



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciado en Negocios Digitales

Spotabook: *Rompiendo barreras*

Autor: Agustina Greco

Legajo: 31051

Mentor: Adrian Darmohraj

Buenos Aires, 25 de Septiembre de 2023

Abstracto:

La industria de los libros se encuentra dominada por el monopolio de las grandes editoriales nominadas “The Big Five” y cada vez más, los escritores no establecidos tienen menores posibilidades de lograr publicar sus libros de la forma tradicional. Este proyecto busca romper las barreras de la industria, creando un marketplace digital que conecte a escritores nuevos y establecidos con lectores, llamado Spotabook. Con un sistema freemium, Spotabook intenta bajar precios, de este modo atrayendo a lectores y acercando el mundo de libros digitales a nuevas audiencias. Con sistemas de edición, publicación y promoción de libros, busca ayudar a escritores a publicar fácilmente, de una forma barata y sencilla, sin tener que recurrir a editoriales. Spotabook es un proyecto de un sistema que integra los mundos de escritura, publicación y lectura, todo en una misma plataforma.



Universidad de
San Andrés

Indice

5	1. Evaluación de la oportunidad
9	1.1. Procesos de ideación y diseño de producto
14	1.2. Necesidades y oportunidades en el mercado
16	1.3. Mapa de Viaje del Cliente
19	2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado
19	2.1. Investigaciones de mercado
19	2.1.1. Características del mercado
19	2.1.2. Competidores y análisis
29	2.2. Características del público objetivo, preferencias y necesidades
33	2.3. Segmentación del mercado
36	3. Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre
36	3.1. Análisis de Riesgos del Plan de Negocios
36	3.1.1. Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)
36	3.1.2. Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)
38	3.1.3. Definiciones de Impacto (Amenazas)
39	3.1.4. Definiciones de Impacto (Oportunidades)
40	3.1.5. Análisis de Impacto
41	3.1.6. Análisis de Probabilidad
44	3.1.7. Matriz de Probabilidad e Impacto
44	3.2. Estrategias para Amenazas
47	3.3. Estrategias para Oportunidades
48	3.4. Conclusiones
49	4. Solución Producto Digital
49	4.1. Roadmap de Producto Digital
51	4.1.1. Definiciones de Roles
51	4.1.2. Historias de Usuario
56	4.1.3. Estimación del desarrollo
57	4.1.4. Sprints del MVP
57	4.1.5. Definición de Listo y Definición de Hecho
59	4.2. Diagrama de Arquitectura
60	4.3. Indicadores Clave
60	4.3.1. Establecer Indicadores
64	4.3.2. Medición Indicadores
65	4.3.3. Tablero de Control
66	4.4. Aspectos específicos de UX/UI
81	5. Modelo de negocio (CANVAS)
84	6. Marketing
84	6.1. Segmentación y targeting
84	6.2. Posicionamiento de Marketing
87	6.3. Canales y Mensajes
89	6.4. Cono de Conversión
90	6.5. Plan de Promoción
91	7. Operaciones del Negocio
91	7.1. Procesos Principales
96	7.2. Recursos materiales
97	8. Equipo

98	8.1. Equipo funcional a Corto Plazo
98	8.1.1. Personal Directivo
101	8.2. Organigrama
106	9. Costos, Finanzas e Inversión
106	9.1. Costo
108	9.2. Precios
108	9.3. Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.
111	9.4. Estudio de los ingresos y egresos.
111	9.4.1. Gastos de operación
113	9.4.2. Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra
114	9.4.3. Cuadro de Resultados proyectados
115	9.4.4. Cash Flow proyectado
117	9.5. Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)
118	9.6. Punto de Equilibrio y análisis económico y financiero
119	10. Aspectos Legales
119	10.1. Creación de sociedad jurídica
119	10.2. Marco legal donde operará el negocio
120	10.3. Normativa legal vigente
120	10.4. Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento
121	10.5. Términos y condiciones del Producto Digital
124	11. Plan de Implementación
125	Bibliografía

1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Hay dos problemas que este trabajo propone abarcar, ya que hay dos clientes target pero una única solución. El principal problema, por el lado del primer cliente que son los escritores, es la barrera de publicación de libros para autores no establecidos. Actualmente es sumamente difícil para un autor poder publicar su libro de forma tradicional dado:

- 1) El monopolio de las editoriales: existen cinco compañías editoriales importantes en el mundo conocidas como “the Big Five” y ninguna acepta manuscritos enviados directamente de autores no establecidos. (Milliot, 2022)
- 2) Por ende, un autor únicamente puede enviar su manuscrito a “agentes literarios”, los cuales son pocos para la cantidad de autores actualmente buscando un agente literario, y por lo general, no permiten envíos de manuscritos completos, sino que suelen pedir una carta de una página con una breve descripción del proyecto en un o dos párrafos, y un par de páginas ejemplares. Además, por lo general solo aceptan historias que ya estaban buscando, dando muy poco lugar a la publicación de historias novedosas. Según literary-agents.com, las probabilidades de conseguir un agente literario son 1 en 6.000. (Malatesta, 2019)
- 3) Los porcentajes de éxito son muy chicos. Si finalmente un autor logra que un agente acepte su manuscrito, hay solo un 10% de probabilidades de que al fin del día se termine publicando con una editorial. (Bingham, 2022)
- 4) Si el autor decide publicar su libro por su cuenta, hay pocas plataformas donde estos libros están realmente expuestos y ellos mismos se tendrían que encargar de costos, marketing y las ventas cuando por lo general, los escritores no son estudiantes de marketing. Por ende, hay pocos libros con una alta tasa de éxito que fueron “self published”. (Caroll, 2021) (Rizzo, 2023)
- 5) En total, según el link en la bibliografía de wordsrated.com, dentro de la industria editorial de libros, se acepta que las probabilidades de que un autor publique su trabajo se sitúan entre el 1% y el 2%. (Talbot, 2023)

Dado los puntos anteriores, se ve que hay una grande barrera para los autores no establecidos y es una problemática a nivel mundial. Hoy en día, hay cada vez más autores que quieren publicar sus libros (Watson 2023) pero menos posibilidades de lograrlo. Es una industria muy amplia, que abarca todo el mundo, con mucho potencial no explotado. Según Grand View Research, el tamaño del mercado mundial de libros se valoró en US\$138.35bn en el 2021 y se espera que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesta del 1,9 % entre 2022 y 2030, lo cuál mostraría que la industria esta creciendo¹. Según IBIS World, el tamaño del mercado mundial de libros se estima en unos US\$114.9bn, con un crecimiento proyectado para el año 2023 del 2.2%².

El segundo problema, por el lado de los lectores que son el segundo cliente target, es que comprar libros individualmente se transforma caro y hay pocas opciones de páginas donde tienen acceso a libros ilimitados por un precio razonable, aunque hay algunos ejemplos como se va a ver mas adelante.

¹ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/books-market>, fecha de acceso: 17/05/2023

² <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-book-publishing>, fecha de acceso: 18/05/2023

El producto que se ofrecería como solución a este problema es un marketplace digital que conecte a escritores nuevos y establecidos con lectores, llamado Spotabook. Por un lado, busca establecer una plataforma que pueda romper las barreras de la publicación de libros para autores no establecidos y para historias novedosas que hoy en día se encuentran con muchas dificultades para ser publicadas tradicionalmente. Por el otro, busca atraer a lectores habituales que buscan: mayor accesibilidad a historias establecidas (es decir, libros ya publicados y reconocidos) cómo también historias no convencionales, mejores precios, personalización de sus gustos literarios y mejor rendimiento.

Como, por ejemplo, Spotify incluye casi todas las canciones establecidas del mundo además de ser una plataforma para que nuevos artistas puedan publicar su arte, Spotabook tendría libros ya establecidos además de ser una herramienta para que autores no establecidos puedan publicar sus novelas con mayor visibilidad.

Sería un negocio con un modelo freemium, el cuál tendría una versión paga premium y una versión gratuita que funciona con anuncios pagos. El negocio se enfocaría en la industria de libros digitales y el ámbito geográfico en el que operaría la empresa sería potencialmente global ya que abarcaría a los lectores y escritores de todo el mundo con sus respectivos idiomas. Sin embargo, al inicio, el target geográfico sería: Estados Unidos y el Reino Unido. El tipo de empresa sería un marketplace de servicios y el modelo de negocio sería un C2C ya que conectaría a lectores con escritores.

Habría dos grupos de clientes. Por un lado, los lectores que desean tener mayor acceso a libros nuevos o establecidos y de forma más económica, y por el otro, los autores, sean los nuevos que quieren publicar sus libros pero no logran hacerlo por el camino tradicional, o los ya establecidos que vía una alianza con editoriales van a poder publicar sus libros también en este marketplace.

Le permitirá al lector tener acceso a libros desde su webpage y también desde su aplicación móvil, como también (para los suscriptores pagos) una versión off-line con descargas. Como con Spotify que para cada usuario se puede escuchar una canción a la vez, esto aplicaría para este proyecto.

El lector podrá leer un libro a la vez con un formato a la vez (sea el webpage o la aplicación) para prevenir la divulgación de una cuenta para muchas personas. Potencialmente se podrían agregar planes familiares. El escritor cobra por cantidad de lecturas si el lector lee por lo menos el 50% del libro. Habría un esquema de comisiones, donde la plataforma no paga comisión al escritor si la tasa de lectura es inferior al 50%, luego hasta el 75% el escritor cobra una cierta comisión y hay una comisión más alta si la lectura es entre el 75% y el 100%.

Aparte de los ingresos por publicidad, la plataforma tendría otras dos formas de facturar. La primera es mediante un sistema de edición que se le ofrecería a los escritores para emproljar las obras finales antes de lanzarse en la plataforma. La plataforma ofrecería un editor algorítmico pago para poder hacer una revisión general del libro, para corregir errores de estructura y ortografía, además de sugerencias de edición general. Una opción más cara para el escritor sería contratar mediante la plataforma a editores humanos. La segunda forma adicional de facturar son los ingresos por "placement". Se sugeriría altamente que los escritores usen un sistema de edición para tener mayor visibilidad ya que se busca tener libros editados. Los escritores pueden optar pagar para que la plataforma les de mayor visibilidad a los lectores, mediante una sección en la página principal de

“recomendaciones” y una de “libros destacados”. También se podrá publicar una versión de audiolibros. Para esto, el autor pagaría por este servicio.

Para autores ya establecidos y libros ya publicados se requeriría aliar la plataforma con las editoriales principales donde estos libros ya se han sido publicados.

Otras características son que la plataforma, a diferencia de por ejemplo Amazon KDP, permitiría al usuario escritor quedarse con todos los derechos de sus libros, lo cual implica que si quieren publicarlos en otras plataformas lo podrán hacer. También, habrá muchas categorías, subcategorías y características específicas para la búsqueda del usuario. Por ejemplo, si el usuario quiere leer “libros de fantasía griega” con características específicas como “protagonista femenino” podrá encontrar libros parecidos. Esto ayuda a crear audiencias de nicho, lo cual focaliza la atención del libro a un público determinado. Habrá una sección en el sitio donde le aparecerán a los lectores los libros recomendados según sus gustos personales que se va desarrollando a medida que los lectores respondan preguntas según sus gustos, o a medida que vayan leyendo libros parecidos. Esta función estaría limitada a los suscriptores pagos. Modalidades más pequeñas son opciones de pago y moneda y opciones de idioma.

Por último, habrá una función que se enfoca en comunidades online para que lectores puedan compartir sus experiencias de lectura, una para que escritores compartan sus experiencias de escritura, y una que una a los autores con sus lectores. Esta función también estará limitada a los suscriptores pagos.

Por último, habrá una función que se enfoca en comunidades online para que lectores puedan compartir sus experiencias de lectura, una para que escritores compartan sus experiencias de escritura, y una que conecte a los autores con sus lectores. Esta función también estará limitada a los suscriptores pagos.

Habrá una opción de cambiar de modo lector a modo escritor, como, por ejemplo, Airbnb tiene una opción similar (entre modo anfitrión y modo huésped). Para ser un escritor publicado en la página, no es necesario tener la suscripción de modo lector, y para ser lector no hace falta tener una suscripción paga, pero sí una cuenta.

- Amazon:
 - Amazon ofrece varios productos vinculados a los libros electrónicos:
 - Amazon KDP³:
 - Permite a los autores publicar sus libros directamente online. Sin embargo, el mercado dentro de Amazon se focaliza más en historias ya establecidas. Amazon KDP tiene la mayor cuota de este mercado por lo cual haría que sea la mayor competencia de este proyecto. Los problemas con Amazon KDP son que, por 90 días tras la publicación de un libro, Amazon no permite a los autores publicar esos libros en otras plataformas. Los autores tampoco pueden publicar más del 10% de su contenido en ningún otro lugar en línea. Otro problema es que hay pocas categorías para los libros, por lo cual una búsqueda de un usuario no puede ser muy específica y esto puede prevenir que puedan encontrar el subgénero de libro que desean fácilmente. También Amazon solo publica en 13 países del mundo. Otro problema

³ <https://publishdrive.com/the-pros-and-cons-of-self-publishing-on-amazon.html>, fecha de acceso: 10/05/2023

es que las tarifas que cobra son muy altas y el autor termina reteniendo una de dos opciones de regalías para cada uno de sus libros electrónicos: la opción de regalías del 35% y la opción de regalías del 70%⁴.

