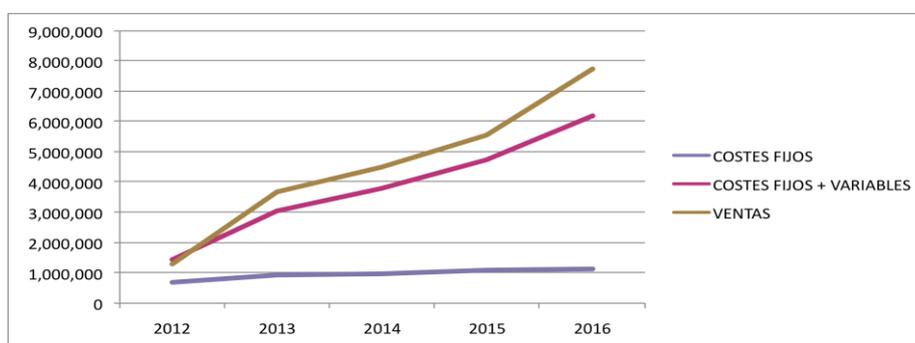
Los ingresos y gastos detallados en la Memoria del Plan de Negocio configuran una **Cuenta de Resultados** que nos indica que el proyecto empieza a tener resultados positivos desde el segundo año de vida.

De forma acumulada, Papiromedia obtendrá unos resultados de casi **2.250.000 euros en beneficios** en los cinco años considerados.

	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		

PUNTO DE EQUILIBRIO

En función de la previsión de ingresos y costes fijos y variables se estima que el punto de equilibrio de la inversión o **Break Even Point** se encuentra en el penúltimo mes del primer año.



BALANCE

Analizando el Balance para los cinco años estimados, observamos que es un proyecto altamente saneado financieramente, con una decreciente dependencia de deudas a largo plazo.

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

TESORERÍA

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	2012	2013	2014	2015	2016
	165.928	420.320	177.392	103.188	-506.719

SALDO DE CAJA	2012	2013	2014	2015	2016
	165.928	586.248	763.640	866.828	360.109

VALORACIÓN

Mediante el análisis de los flujos de caja que se estiman para el proyecto, y suponiendo una tasa de descuento de la inversión del 12,46 por cien, los valores de VAN y TIR hacen altamente **atractiva** la inversión en Papiromedia.

VAN: 2.529.928,51 €

TIR: 69,79 %

RETORNO DE LA INVERSIÓN

En cuanto al **retorno de la inversión** de los accionistas, el proyecto hace posible la distribución de dividendos de forma tal que en el cuarto año de vida de Papiromedia se haya recuperado el total de los fondos propios con la distribución de dividendos del año 2014.

A continuación se muestra un cuadro detallado de la evolución de **ROE y ROI**.

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

CONCLUSIÓN

Con la presentación de los datos expresados anteriormente, y con el análisis del proyecto para una caída de las ventas del quince por cien, que todavía hacen muy interesante la inversión, con valores de VAN: 434.384,17 € y TIR: 28,02 %, podemos afirmar **que Papiromedia es un proyecto rentable y atractivo** para invertir en él.

8 LOS INDICADORES

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.

MARKETING	OPERACIONALES	RRHH	CLIENTES	ECO-FIN
VENTAS ■	COSTES ■	PLANTILLA ■	RECLAMACIONES ■	CAJA ■
ACCESOS WEB ■	FIDELIZACIÓN ESCRITORES ■	COSTES PERSONAL ■	CALIDAD ■	RENTABILIDAD ■
CANALES ■	PREVISIONES PRODUCCIÓN ■			PMP-PMC ■
COSTE ADQUISICIÓN CLIENTES ■				DEUDA ■
RETENCIÓN CLIENTES ■				ROE ■
LIFE TIME VALUE ■				

9 LOS RIESGOS

Existen dos riesgos a los que se enfrenta esta nueva empresa:



Ambas situaciones se pueden resolver con una detección temprana. A continuación se desarrollan estos riesgos, con los indicadores de detección y diagnóstico y las medidas correctoras.

VENTAS POR DEBAJO DE LO ESTIMADO

El principal riesgo es que las ventas no alcancen las previsiones. La empresa puede absorber una caída de las ventas respecto a las estimaciones de un 20 % antes de dejar de ser rentable al inversor y un 33 % antes de peligrar la supervivencia de la empresa en cómputo global. Una caída mayor colocaría a la empresa en situación de riesgo. Esta caída de ventas puede deberse a dos motivos fundamentales:

- **Aceptación del producto menor de lo esperado**, es decir un mercado de novela transmedia inferior a lo esperado.
- **Cuota de mercado inferior a la prevista**, por aparición de competencia fuerte.

Dado que ambas situaciones pueden combinarse de diferente forma los **indicadores** de detección y diagnóstico se usan de forma única.

Indicadores directos.	Ventas reales/Ventas previstas. Cuota de mercado. Encuesta satisfacción-reclamaciones. Indicadores de efectividad promocional.
Indicadores indirectos.	Tendencias en consumo de tecnología. Respuesta al producto en redes sociales Aparición de competencia y fuerza de la misma

Las medidas correctivas contempladas son las mismas en ambas situaciones evaluando el grado de aplicación de las mismas en función de las circunstancias.

- **Ampliación del esfuerzo promocional.**
- **Reestructuración de la promoción.**
- **Redefinición del producto.**
- **Entrada en otros mercados internacionales, incluyendo la edición en otros idiomas.**



INCREMENTO DE COSTES.

Existe un riesgo de que los costes sean mayores de los estimados. Los principales costes están ligados a la producción y son costes de personal y costes de colaboradores externos.

Los indicadores usados son los siguientes:

Indicadores directos.	Rentabilidad de ventas. Costes/facturación. (Personal, proveedores, marketing, financieros).
Indicadores indirectos.	Incrementos precios proveedores. Incremento en el uso de proveedores.

Las **medidas correctivas** contempladas son:



- **Buscar nuevos proveedores.**
- **Mejorar precios de los proveedores estableciendo alianzas con otras empresas editoriales para obtener mejores condiciones de negociación.**
- **Revisar operaciones para optimizar uso del personal.**

10 EL 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:

<p>•el aprendizaje nos hará comprender qué géneros funcionan mejor en transmedia</p> <p>ESPECIALIZACIÓN EN GÉNEROS</p> 	<p>•sectores divulgativos o académicos</p> <p>BUSINESS TO BUSINESS</p> 	<p>•entrar en el mundo de la literatura más comercial</p> <p>BESTSELLERS</p> 	<p>•sinergias con otras editoriales en idiomas diferentes, o con autores que no escriban en español</p> <p>OTROS IDIOMAS</p> 
---	---	---	---

11 CONCLUSIONES

PAPIROMEDIA DESCUBRE 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