- Amazon Kindle:
 - A diferencia de la idea que propone este proyecto, Amazon Kindle, es decir los libros electrónicos comprados directamente e individualmente en la plataforma de Amazon, no funciona por suscripción, lo cuál da menos incentivo a que se lean libros de autores no establecidos.
- Amazon Kindle Unlimited⁵:
 - Esta es la plataforma mas similar a la que este proyecto plantea, ya que funciona por suscripción. Ofrece acceso ilimitado a mas de 3 millones de libros digitales y acceso ilimitado a miles de audiolibros. Sin embargo, no contiene todos los títulos que Amazon ofrece, la mayoría de los libros corresponden a “indie authors” (autores independientes, es decir, no asociados a ninguna editorial) y los libros publicados por estos autores independientes por lo general suelen estar disponibles a un precio mucho más barato sin pagar una suscripción de Kindle Unlimited, asique se deben leer bastantes libros para recuperar el costo de la suscripción (aproximadamente US\$10 mensuales). Los libros de autores independientes representan aproximadamente 60 % de los libros electrónicos ofrecidos en la plataforma, según un estudio de Wordsrated (McLoughlin, 2022).
 - También, muchos libros recién publicados suelen no estar disponibles con el servicio Kindle Unlimited por un tiempo. Sin embargo, es un modelo de negocio relativamente similar al que este proyecto propone pero otra de las diferencias es que no está totalmente integrado al servicio de publicación, lo cual hace que un escritor tenga que publicar vía un canal (KDP) y el lector lee y compra sus libros vía otro (Kindle Unlimited o el servicio de Amazon Kindle básico). Tampoco contiene una versión gratuita, aunque se permite un mes de prueba gratuito (tras pedirte tus datos de tarjeta de crédito/débito) y está disponible en pocos países (clientes de los Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, India, China, Japón, Brasil, México, Canadá y Australia).
 - Este es un competidor actual importante.
- Audible:
 - Audible funciona por suscripción pero cómo el foco de este plan de negocio no es el formato audio, sino que es visual, no es un mayor competidor comparado con otros. De todos modos, Audible permite un mes gratis pero no tiene una versión gratuita con anuncios como propone el modelo freemium.
- Barnes and Noble Press: Previamente llamado Barnes and Noble Nook Press, es una plataforma que no requiere exclusividad (es decir, que los autores pueden

⁴ https://kdp.amazon.com/en_US/help/topic/G200644210, fecha de acceso: 10/05/2023

⁵ <https://thebookbuff.com/kindle-unlimited-benefits-drawbacks/>, fecha de acceso: 10/05/2023

publicar sus libros en otros sitios), le da al autor beneficios cómo una alta cuota de regalías (70% para libros digitales y 55% para libros físicos), permite al autor también publicar sus libros físicamente en los locales de Barnes and Noble, y da mucho lugar a autores nuevos. Sin embargo, no tiene un alcance amplio ya que los libros se distribuyen solo en la región de los Estados Unidos y no internacionalmente. Es un competidor potencial. (Yoo, 2023)

- Kitaboo⁶: Es una plataforma premiada que permite a autores nuevos publicar sus libros virtualmente. Los problemas con esta plataforma son que no hay un menú claro, hay fallas en la usabilidad, y las instrucciones para obtener una cuenta son confusas ya que no hay un botón de “sign up” o “log in” en la página principal. La plataforma también es chica por el momento. Para comparación, Amazon KDP tiene 300 millones de usuarios mientras que Kitaboo tiene solo 15 millones. La usabilidad y alcance de la plataforma también es limitada. E usuario tampoco puede acceder a libros de autores ya establecidos. Sin embargo, para este proyecto, Kitaboo se considera un competidor actual. (Harman, 2023)
- Apple Books⁷: Es la segunda plataforma de publicaciones online con la mayor cuota de este mercado. La limitación de la plataforma es que funciona únicamente para productos de Apple. Es decir, que para usuarios de Android o Windows, no es una opción.
- Smashwords⁸: Es otra opción de plataforma pero no funciona tampoco por suscripción, la estructura de la plataforma no es la mas “user-friendly” ni estética, tiene poca cuota de mercado, y no tiene libros ya establecidos.
- Lectorati: Esta el proyecto de Lectorati que según La Nación es “una red social para unir lectores con sus libros y autores preferidos”. Sin embargo, no encontré ninguna aplicación o página web actual, y solo se focaliza en el mundo de habla hispana. (Perazo, 2014)
- Wattpad: A lo largo de los años, esta plataforma se transformó en una plataforma de libros no editados profesionalmente, de autores que recién están empezando a escribir y por lo general, se considera que la calidad es baja. No hay muchos libros establecidos en la plataforma y hoy en día la cuota de mercado es muy baja. (Wang, 2018)
- Kobo: Es una plataforma canadiense que actúa en 190 países y que recientemente se alió con Walmart. A diferencia de Amazon, la plataforma permite a los usuarios retener sus derechos de autor y poder publicar también en otros sitios. Tiene opciones de regalías para los autores, de 45% y 70% según el precio del libro y el país. Sin embargo, no actúa con un sistema de suscripción, sino que hay que comprar los libros individualmente. (Worsham, 2019)

Para ver un análisis de las 5 fuerzas de Porter, ir a la sección *2.1.2.

1.1 - Procesos de ideación y diseño de producto

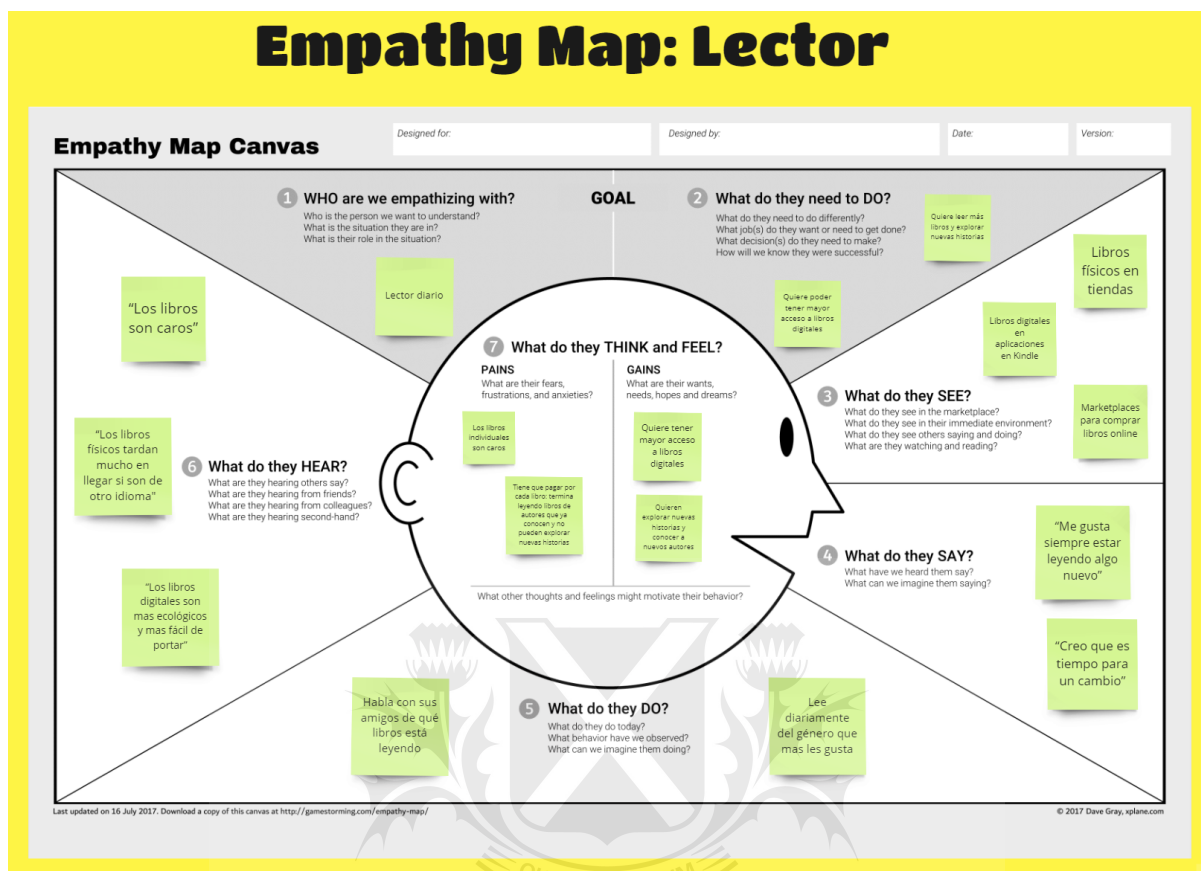
Como se mencionó anteriormente, habrá dos grupos principales de clientes: los lectores y los escritores.

⁶ <https://kitaboo.com/publishers/>, fecha de acceso: 10/05/2023

⁷ <https://www.apple.com/apple-books/>, fecha de acceso: 10/05/2023

⁸ <https://www.smashwords.com/>, fecha de acceso: 10/05/2023

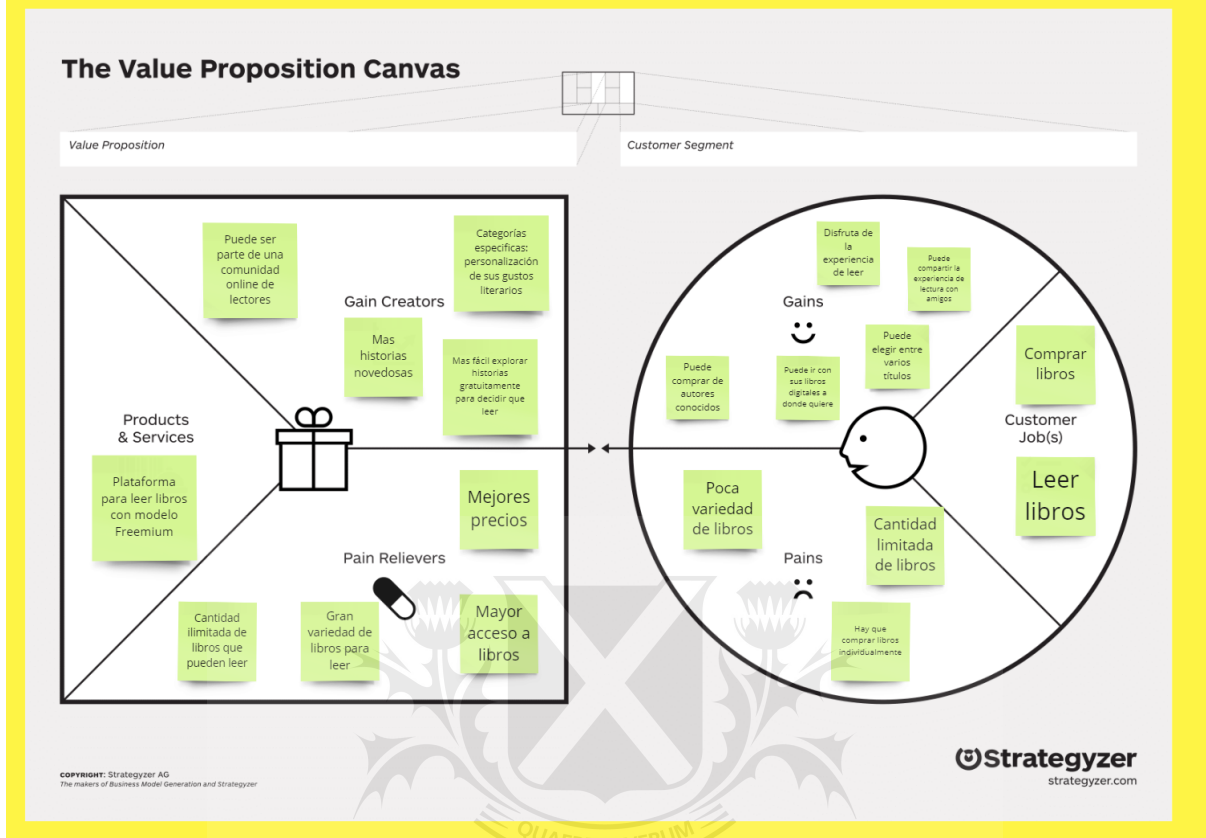
Por el lado del usuario "Lector":



Para resumir el mapa de empatía del usuario "Lector": Este proyecto busca empatizar con un lector habitual que lee diariamente del género que más les gusta y habla con sus amigos de qué libros está leyendo. Disfruta siempre estar leyendo algo nuevo, pero piensa que es tiempo para un cambio. En su día a día, observa libros físicos en tiendas, libros digitales en aplicaciones en Kindle, y marketplaces para comprar libros online como MercadoLibre, Amazon o Book Depository. Lo que escucha es "Los libros son caros", "Los libros físicos tardan mucho en llegar si son de otro idioma ya que tienen que ser enviados desde otros países", y "Los libros digitales son más ecológicos y más fácil de portar". El lector ve que los libros individuales son caros y no le gusta que tenga que pagar por cada libro así que siempre termina leyendo libros de autores que ya conocen y no pueden explorar nuevas historias. Quiere tener mayor acceso a libros digitales para leer más libros aún, y poder explorar nuevas historias y conocer a nuevos autores.

Para esto, se ha desarrollado la siguiente propuesta de valor:

The Value Proposition: Lector

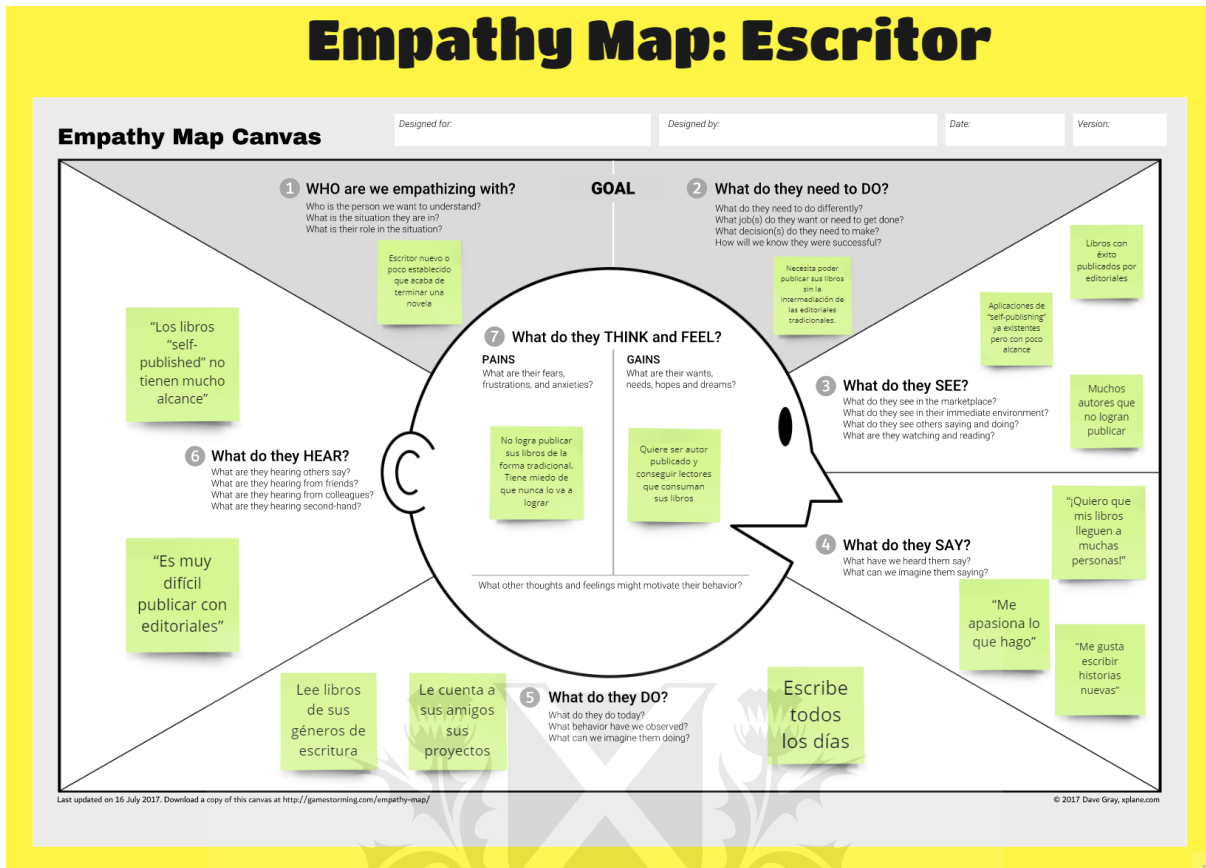


Para resumir la propuesta de valor del usuario "Lector":

Los "customer jobs" que hace el usuario "Lector" es comprar y leer libros. Por el lado positivo, disfruta de la experiencia de leer, puede compartir la experiencia de lectura con amigos, puede elegir entre varios títulos, puede ir con sus libros digitales a donde quiera, y puede comprar de autores conocidos. Pero por el lado negativo, tiene una cantidad limitada de libros, tiene que comprar libros individualmente lo cuál resulta caro, y nota que hay poca variedad de libros.

Este trabajo propone ofrecer a los lectores una plataforma para leer libros con modelo freemium donde podrán tener acceso a una mayor cantidad de historias novedosas, ser parte de una comunidad online de lectores, donde habrá una mejora en la búsqueda de categorías específicas lo cual permite una mejor personalización de sus gustos literarios y hace que sea más fácil explorar historias gratuitamente para decidir qué leer. Por el lado de los alivios de "dolores", los lectores podrán tener acceso a una cantidad ilimitada de libros que pueden leer, tendrán una gran variedad de libros para leer, y podrán tener acceso a mejores precios en vez de tener que comprar los libros individualmente.

Por el lado del usuario "Escritor":

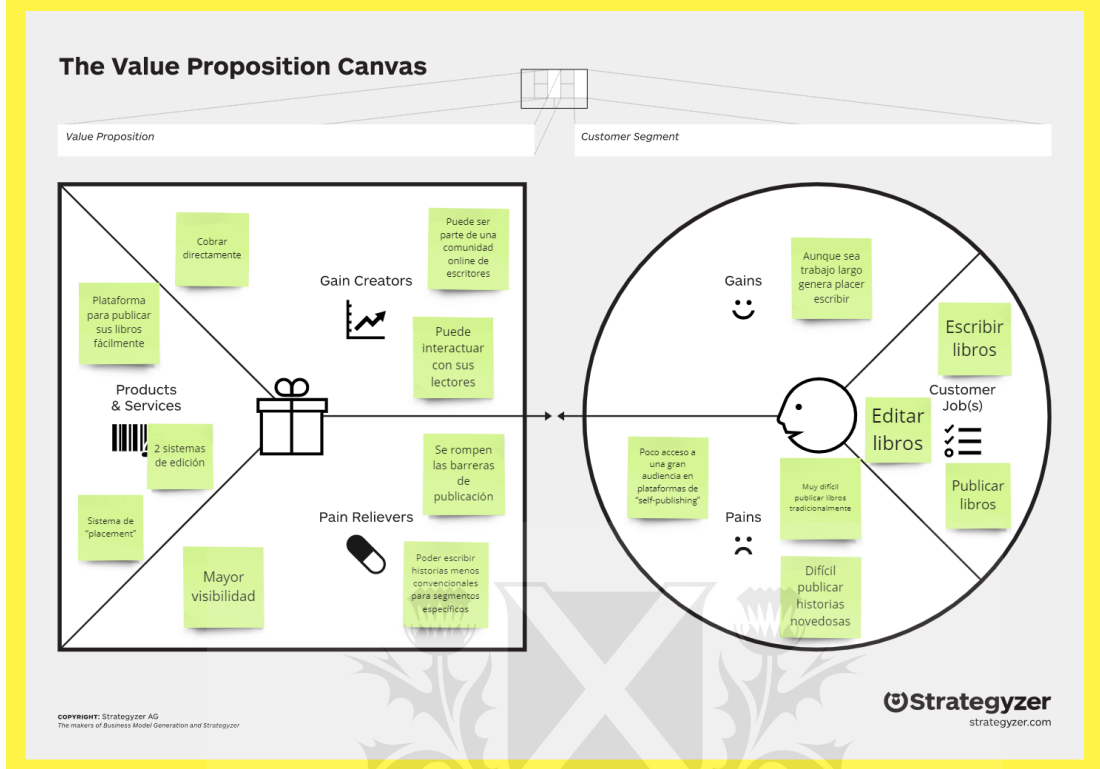


Para resumir el mapa de empatía del usuario "Escritor":

Este proyecto también busca empatizar con un escritor nuevo o poco establecido que acaba de terminar una novela. En su rutina, escribe todos los días, lee libros de sus géneros de escritura, y les cuenta a sus amigos sus proyectos. Le apasiona lo que hace, le encanta escribir historias nuevas, y quiere que sus libros lleguen a muchas personas. Ve aplicaciones de "self-publishing" ya existentes, pero ve que los autores ahí no tienen mucho alcance. Ve libros con éxito publicados por editoriales, pero también ve que muchos autores que no logran publicar. Lo que escuchan es que "Es muy difícil publicar con editoriales" y que "Los libros "self-published" no tienen mucho alcance". No logra publicar sus libros de la forma tradicional y tiene miedo de que nunca lo va a lograr, pero quiere ser autor publicado y conseguir lectores que consuman sus libros, así que entonces, quiere poder publicar sus libros sin la intermediación de las editoriales tradicionales.

Para este, se ha desarrollado la siguiente propuesta de valor:

The Value Proposition: Escritor



Para resumir la propuesta de valor para el usuario "Escritor":

Los "customer jobs" que hace el escritor son escribir libros, editar libros, y publicar libros. Por el lado positivo, aunque sea trabajo largo la escritura, le genera placer y es algo que le apasiona. Pero por el lado negativo, es muy difícil publicar libros tradicionalmente, hay poco acceso a una gran audiencia en plataformas de "self-publishing", y dado esto, es difícil publicar historias novedosas.

Este trabajo propone ofrecer a los escritores una plataforma para publicar sus libros fácilmente con dos posibles sistemas de edición y un sistema de "placement". Podrán cobrar directamente sin darle un porcentaje a editoriales o agentes (si los libros fueron publicados directamente a la plataforma), ser parte de una comunidad online de escritores, e interactuar con sus lectores. De este modo, logran romper las barreras de publicación lo cual les permite escribir historias menos convencionales para segmentos específicos y tener mayor visibilidad.

Las funcionalidades generales que tendrá el producto son:

Para los usuarios "lectores", la página principal funcionaría con una distribución similar a la de la página principal de Netflix, con categorías de: recomendaciones según gustos personales (con una opción para responder más preguntas para personalizar aún

mas constantemente), recomendaciones según un libro específico que el lector haya leído previamente (“ya que leíste A Game of Thrones, quizás te gustaría...”), libros destacados, y libros según género con sus libros destacados. También habría una sección con un buscador con dos funcionalidades: 1) buscar libros según letra, es decir por nombre de autor o título del libro, y 2) buscar por filtros, como nombres de géneros, subgéneros, keywords, y categorías más específicas como el género del protagonista, la cantidad de protagonistas, entre muchos otros. Habría otra página más personal del lector, con una sección de “seguir leyendo” (para libros que el lector empezó pero no terminó), una sección de libros ya leídos, y una sección de “Mi Lista” con los libros que el lector seleccionó como posibles lecturas. Por último, estará la página de comunidad mencionada previamente. Para los suscriptores no pagos estarán restringidas las secciones de Mi Lista y los libros recomendados según gustos personales, y se agregarían anuncios pagos. Los suscriptores pagos también podrán descargar libros con el modo off-line.

Para los usuarios “escritores”, habrá una página principal con sus libros publicados, donde habrá métricas que muestran cantidad de lectores, ingresos por libros, entre otras. También acá, se podrá editar la visibilidad de los libros, sea restringir la vista o pagar para una mayor visibilidad con el sistema mencionado anteriormente de “placement”. Habrá también una sección para publicar sus libros, con opciones de edición y categorizaciones según género y keywords para que los lectores al buscar palabras claves en el buscador lo puedan encontrar mejor. Además, están las secciones de comunidad mencionadas previamente y la de pagos donde se verá el balance monetario del autor y donde podrán vincular sus cuentas bancarias.

Finalmente, para ambos lectores y escritores, habrá una opción de cambiar el idioma y para el sistema de pagos/ cobros, la moneda.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

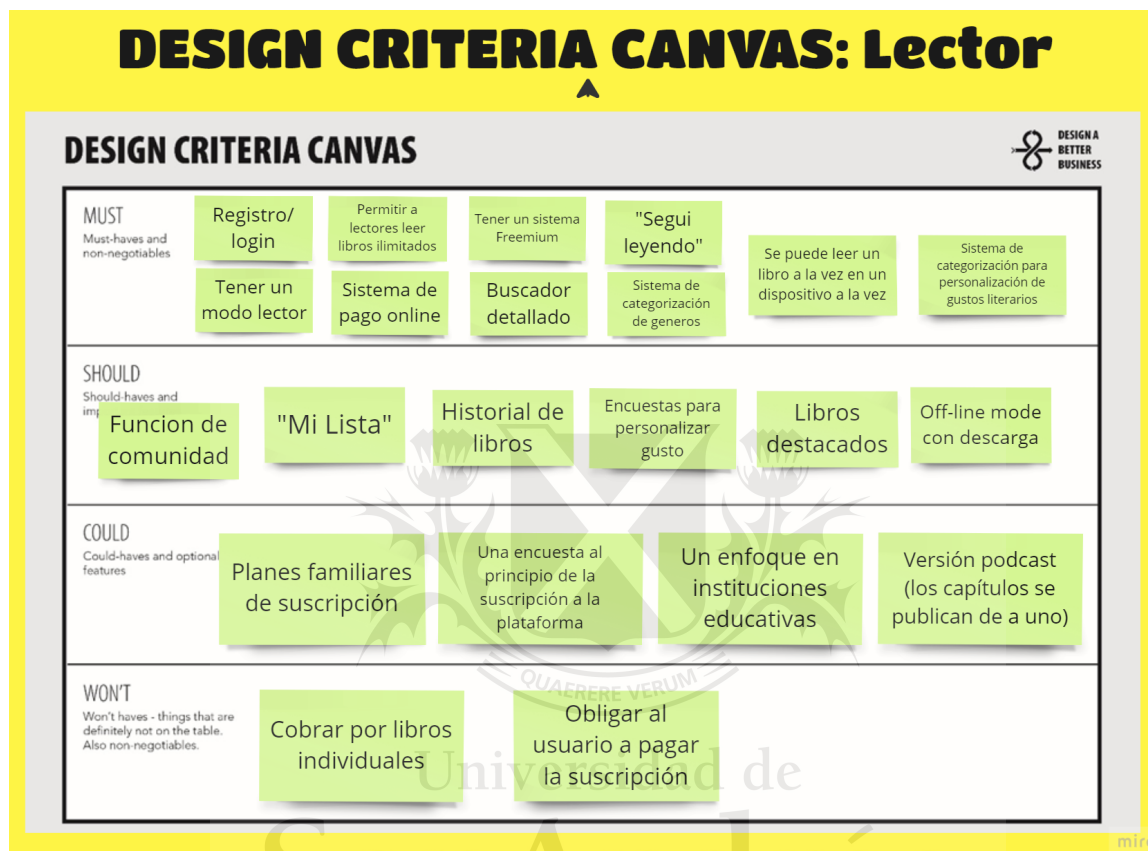
Por el lado del usuario “Lector”, las funcionalidades no negociables son: 1) El login, 2) El modo lector, 3) Acceso ilimitado a libros virtual en la plataforma, 4) Un sistema de pagos online, 5) Un sistema freemium, 6) Un buscador detallado según títulos, nombre de autor, categorías y subcategorías, 7) “Segui Leyendo”: Una sección de libros que el usuario actualmente esta leyendo, 8) Un detallado sistema de categorización de libros según el género, 9) Que se pueda leer un libro a la vez en un dispositivo a la vez, y 10) Un detallado sistema de categorización de libros para que los lectores tengan personalización de sus gustos literarios y una sección de libros recomendados según gustos personales.

Otras funcionalidades que deberían haber pero de menor prioridad son: 11) Una versión off-line, con descargas de libros, 12) Una función de comunidad online de lectores con lectores y uno de lectores con autores, 13) Tener una sección personal con “Mi Lista”, libros que se están leyendo actualmente y un historial de libros leídos, 14) Una sección de libros destacados irrelevante al género, y 15) En la sección de libros recomendados, un botón donde el lector pueda responder preguntas para personalizar sus gusto.

Posibles funciones futuras podrían ser: planes familiares de suscripción, una encuesta al principio de la suscripción a la plataforma para personalizar los gustos desde el

inicio, un enfoque en instituciones educativas, y una versión “podcast” donde los capítulos se van lanzando de a uno, por ejemplo semanalmente.

Lo que este trabajo no va a cubrir es: el cobro de libros individuales cómo tampoco la obligación del usuario a pagar la suscripción.

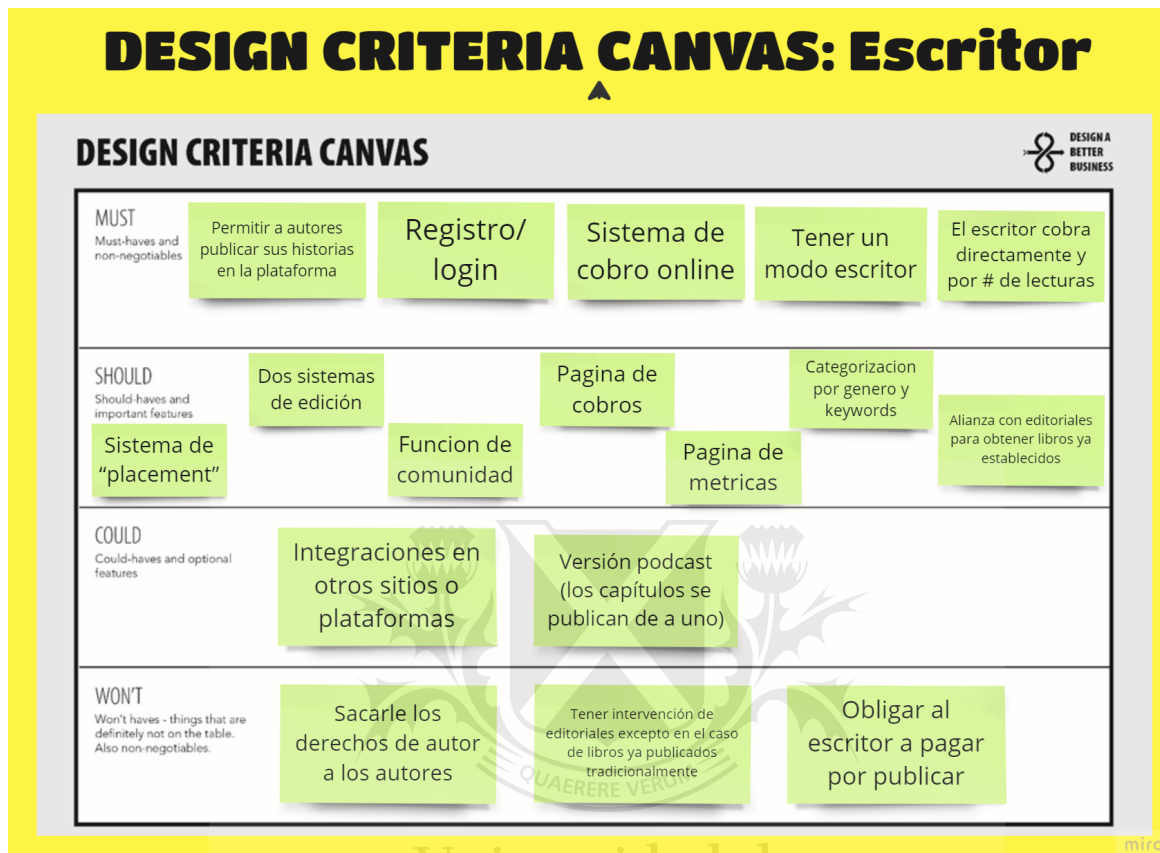


Por el lado del usuario “Escritor”, las funcionalidades no negociables son: 1) El login, 2) El modo escritor, 3) Un sistema de cobro online donde el autor cobra directamente y por cantidad de lecturas, y 4) Un sistema donde los autores pueden publicar directamente en la plataforma sus libros.

Otras funcionalidades que deberían haber pero de menor prioridad son: 5) Dos sistemas de edición, 6) Un sistema de “placement”, 7) Opciones de categorizaciones según género y keywords, 8) Una alianza con editoriales para obtener libros ya establecidos, 9) Una página con las métricas de los libros publicados del usuario, 10) Una función de comunidad online de escritores y una de escritores con sus lectores, y 11) Una página de pagos donde se verá el balance monetario del autor y donde podrán vincular sus cuentas bancarias.

Una posible función futura podría ser: integraciones con otros sitios web y plataformas, y una versión “podcast” donde los capítulos se van lanzando de a uno, por ejemplo semanalmente.

Lo que este trabajo no va a cubrir es: la obligación del escritor a pagar por publicar, la intervención de editoriales excepto en el caso de libros ya publicados tradicionalmente, y la retención de los derechos de autor.

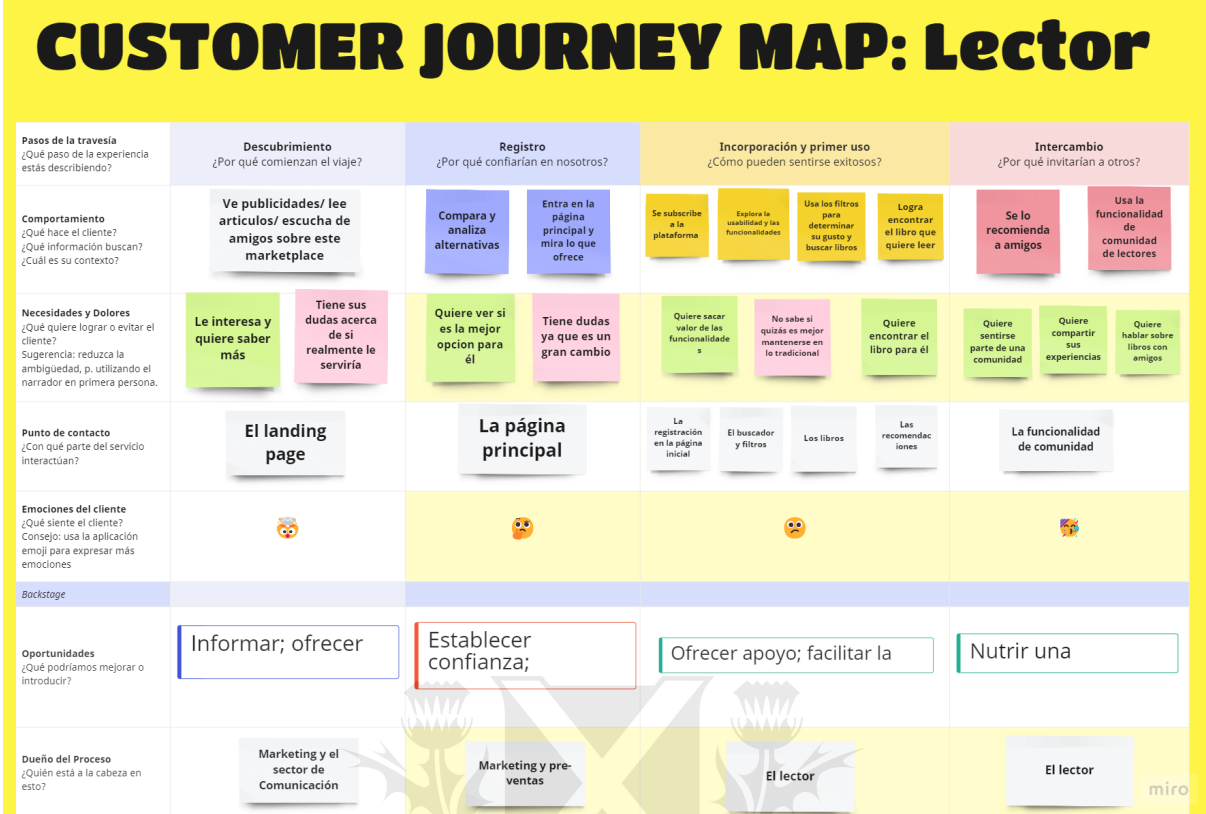


Y cómo se mencionó anteriormente, para ambos lectores y escritores, habrá una opción de cambiar el idioma y para el sistema de pagos/ cobros, la moneda.

1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)

El Mapa de Viaje del Cliente son dos: uno para el usuario "Lector" y uno para el usuario "Escritor".

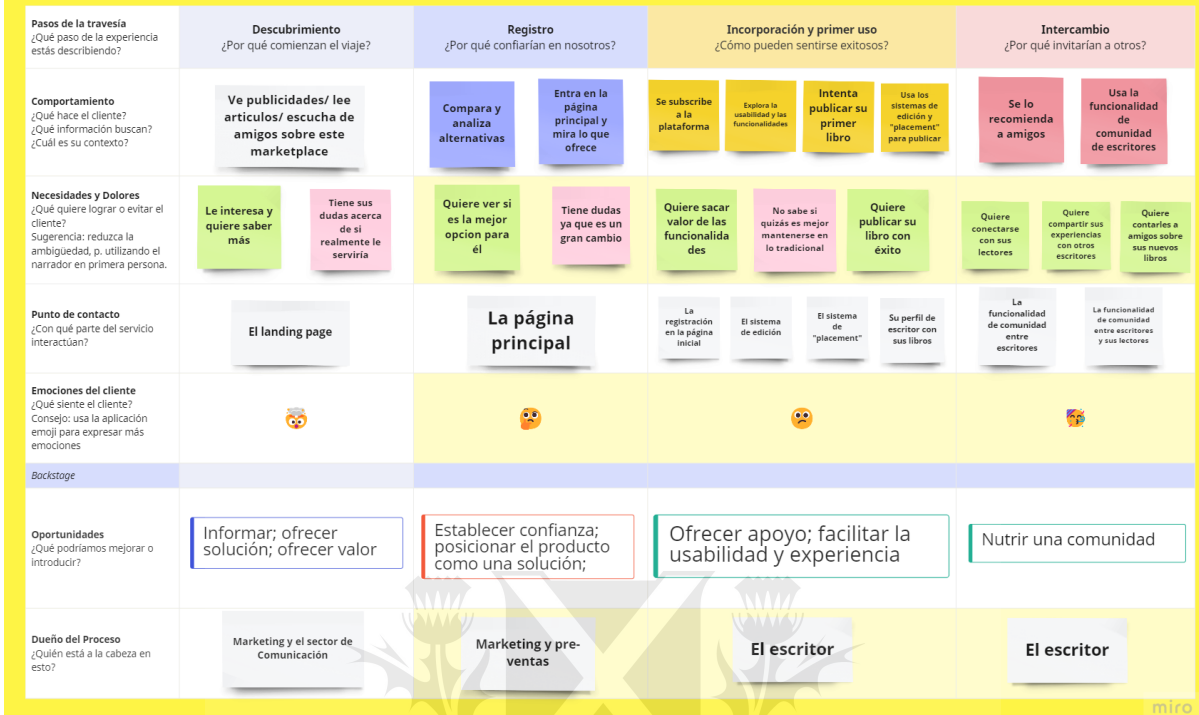
Por el lado del usuario "Lector":



Dado este mapa, a su conclusión, los usuarios “lectores” ahora podrán leer libros ilimitados, personalizar sus gustos para lograr encontrar libros ideales, y navegar la plataforma constantemente en búsqueda de libros nuevos. Finalmente podrán evitar pagar libros individualmente cómo también evitar restringirse a historias establecidas y autores conocidos.

Por el lado del usuario “Escritor”:

CUSTOMER JOURNEY MAP: Escritor



Dado este mapa, a su conclusión, los usuarios podrán lograr publicar sus libros, interactuar con sus lectores y con otros escritores, y tener un mayor alcance a posibles lectores. Finalmente podrán evitar ir a editoriales tradicionales para publicar cómo también evitar restringirse a escribir historias “seguras”.

San Andrés

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.1 Características del mercado

El público objetivo, en síntesis y cómo se va a mencionar a mayor escala más abajo: los lectores y escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK), con un foco en libros digitales. Las características principales del mercado en el cuál este público objetivo opera es dinámico ya que constantemente aparecen más plataformas de publicación y lectura de libros, es decir que hay constantemente nuevos competidores, pero sin embargo la competencia principal se basa en pocas plataformas cómo por ejemplo, Amazon KDP que tiene la mayor cuota de mercado, cómo se verá más abajo. También es una industria global en constante crecimiento (Curcic, 2023).⁹

Sin embargo, el mercado de libros digitales es menor al de libros físicos.

Dado esto, se puede ver que la distribución geográfica del mercado potencial se encuentra en dos países para un primer lanzamiento (aunque a largo plazo, este proyecto busca expandirse a demás sectores geográficos, cómo se detalla en la sección 2.3): los Estados Unidos y el Reino Unido. Las editoriales principales (“the Big Five”) se encuentran principalmente distribuidas entre estos dos países, cómo el caso de: Penguin Random House (anglo-americana), Harper Collins (con sede central en Nueva York), Simon and Schuster (americana), y Macmillan (inglesa)¹⁰, por lo cuál alianzas con las editoriales principales se pueden establecer dentro del territorio del mercado objetivo que en una primera etapa será USA y UK.

2.1.2 Competidores y análisis

Principales competidores:

Cómo se mencionó previamente, Amazon es el principal competidor para Spotabook ya que tiene una cuota de mercado mundial del 68% para las ventas de libros electrónicos sin contar los libros que Amazon ha publicado o los libros dentro de Kindle Unlimited. Se estima, entonces, que con estos factores incluidos, Amazon tiene una cuota de mercado de hasta 85% de todas las ventas de libros electrónicos (McLoughlin, 2022). Es decir, que es un gigante de esta industria. Por el lado de publicación, Amazon ofrece el servicio de Amazon KDP (Amazon Kindle Direct Publishing) y por el lado de lectores, ofrece los servicios de Amazon Kindle (donde se compran los libros individualmente) y Amazon Kindle

⁹ <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/epublishing/ebooks/worldwide>, fecha de acceso: 20/05/2023

¹⁰

<https://publish.illinois.edu/englishadvising/big-five-publishers/#sthash.2Ih8EKIM.MGhIrVcm.dpbs>, fecha de acceso: 20/05/2023

Unlimited (mencionado en una sección previa que funciona con modelo de suscripción aunque tiene sus desventajas). Amazon KDP, cómo también Amazon Kindle Unlimited, únicamente funcionan en 13 países. Para un estudio realizado en noviembre del 2022, se estima que Amazon vendió al menos 487 millones de libros Kindle mundiales (Curcic, 2023). También ese estudio menciona que Amazon Kindle Unlimited tiene aproximadamente 3 millones de suscriptores. Un análisis mas detallado de Amazon se realizó previamente en una sección anterior de este trabajo (*ver Evaluación de la Oportunidad).

Los otros principales competidores pero que contienen significativamente menor cuota de mercado son: Kobo, Barnes and Noble, y Apple Books. (Para ver un análisis mas detallado de las características de estas compañías, *ver Evaluación de la Oportunidad).

Kobo, en segundo lugar para los Estados Unidos, también tiene un porcentaje significativo de la cuota de mercado. En 2018 (agosto), Amazon con su Kindle eReader obtuvo una cuota de mercado de 83,6% en el mercado de lectores electrónicos de los Estados Unidos, mientras que Kobo obtuvo una cuota del 13,4%. (Cheng, 2018).

Luego, Barnes and Noble Press (previamente llamado Barnes and Noble Nook Press), obtuvo una cuota de mercado del 2.1% en los Estados Unidos en 2018. (Cheng, 2018).

No hay muchas estadísticas actuales del otro competidor relevante, Apple Books, con respecto a cuota de mercado, pero si se puede observar que en el 2015 contenía el 11% de la cuota de mercado mientras que Amazon tenía el 74%, Kobo el 3% y Barnes and Noble el 8%. (Kozlowski, 2015).

Análisis 5 fuerzas de Porter:

- Poder de negociación del proveedor:
 - Los principales proveedores son: los escritores y editoriales.
 - Por el lado de escritores:
 - El poder de negociación de los escritores no es muy alto ya que podrán publicar sus libros en esta plataforma cómo también en otras ya existentes ya que este proyecto no busca quitarles sus derechos de autor. La plataforma en parte depende de que escritores nuevos lancen sus productos allí, pero dado los beneficios que esta plataforma les brindaría, no es un impedimento mayor.
 - Por el lado de las editoriales:
 - Esta es la principal amenaza ya que sin una alianza con las editoriales se dificulta el proceso de crear una plataforma con los libros ya existentes para crear confianza en el producto. A medida que la plataforma va creando esta amenaza es menor, pero cómo todavía no existen alianzas, esta es una gran amenaza. (*ver 3.2 para estrategias contra amenazas)
- Poder de negociación del cliente:
 - Los clientes también incluyen a los escritores cómo también a los lectores.

- Por el lado de los lectores, ya que hay muchos jugadores en el mercado, es decir marcas similares, el poder de negociación es mayor ya que tienen una variedad de ofertas. Tienen sustitutos así que esta plataforma tiene que organizar una buena estrategia de marketing y precio para convencerlos de que esta es la solución para ellos. A medida que va creciendo la rentabilidad y la red de usuarios de Spotabook, el poder de negociación de los clientes disminuye levemente. Hay que desarrollar detalladamente la estrategia de precios y en este caso, el modelo freemium es una ventaja porque permite al usuario probar el producto gratuitamente, dando más oportunidades para elegir pasarse a una versión paga.
- Por el lado escritores, estos también tienen otros sustitutos, pero cómo se mencionó anteriormente, cómo esta plataforma no busca quitarles sus derechos de autor, sino que permitirlos publicar en otras plataformas, este poder de negociación no es tan alto cómo el de los lectores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores:
 - Está la posibilidad de que al lanzar esta plataforma, se generen nuevos competidores que buscan imitarlos. En este caso, el "winner takes it all": es decir que si aparece un competidor que copia o imita el modelo de negocio, el que logra obtener la mayor cantidad de usuarios en el tiempo más corto "gana" el mercado. La idea sería insertar el producto rápidamente en el mercado para evitar estos problemas. En este caso, la amenaza más grande sería Amazon.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos:
 - Actualmente, hay muchos otros productos sustitutos en la forma de plataformas de e-books cómo los mencionados anteriormente, principalmente Amazon que tiene la mayor cuota de mercado. Si bien ninguna otra plataforma funciona con el modelo freemium, existen muchas que ofrecen libros digitales. Al no tener ya un nombre establecido ni confianza creada, esta plataforma va a tener que competir fuertemente para poder insertarse en el mercado cómo un jugador relevante. Estas compañías aplican para lectura de libros cómo también para publicación de libros.
 - También existen los libros físicos, que se podría considerar otro producto sustituto. Estos ocupan una mayor cuota del mercado total de venta de libros, ya que la industria de libros totales se valora en US\$114.9bn¹¹ y la industria de libros electrónicos se valora en unos US\$19.95bn¹², dejando el resto del mercado a los libros físicos.
 - También por el lado de escritores, aparte de las plataformas de libros electrónicos sustitutas, también están las opciones de las editoriales y elegir el camino más tradicional. Sin embargo, la audiencia principal que Spotabook apunta a son los escritores no publicados o que se encuentran con dificultad a la hora de lograrlo.
- Intensidad de la rivalidad de la industria:

¹¹ <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-book-publishing/>, fecha de acceso: 01/06/2023

¹² <https://www.futuremarketinsights.com/reports/global-eBook-market>, fecha de acceso: 01/06/2023

- Cómo se mencionó anteriormente, el mercado está dominado por Amazon. A menor escala también existen otras plataformas mencionadas como Kobo, Barnes and Noble Press y Apple Books, que contienen una cuota de mercado significativamente menor pero siguen siendo altos competidores. Es decir, que la tasa de competencia es muy alta en esta industria y al lanzarse, este producto tendrá que enfrentar a muchos competidores. También están los problemas de: 1) Lealtad que los clientes de esas marcas tienen hacia la marca, 2) Economía de escala, y 3) Ventajas de costo.



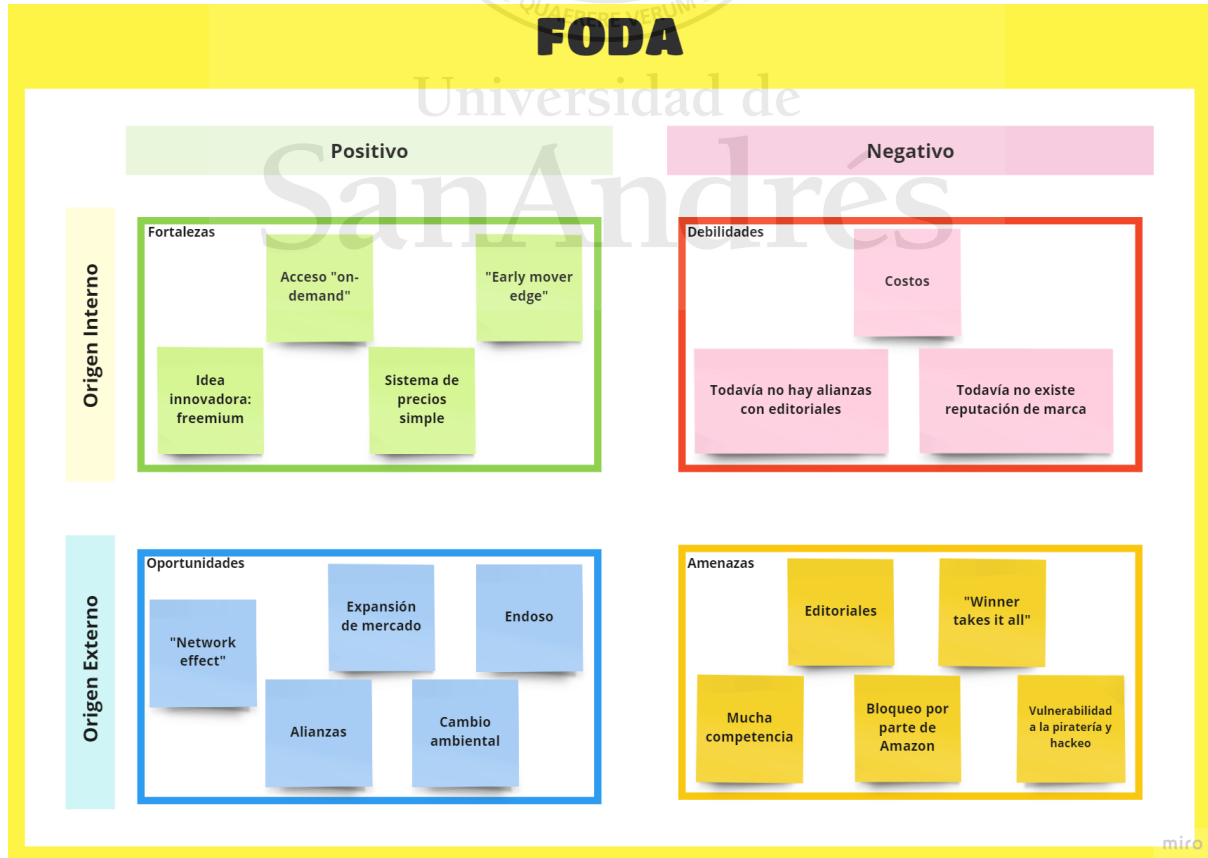
Análisis FODA:

- Fortalezas
 - Idea innovadora:
 - No existe exactamente la misma idea que Spotabook propone ya que el modelo de freemium no existe en otras plataformas.
 - “Early mover edge”:
 - Está la ventaja de ingresar a la industria de libros por suscripción primero. Lo importante es lograr establecer una red de usuarios y una página funcional antes de que cualquier competencia pueda aparecer.
 - Sistema de precios simple:
 - Al tener un sistema freemium, le da a los usuarios dos opciones, la gratuita o la paga, garantizando la accesibilidad para todos.
 - Acceso “on-demand”:
 - Los usuarios tienen acceso a la plataforma desde cualquier lugar y a todo momento. Si están sin conexión, podrán previamente descargar libros.

- Oportunidades:
 - Network effect (efecto de red):
 - A medida que más usuarios se unen a la plataforma, la velocidad con la cuál está captura a nuevos usuarios se aumenta exponencialmente, creando confianza en la plataforma y una red de usuarios.
 - Expansión de mercado:
 - Hay muchos mercados disponibles y variados, cómo: libros digitales escritos, audiolibros, segmentos según regiones geográficas, segmentos según el tipo de libro (ficción, papeles de investigación, infantil, educación), y se podrá ver oportunidades de expandir a aún más mercados aparte de los mencionados. Si Spotabook en un futuro quiere seguir aumentando su rentabilidad, debe seguir empujando límites.
 - Endoso (Endorsement):
 - Está la oportunidad de aliarse con celebridades, influencers, y particularmente autores establecidos que tienen un gran número de seguidores para respaldar la marca. Un mayor alcance en las redes sociales podría ayudar a Spotabook a penetrar mediante promociones. Al mayor alcance en las redes sociales que esta plataforma puede llegar a tener a medida que pasa el tiempo, el mayor aumento de usuarios en la plataforma que habrán.
 - Cambio ambiental:
 - El cambio climático y los problemas ambientales están haciendo que muchas personas se pasen de libros físicos que gastan mucho papel (aportando a la deforestación) a libros digitales, lo cuál es una oportunidad para la plataforma.
- Debilidades
 - Actualmente, este proyecto no cuenta con contactos en las editoriales ni en la industria en general, por lo cual sin eso todavía no puede funcionar como una plataforma y no tiene leverage, o poder de negociación. Sin embargo, se han hecho contactos informales con las editoriales Random House y Tor, donde se mostró interés de su parte.
 - Costos:
 - Al ser un C2C que depende de un alto nivel de funcionalidad digital, este tipo de programación y mantenimiento es costoso. También tendrá que haber un alto costo de hosting ya que este proyecto requiere un enorme nivel de almacenamiento y se requiere una memoria enorme. También estará el costo de adquisición de libros si se torna necesario al momento de tratar con las editoriales.
 - Reputación de marca:
 - No existe todavía reputación de marca.
- Amenazas
 - Editoriales:
 - Si las editoriales se niegan a permitir que sus libros se publiquen en la plataforma, entonces el valor cae, ya que es necesario que los libros establecidos también estén en ella para generar confianza. Pero como ya se mencionó anteriormente, se han hecho contactos

informales con las editoriales Random House y Tor, donde se mostró interés de su parte.

- “Winner takes it all”:
 - Es decir, que si aparece un competidor que copia o imita el modelo de negocio, el que logra obtener la mayor cantidad de usuarios en el tiempo más corto "gana" el mercado. En este caso, la amenaza más grande sería Amazon.
- Alto nivel de competencia:
 - Si bien las plataformas que ya existen, como por ejemplo Amazon, no funcionan con el modelo de freemium, sin embargo, crean mucha competencia en el mercado por lo cual Spotabook tendrá que competir a alto nivel.
- Vulnerabilidad a la piratería y hackeo:
 - Existe el riesgo de hackeos al sistema y distribución ilegal de los contenidos.
- Que Amazon cierre un trato con las editoriales para bloquear este proyecto:
 - Si al ver a Spotabook cómo una amenaza, Amazon decide que su mejor estrategia para protegerse de una nueva competencia es usar sus poderes y recursos para cerrar un trato con las editoriales donde estas bloquean a este proyecto de tener algún contrato con aquellas, entonces Spotabook va a encontrar dificultades a la hora de lanzarse ya que es necesario que los libros establecidos también estén en ella para generar confianza.

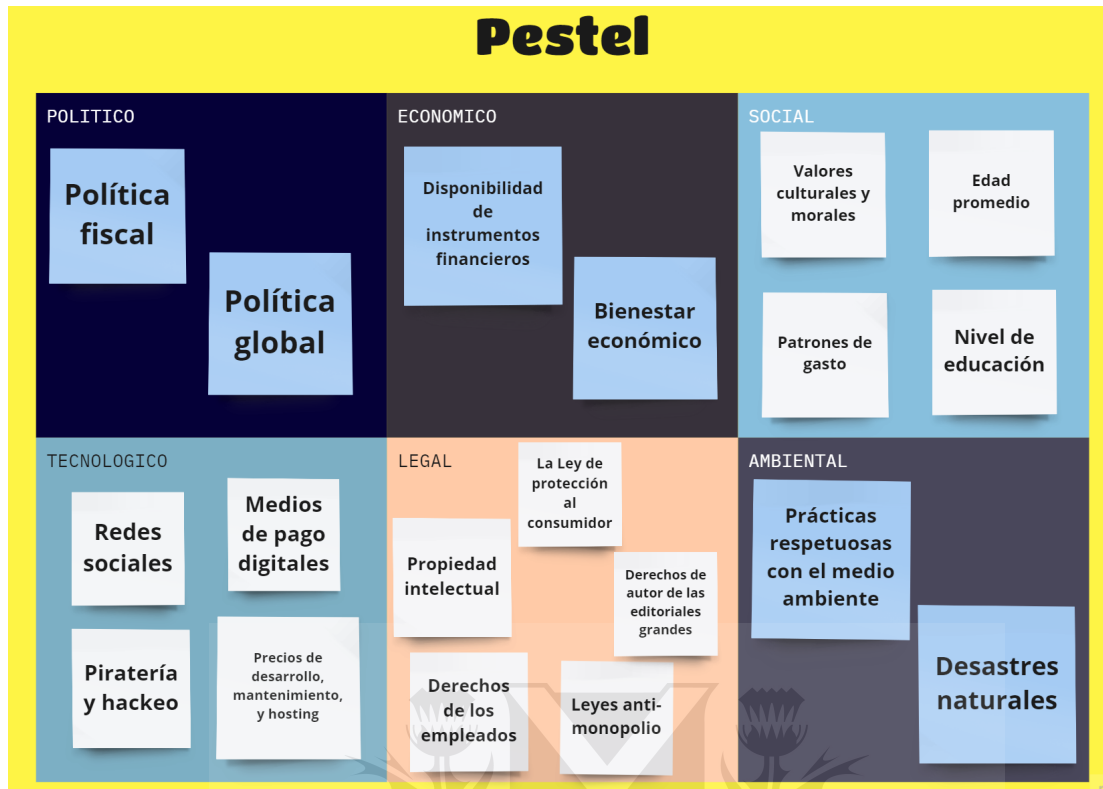


Análisis PESTEL:

A corto plazo, el análisis PESTEL se ve así:

- Legal
 - Las leyes varían según el país, por lo cuál este proyecto debería analizar individualmente las leyes de cada país al cuál quiere abordar.
 - La Ley de protección al consumidor:
 - La plataforma que Spotabook propone debe cuidar los datos de sus consumidores para evitar tener que pagar multas por violar las leyes de protección al consumidor.
 - Derechos de los empleados:
 - En primer lugar, hay leyes que protegen los derechos de los empleados. También, hay que tomar en cuenta los sindicatos de empleados que buscan garantizar la protección de los derechos de los empleados. Dado esto, este proyecto debe tener en cuenta el buen trato a los empleados, salarios suficientes e iguales, y la no discriminación.
 - IP (propiedad intelectual):
 - Dado que los libros ya publicados están protegidos por leyes de propiedad intelectual, hay que asegurar el uso de estos productos en la plataforma, haciendo alianzas con editoriales o escritores independientes. También habría que manejar correctamente los derechos de autor de los escritores suscritos a la página.
 - Leyes anti-monopolio:
 - Países protegidos por leyes anti-monopolio previenen que una única plataforma domine totalmente el mercado, lo cuál dado la alta competitividad del mercado objetivo, es un beneficio. Uno de estos países es los Estados Unidos. Países no protegidos por estas reglas pueden llegar a impedir el crecimiento de la plataforma si ya existen alternativas dominantes totales.
 - Derechos de autor de las editoriales grandes:
 - A menudo, al publicar un libro con editoriales grandes, estas se quedan con los derechos sobre los libros publicados, lo cuál es un factor para tomar en cuenta al momento de intentar adquirir libros establecidos para su uso en la plataforma. Esto es un factor que va a influenciar en el costo de adquisición de los libros.
- Tecnológico
 - La plataforma que Spotabook propone crear se basa en la tecnología, por lo cuál este aspecto es clave.
 - Redes sociales:
 - Las redes sociales son una buena herramienta para el “endorsement”, es decir alianzas con celebridades, influencers, y autores establecidos, que tienen un gran número de seguidores, para respaldar la marca, cómo se mencionó en el análisis FODA. Un mayor alcance en las redes sociales podría ayudar a Spotabook a penetrar mediante promociones. El mayor alcance en las redes

- sociales que esta plataforma puede llegar a tener a medida que pasa el tiempo, el mayor aumento de usuarios en la plataforma que habrán.
- Medios de pago digitales:
 - El nivel tecnológico del mundo esta constantemente creciendo, por lo cuál han surgido medios de pago en línea, lo cuál facilita a la plataforma a cobrar a usuarios. Sin embargo, Spotabook debería mantenerse al tanto de nuevos medios de pago en línea ya que estos podrán surgir en el futuro.
 - Piratería y hackeo:
 - Cómo se mencionó en el análisis FODA, existe el riesgo de hackeos al sistema y distribución ilegal de los contenidos, por lo cuál este proyecto debería tener este riesgo en cuenta para prevenir el robo de contenidos.
 - Precios de desarrollo, mantenimiento, y hosting:
 - Cómo se mencionó en el análisis FODA, al ser un C2C que depende de un alto nivel de funcionalidad digital, este tipo de programación y mantenimiento es costoso. También tendrá que haber un alto costo de hosting ya que este proyecto requiere un enorme nivel de almacenamiento. Se requiere una memoria enorme.
 - Ambiental
 - Prácticas respetuosas con el medio ambiente:
 - A medida que el mundo se ve cada vez mas afectado por el cambio climático, los gobiernos e instituciones ambientales ponen presión sobre las empresas para adaptar y mantener prácticas respetuosas con el medio ambiente. Dado el alto nivel de mantenimiento y almacenamiento que necesitará esta plataforma, va a requerir un alto nivel de energía. Lo ideal, para prevenir presión y problemas futuros, sería que esta plataforma se lance usando energía renovable. Caso contrario, se deberá aguardar las consecuencias posibles futuras sociales. Pero usar energías renovables requiere mucho capital
 - Por el lado positivo, cómo mencionado en el análisis FODA, el cambio climático y los problemas ambientales están haciendo que muchas personas se pasen de libros físicos que gastan mucho papel (aportando a la deforestación) a libros digitales, lo cuál es una oportunidad para la plataforma.
 - Desastres naturales:
 - Los desastres naturales pueden llegar a causar interrupciones en el suministro de Internet, lo cuál podría impedir el acceso a la plataforma por parte de usuarios afectados.
 - Político
 - Política global:
 - Por un lado, esta la política global que tiene que ver con las disputas entre países. Por ejemplo, la guerra rusa-ucraniana del 2022 trajo muchos cambios en qué sitios están permitido ser usados dentro de Rusia cómo también restricciones impuestas por compañías tecnológicas contra el país, cómo por ejemplo con Spotify, lo cuál género para esa empresa una pérdida de ingresos. También pueden



A mediano y largo plazo, factores que se podrían considerar son:

- **Tecnológico:**
 - **Metaverso:**
 - Se podría considerar cómo el crecimiento del metaverso podría llegar a impactar los hábitos de lectura y si va a traer nuevos aspectos tecnológicos para tener en cuenta.
 - **Nuevas tecnologías:**
 - Como el ritmo de crecimiento tecnológico esta en constante crecimiento, habrá que considerar que nuevas tecnologías podrían llegar a aparecer en el transcurso del ciclo de vida de este proyecto, sean oportunidades o amenazas. Estos podrían incluir nuevos sistemas de pagos, nuevas tecnologías de lectura, entre otras.
- **Ambiental:**
 - Dado las condiciones deteriorantes del medio ambiente cómo el incremento de desastres naturales, habrá que ver cómo estos impactan el futuro de la empresa, sea para beneficio (un cambio mayor de lo físico a lo digital) o negativas, cómo un cambio de prioridades sociales y económicas.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Para crear los User Personas, se realizó un estudio de lectores y escritores a fin de poder conocer el público objetivo de Spotabook, sus dolores y necesidades insatisfechas.

Por el lado de escritores, la principal investigación se realizó a través de videos de “booktubers” (BookTube es un subconjunto específico de libros de la comunidad de YouTube), cómo se podrá ver en los siguientes links donde se analizan los problemas de publicar tradicionalmente y los de “self-publishing”:

- 1) Alyssa Matesic
 - Alyssa es una editora de libros independiente con una década de experiencia en la publicación de libros y editorial. Ella ha ocupado puestos editoriales en ambos lados de la industria editorial, las agencias literarias, por un lado, y por el otro, las compañías “The Big Five” (las cinco grandes editoriales). Ella tiene un canal de Booktube en Youtube con más de 22000 suscriptores. Si bien ella no es una autora, ella conoce a la industria desde adentro y ha hablado de los problemas que ve frecuentemente de los autores.
 - Frases notables de esta investigación incluyen:
 - ¹³ “Traditional publishing takes luck” (“La publicación tradicional requiere suerte”) y “The numbers are against you” (“Los números están en tu contra”).
 - ¹⁴ Hablando de la industria: “The traditional publishing industry is becoming monopolized” (La industria editorial tradicional se está monopolizando), “It’s old fashioned” (“Esta pasado de moda, es decir que es demasiado tradicional”), y “It’s tough to break into... It’s really hard to get your foot in the door” (“Es difícil entrar... Es muy difícil poner el pie en la puerta”).
- 2) Jenna Moreci
 - Jenna Moreci (su canal de Youtube se llama “Writing with Jenna Moreci” es una escritora que ha optado ir por el lado de “self-publishing” y su canal de Youtube tiene mas de 277000 suscriptores. Es una de las “booktubers” mas conocidas.
 - Frases notables de esta investigación incluyen (hablando de “self-publishing”):
 - ¹⁵
 - “If you go traditional, your publishing house gets to decide whether or not your book becomes an audiobook. You have no control over that decisión, which means you could be losing out on big sales.” (Si opta por lo tradicional, su editorial puede decidir si su libro se convierte o no en un audiolibro. No tienes control sobre esa decisión, lo que significa que podrías estar perdiendo grandes ventas”).

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=Dx7wYFkjDko>, fecha de acceso: 20/05/2023

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=7gsSAUILEwQ>, fecha de acceso: 20/05/2023

¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=WkgNTCV9gFk>, fecha de acceso: 20/05/2023

- También, “Your publishing house decides when you release, how you release, what your cover art looks like, and what formats you’re going to get.”
- ¹⁶
 - “The worst part of being self published is the marketing. It’s also the worst part about being traditionally published. Actually, it’s the worst part of being an author in general.” (“La peor parte de ser autopublicado es el marketing. También es la peor parte de ser publicado tradicionalmente. En realidad, es la peor parte de ser un autor en general”)
 - “One of the reasons people look down on self publishing is because a lot of writers rush their content... without enlisting beta readers, without hiring an editor, or a proofreader, and it shows” (“Una de las razones por las que la gente menosprecia la autopublicación es que muchos escritores apresuran su contenido... sin reclutar lectores beta, sin contratar a un editor o corrector de pruebas, y se nota”)
 - “If you’re self publishing your novel you have to pay for everything” (“Si autopublicas tu novela tienes que pagar por todo”)
 - “Con number 3: complete business responsibility... what happens if I don’t know what to do?... Being an entrepreneur is stressful.” (“Estafa número 3: total responsabilidad empresarial... ¿qué pasa si no sé qué hacer?... Ser emprendedor es estresante.”)

Por el lado de lectores, primero se hizo un análisis sobre otro video de Booktube, esta vez por el lado de lectores:

- 1) Gina Lucia Reads
 - ¹⁷
 - En este video, Gina Lucia Reads, explica porque los libros electrónicos son a veces el mismo precio o aun mas caros que los libros físicos.

También, para entender a los lectores, se realizó una entrevista con Camila Victorica, una lectora frecuente de 22 años cómo se detalla en la entrevista:

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=UtPn9oPqnmk>, fecha de acceso: 20/05/2023

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=Vl9elMax1hM>, fecha de acceso: 20/05/2023

A Greco, Agustina <agreco@udesa.edu.ar> 15:01 (hace 5 minutos) ☆ ↶ ⋮
para camivictorica ▾

Buenos días Camila, con respecto a nuestra última charla, quería concretar las preguntas de la entrevista. Se que por tu cronograma se te encuentra difícil tener una charla vía videollamada asique le pido, cuando pueda tomarse el tiempo para hacerlo, si podría contestar las siguientes preguntas:

- 1) Contanos un poco de vos.
- 2) Contanos un poco de tus hábitos de lectura. ¿Sos lectora frecuente? ¿Qué géneros de libros son los que sueles leer? ¿Lees libros digitales o libros físicos? ¿Qué plataformas sueles usar para leer en el caso de leer libros digitales?
- 3) ¿Qué es lo que más te da placer a la hora de leer?
- 4) ¿Qué son las cosas que más te frustran cuando se trata de libros? ¿Qué problemas ves en el mercado o la industria y que te gustaría que se mejore?
- 5) ¿Qué piensas de una plataforma que te permite leer libros virtuales gratis o con suscripción? ¿Pensas que te ayudaría a aliviar tus frustraciones?

C Camila Victorica 15:05 (hace 0 minutos) ☆ ↶ ⋮
para mí ▾

¡Hola Agus! Dale.

1) Soy estudiante de Comunicación Social en el Austral y tengo 22 años. Tuve varias carreras incluyendo Comunicación en el Austral pero finalmente me decidí por esta. Me faltan varios años para terminar y no estoy trabajando todavía pero bueno, la facultad me mantiene muy ocupada la verdad. También me encantan las artes, todo lo que tiene que ver con eso desde poesía hasta baile, y estoy viendo de empezar algún arte marcial.

1) Leo casi todos los días. Curso a la mañana asique los días que vuelvo temprano leo a la tarde y sino antes de dormir. Los géneros que más me gustan son los más creativos: fantasía, ciencia ficción, etc, pero más que nada esos dos. Me encantan las películas de esos géneros también, así que podrías decir que soy muy fanática. Tengo un Kindle y a veces leo ahí o a veces libros físicos dependiendo de qué es lo más cómodo ese día. Mi mamá me regaló un Kindle hace dos años asique ya que estoy, lo uso. Se que es más práctico para portar y es más ecológico, pero bueno, a veces me gusta seguir con los físicos.

2) Lo que más me gusta de leer es meterme en los mundos ficticios. No se, hay algo de escaparme del mundo actual que me fascina y no es lo mismo que ver una película que dura un par de horas nomás. Leer es más largo, es un camino más llevadero para mí personalmente. Es más personal, no sé.

3) La verdad que son muy caros los libros hoy en día. Pensé que al pasarme a libros digitales iba a ser más barato pero a veces valen hasta lo mismo. Y no me gusta tener que pedirles a mis padres que me los compren pero como todavía no trabajo, a veces no tengo mucha opción y por lo general termino gastando bastante de mi mensualidad en libros nomás. Me impide leer tan rápido. También es medio difícil saber bien qué leer. No hay nada que me guste menos que gastar mi plata en un libro que a mitad me doy cuenta que no me gusta para nada. Sigo a booktubers en Youtube que me dan recomendaciones pero no siempre tienen exactamente los mismos gustos que yo.

4) Y uf, me encantaría. No se bien como funcionaría eso pero ya que estoy leyendo libros virtuales, ojala poder pagar solo mensualmente o hasta que sean gratis. Y si, creo que me ayudaría a sacarme de encima los problemas que te dije más arriba.

Bueno, gracias! Avisame si tenes más preguntas. Beso.


Dado esta información, se crearon los siguientes User Personas:

Por el lado del Lector, el User Persona es Sophie Martin, una chica de 22 años americana que viven en Chicago, estudiante de ciencias políticas. Tiene un carácter más introvertido y estudioso pero disfruta de verse con su grupo cercano de amigos. Sus hábitos diarios incluyen sus estudios y la lectura. Todavía no trabaja asique usa su mensualidad para comprarse nuevos libros constantemente ya que suele leerlos rápido; normalmente tarda entre 5 días y 2 semanas en terminarlos. Su género favorito es "fantasía" pero también lee un libro de ciencia ficción o algún thriller de vez en cuando. Tiene opiniones perspicaces sobre los libros que lee, es informada, y le gusta seguir las adaptaciones cinematográficas de sus libros favoritos. Cuando termina un libro, charla con sus amigas sobre aquellos, se mete en los foros online para discutirlos, y busca recomendaciones. Los

objetivos principales de Sofía son: comprar libros, leer libros, y participar de comunidades online para charlar de aquellos.

USER PERSONA: Lector

Sophie Martin




Es una lectora habitual y rápida, en búsqueda constante de nuevos libros aunque nota que son caros.

Breve Descripción	Habilidades	Trabajo principal (Objetivos principales)
<p>Tiene 22 años, es americana de Chicago, es una chica introvertida y estudiosa pero con un grupo cercano de amigos y es estudiante de ciencias políticas</p> <p>Lee diariamente libros que compra con su mensualidad y charla con sus amigas de que libros esta leyendo</p> <p>Su género favorito es fantasía pero de vez en cuando lee un thriller o ciencia ficción</p>	<p>Leer libros rapidamente (normalmente tarda entre 5 dias y 2 semanas)</p> <p>Tener opiniones perspicaces sobre los libros que lee</p> <p>Es informada y le gusta seguir las adaptaciones cinematográficas de sus favoritos libros</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid white; padding: 5px; text-align: center;">Comprar libros</div> <div style="border: 1px solid white; padding: 5px; text-align: center;">Participar de comunidades online para hablar de sus libros favoritos</div> </div> <div style="border: 1px solid white; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 10px;">Leer libros</div>

Por el lado del Escritor, el User Persona es Wesley Clarke, un chico de 25 años de Inglaterra, licenciado en literatura, y que tiene un perfil más introvertido y reservado. Sus hábitos diarios incluyen leer libros del género de “fantasía” y escribir en su computadora historias y libros del mismo género. Escribe rápido y hasta una vez termino un libro entero en un mes y medio. Cuando termina de escribir, le muestra su trabajo a amigos y mentores para buscar críticas constructivas. Lee también rápido y se mantiene al tanto de los nuevos libros que sacan sus autores favoritos y de las tendencias del género. Cree que finalmente escribió un libro que va a tener mucho impacto en el género de “fantasía” y no puede esperar para publicar pero, sin embargo, se encuentra trabado en ese aspecto ya que no logra mandar su libro directamente a las editoriales y cuando manda a agentes literarios sus cartas, todos le comentan que están trabajando con otro proyecto y que su libro no es para ellos. Los objetivos principales de Benjamin son: escribir libros, editar sus libros, compartirlos con amigos para que lo critiquen, buscar formas de publicar su libro y participar de comunidades online de escritura.

USER PERSONA: Escritor

Wesley Clarke



Es un escritor ingles, obsesionado que no logra publicar su libro en editoriales tradicionales.

Breve Descripción

Tiene 25 años, de Inglaterra, licenciado en Literatura, con un perfil mas introverso y reservado

Escribe diariamente en su computadora en el genero de fantasia

Lee libros del genero y cuando termina de escribir un libro, se lo muestra a sus amigos y mentores

Habilidades

Escribe rapido, una vez termino un libro en un mes y medio

Tambien lee libros rapido y se mantiene al tanto de nuevos libros de sus favoritos autores y del genero

Trabajo principal (Objetivos principales)

Escribir libros

Editar sus libros

Compartir sus libros con amigos para que lo critiquen

Buscar formas de publicar su libro

Participar de comunidades online de escritura

2.3 - Segmentación del mercado

El segmento de mercado que Spotabook va a tomar es el de los lectores y escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) con un foco en libros digitales. Es decir, que el foco estará en dos países de idioma inglés y que se encontraron primeros en el mundo occidental en la lista de cantidad de libros publicados por año, para el año 2020 (Talbot, 2022) cómo también para 2015 (McCarthy, 2017). En el caso del UK, según un análisis de Wordsrated (McLoughlin, 2022), El es el segundo mercado de libros electrónicos más grande tras USA y los libros electrónicos representan el 34% de todas las ventas de libros. También, dentro de los segmentos de USA y UK, Spotabook pondrá mas foco en los libros de ficción, aunque también estarán tomados en cuenta los libros de no-ficción. Se eligió este foco de género literario ya que los libros de ficción son los que mas venden en plataformas cómo Amazon Kindle (Corson-Knowles, 2014). También el foco estaría en lectores y escritores jóvenes ya que estos son los mas tecnológicos y dinámicos dado que crecieron en un ambiente mas tecnológico que las generaciones anteriores.

Otros posibles segmentos para abordar por el lado geográfico en un futuro serían: 1) el resto de America del Norte, 2) Europa Occidental, 3) Latinoamérica, 4) Oceanía (principalmente Australia y Nueva Zelanda), 5) Asia Oriental y Sudeste Asiatico, 6) Europa Oriental, 7) el Medio Oriente y Africa.

Otros posibles segmentos para abordar por un lado categórico no geográfico en un futuro podrían ser: instituciones educativas, libros para niños, y papeles de trabajos de investigación.

TAM (Mercado total disponible): US\$114.9bn¹⁸

¹⁸ <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-book-publishing/>, fecha de acceso: 24/05/2023

SAM (Mercado útil disponible): US\$19.95bn¹⁹ (17.3% del mercado total disponible)

SOM (Mercado útil obtenible): US\$1bn (0.87% del mercado total disponible)

- Cómo ya se mencionó, los principales competidores a analizar con sus respectivas cuotas de mercado (excluyendo el caso de Apple Books ya que no se ofrecen significantes estadísticas de años recientes) son:
 - Amazon: incluyendo los libros que Amazon ha publicado y los libros dentro de Kindle Unlimited, Amazon tiene una cuota de mercado de hasta 85% de todas las ventas de libros electrónicos. (McLoughlin, 2022)
 - Kobo: con una cuota del 13.4% en los Estados Unidos a la fecha del 2018 (agosto). (Cheng, 2018²⁰)
 - Barnes and Noble obtuvo una cuota de mercado del 2.1% en los Estados Unidos en 2018 para libros electrónicos. (Cheng, 2018²¹)
- Este trabajo se va a enfocar en los segmentos de los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK). En los Estados Unidos el mercado de libros se estima un valor de US\$40.9bn en 2023²² y el mercado de libros electrónicos se estima en US\$3.7bn²³. En UK, el mercado de libros se estima un valor de US\$6.3bn²⁴ y el mercado de libros electrónicos se estima en US\$374.9m²⁵. Entre USA y UK, se estima entonces un valor de US\$6.67bn.
- Dado todos estos datos, Spotabook se cree que podría estimar un 15% de cuota de mercado para los mercados de libros electrónicos de USA y UK, totalizando el valor del proyecto en unos US\$1bn para este segmento del mercado.
- Para ver la demanda estimada, ver *9.4.



 Universidad de
San Andrés

¹⁹ <https://www.futuremarketinsights.com/reports/global-eBook-market>, fecha de acceso: 24/05/2023

²⁰

²¹ <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/08/22/walmart-introduces-ebooks-in-its-lates-t-loud-display-of-intense-fight-against-amazon/>, fecha de acceso: 24/05/2023

²²

²³ <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/09/06/barnes-nobles-problem-is-no-longer-a-bout-amazon/>, fecha de acceso: 24/05/2023

²⁴ <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/book-publishing-united-states/>, fecha de acceso: 24/05/2023

²⁵ <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/e-book-publishing-united-states/>, fecha de acceso: 24/05/2023

²⁶ <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-size/book-publishing/>, fecha de acceso: 24/05/2023

²⁷ <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-size/e-book-publishing/>, fecha de acceso: 24/05/2023

TAM - SAM - SOM

TAM
(Mercado total o
direccionable: Mercado
global de venta de libros)

US\$114.9bn

→ 100%

SAM
(Mercado que podemos servir:
Mercado global de venta de libros
electronicos)

US\$19.95bn

→ 17.3%

SOM
(Mercado que podemos
conseguir: 15% del mercado de
USA y UK)

US\$1bn

→ 0.87%



Universidad de
San Andrés

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

3.1.1. Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

#	Amenazas	Descripción
A.1	Editoriales	Si las editoriales se niegan a permitir que sus libros se publiquen en la plataforma, entonces el valor cae, ya que es necesario que los libros establecidos también estén en ella para generar confianza.
A.2	"Winner takes it all"	Es decir, que si aparece un competidor que copia o imita el modelo de negocio, el que logra obtener la mayor cantidad de usuarios en el tiempo más corto "gana" el mercado. El caso más importante sería si Amazon cambia su modelo a uno freemium.
A.3	Que Amazon cierre un trato con las editoriales para bloquear este proyecto.	Si al ver a Spotabook cómo una amenaza, Amazon decide que su mejor estrategia para protegerse de una nueva competencia es usar sus poderes y recursos para cerrar un trato con las editoriales donde estas bloquean a este proyecto de tener algún contrato con aquellas, entonces Spotabook va a encontrar dificultades a la hora de lanzarse ya que es necesario que los libros establecidos también estén en ella para generar confianza.
A.4	Vulnerabilidad a la piratería y hackeo	Existe el riesgo de hackeos al sistema y distribución ilegal de los contenidos.

3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O. 1	Network effect (efecto de red)	A medida que más usuarios se unen a la plataforma, la velocidad con la cuál está captura a nuevos usuarios se aumenta exponencialmente, creando confianza en la plataforma y una red de usuarios.
O. 2	Expansión de mercado	Hay muchos mercados disponibles y variados, cómo: audiolibros, segmentos de otras regiones geográficas, segmentos de otros tipos de libro aparte de ficción (papeles de investigación, infantil, educación), entre otros. Si este proyecto en un futuro quiere seguir aumentando su rentabilidad, debe seguir empujando límites.
O. 3	Endoso (Endorsement)	Está la oportunidad de aliarse con celebridades, influencers, y particularmente autores establecidos que tienen un gran número de

		seguidores para respaldar la marca. Un buen recurso acá podría ser alianzas pagas con booktubers (un subconjunto específico de libros de la comunidad de YouTube). Un mayor alcance en las redes sociales podría ayudar a este proyecto a penetrar mediante promociones. Al mayor alcance en las redes sociales que esta plataforma puede llegar a tener a medida que pasa el tiempo, el mayor aumento de usuarios en la plataforma que habrán.
O. 4	Cambio ambiental	El cambio climático y los problemas ambientales están haciendo que muchas personas se pasen de libros físicos que gastan mucho papel (aportando a la deforestación) a libros digitales, lo cuál es una oportunidad para la plataforma.



Universidad de
San Andrés

3.1.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

Condiciones Definidas para las Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los Principales Objetivos del Proyecto (Sólo se muestran ejemplos para impactos negativos)					
Objetivo del Proyecto	Se muestran escalas relativas o numéricas				
	Muy bajo /0,05	Bajo /0,10	Moderado /0,20	Alto /0,40	Muy alto /0,80
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10 - 20%	Aumento del costo del 20 - 40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5 - 10%	Aumento del tiempo del 10 - 20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

Esta tabla muestra ejemplos de definiciones del impacto de los riesgos para cuatro objetivos diferentes del proyecto. Deben adaptarse al proyecto individual y a los umbrales de riesgo de la organización durante el proceso de Planificación de la Gestión de los Riesgos. De forma similar, pueden desarrollarse definiciones del impacto para las oportunidades.

Objetivo Proyecto	de	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo		A.1, A.2, A.3			A.4	
Tiempo		A.1, A.2, A.3			A.4	
Alcance					A.4	A.1, A.2, A.3
Calidad		A.1, A.2, A.3			A.4	

3.1.4 Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo			0.4	0.2, 0.3	0.1
Tiempo			0.4	0.2, 0.3	0.1
Alcance			0.4	0.2, 0.3	0.1
Calidad			0.4	0.2, 0.3	0.1



Universidad de
San Andrés

3.1.5 Análisis de Impacto

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.
Alto	4	Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.
Muy Alto	5	Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto. Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.

#	Impacto	Justificación
A.1	5: Muy Alto	Sin la cooperación de las editoriales, los libros publicados con aquellas no podrán aparecer en la plataforma, por lo cual el valor cae y el impacto es muy grande, ya que es necesario que los libros establecidos también estén en la plataforma para generar confianza.
A.2	5: Muy Alto	Si otro competidor imita el modelo de negocio y logra obtener la mayor cantidad de usuarios en el tiempo más corto, se puede decir que "gana" el mercado por lo cuál el valor de este proyecto se torna bajo.

A.3	4: Muy Alto	Si Amazon bloquea a Spotabook de las editoriales literarias, entonces el proyecto no podrá obtener libros de aquellas y el valor de la compañía cae significativamente ya que no podrá cumplir con su misión.
A.4	4. Alto	Si los contenidos de la plataforma son hackeados y distribuidos ilegalmente, la confianza sobre la plataforma decaerá significativamente ya que los usuarios verán que sus contenidos no están siendo protegidos correctamente y se pasarán a otras plataformas.
O.1	5. Muy Alto	A medida que más usuarios se unen a la plataforma, la velocidad con la cuál está captura a nuevos usuarios se aumenta exponencialmente, creando confianza en la plataforma y una red de usuarios.
O.2	4. Alto	Al expandirse a nuevos mercados, la plataforma puede apuntar a nuevos segmentos de públicos objetivo, lo cuál hará que el atractivo sea mayor para aquellos y traerá a mas usuarios.
O.3	4. Alto	Si influencers, y en particular, autores conocidos, empiezan a promover la plataforma, esto podrá asegurar que muchos de sus seguidores se pasen a la plataforma o intenten usarla. Al tener a personas "influyentes" promoviendo el producto, se empieza a crear una imagen de confianza.
O.4	3. Moderado	Las tendencias sociales con respecto al cambio ambiental y su preservación podrán ayudar a llevar una mayor audiencia a los segmentos de libros electrónicos si la estrategia de explotación de esta oportunidad y la estrategia de marketing se llevan a cabo correctamente.

San Andrés

3.1.6 Análisis de Probabilidad

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.

Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.
-----------------	---	---

#	Probabilidad	Justificación
A.1	3: Mediana	Es difícil determinar los criterios de las editoriales para entender a cuáles plataformas disponibilizan sus libros y a cuáles no. Sin embargo, dado lo que se ha observado al estudiar el caso de Amazon Kindle Unlimited, si bien Amazon logró que las editoriales dejen que Amazon publique muchos de sus libros, Amazon no publica a todos, por lo cual se puede suponer o que Amazon no lo veía rentable publicar todos sus libros vía suscripción o que las editoriales no permiten a Amazon publicar allí sus libros mas importantes o los nuevos lanzamientos. Dado esto y también observando otras plataformas a quienes las editoriales dejan usar sus libros, podría suponer que las editoriales cedan sus libros pero habrá que ver hasta qué punto.
A.2	4. Alta	Al no tener confianza de marca desde el inicio, la plataforma debe rápidamente adquirirlo antes de que otra compañía que sí tiene nombre y confianza en la marca imite la idea y se lleve a los usuarios. Se puede decir que es alta esta probabilidad ya que en el mercado actual existen plataformas como Amazon que tienen los recursos de imitar rápidamente el producto.
A.3	5. Baja	Al existir leyes antimonopolio en países como USA (donde parte del público objetivo de Spotabook se encuentra ubicado), es poco probable que Amazon logre convencer a las editoriales de bloquear a este proyecto, pero sin embargo, las probabilidades existen y si ocurre efectivamente, la existencia de Spotabook se pone a cuestionamiento.
A.4	3. Baja	Si se programa correctamente la plataforma, usando los recursos necesarios para evitar el hackeo, es poco probable que ocurra este problema.
O.1	4. Alta	Si se logra atraer a un cierto nivel de público a la plataforma, el efecto de red se puede producir automáticamente dado las condiciones necesarias (cómo que el producto esté bien logrado, funcione correctamente, y aporte valor al nuevo usuario).
O.2	5. Muy Alta	Esta oportunidad es fácil de explotar, dado que esten disponibles los recursos para lograr la expansión a los nuevos mercados, ya que depende únicamente de las decisiones de la compañía y no de factores externos. Si la plataforma logra alcanzar sus objetivos iniciales en el mercado objetivo, podría fácilmente expandirse a otros.
O.3	3. Alto	Esto depende de factores externos y que los autores, por ejemplo, quieran publicitar la plataforma. Sin embargo, si esta disponible el dinero para pagar patrocinios, entonces lograr que influencers se

		sumen a endosar a la plataforma no será demasiado difícil. Pero esto depende en gran parte del dinero disponible.
O.4	4. Alta	Esta oportunidad también es fácil de explotar ya que depende de las decisiones de la compañía. El interés en el medio ambiente ya existe en la sociedad así que si la plataforma y su marketing logran expandir sobre esto, podrá generar mayor interés en ella.



Universidad de
San Andrés

3.1.7 Matriz de Probabilidad e Impacto

Amenazas

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
	entre 1% a 10%					
	entre 11% a 30%				A.4	A.3
	entre 31% a 50%					A.1
	entre 51% a 70%					A.2
	>70%					

Oportunidades

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
	entre 1% a 10%					
	entre 11% a 30%					
	entre 31% a 50%					
	entre 51% a 70%				O.3	O.1
	>70%			O.4	O.2	

3.2 - Estrategias para Amenazas

(Evitar, Transferir, Mitigar, Aceptar, Escalar)

#	Justificación	
A.1	Evitar	Se debería evitar este problema, primero asegurando acuerdos con algunas editoriales para garantizar la posibilidad de éxito. Para este

		<p>propósito, se han hecho contactos y entrevistas informales con las editoriales Random House y Tor, donde se mostró interés de su parte.</p> <p>Previo a hacer cualquier inversión, se debería hacer un preacuerdo o un acuerdo de intención a participar en el proyecto.</p> <p>Cuando se haga el landing page de este proyecto, se deberían concretar estos acuerdos, acordando qué porcentaje del dinero que ingresa en la plataforma corresponde a cada una de las editoriales.</p>
A.2	Mitigar	<p>En este caso, la inversión en la creación de la plataforma ya se habrá dado, por lo cuál es mas costoso para la compañía fallar en este paso.</p> <p>La estrategia para esta amenaza es mitigar. Se debería prevenir que esta amenaza destruya las posibilidades de éxito de la compañía mediante la creación de un roadmap detallado donde se aporte valor a los usuarios de una forma única e innovadora. Entonces, si otra empresa viene y copia el modelo de negocios al hacer una plataforma freemium con posibilidades de publicación, este proyecto podrá seguir aportando valor de una forma distinta. Esto podría consistir, por ejemplo, en las herramientas que la plataforma le ofrece a los escritores al momento de publicar, cómo también dejarlos mantener sus derechos de autor, y por el lado del lector, por ejemplo, podría ser las herramientas de navegación y personalización, y un “user interface” avanzado.</p> <p>Esto no requerirá mucha mas inversión si se lleva a cabo correctamente ya que se debería proponer un roadmap único.</p> <p>También, se debería firmar un acuerdo con las editoriales como se mencionó antes para asegurar tener el apollo de estas.</p>
A.3	Aceptar y Mitigar	<p>Si Amazon genera que las editoriales principales bloqueen a la plataforma, cómo se hizo para la Amenaza 1, también se buscaría a ver si quedaron otras editoriales rentables ya que para hacer esto, Amazon debería ir una por una a la vez.</p> <p>Se implementaría una doble estrategia. Primero, se trataría de mitigar el riesgo. Cómo se mencionó en Amenaza 1, la idea es conseguir un acuerdo con las editoriales antes de crear la plataforma, por lo cuál probablemente habrán acuerdos escritos y esto tiene aún menos posibilidades de cumplirse.</p> <p>Si por alguna razón esto no previene el riesgo (cómo, por ejemplo, si el contrato con las editoriales dura un año y al finalizar el año, Amazon se mueve para convencer a las editoriales de bloquear el proyecto), entonces se deberá aceptar el riesgo y o, 1) planificar una estrategia de salida cómo se mencionó en Amenaza 1 o, 2) hacer un pivote y ver si hay otras oportunidades cómo usar la plataforma con un enfoque sobre autores nuevos para segmentos específicos de lectores y escritores.</p> <p>Si bien las probabilidades de que Amazon logre conseguir un bloqueo de todas las editoriales importantes son bajas, si sucede, esto sería muy costoso.</p>
A.4	Mitigar	<p>Para prevenir este riesgo, se debería previamente, al crear la plataforma, asignar recursos a:</p>

		<ol style="list-style-type: none">1) Conseguir un buen equipo que, al programar la plataforma, logre poner en marcha ciertas prevenciones de hackeo para proteger la información.2) Contratar a una compañía de seguros (cobertura) para asegurar a los libros y la plataforma contra pérdidas. Se crearía un apartado legal que blinde a la empresa en caso de vulnerabilidad informativa.3) Contratar a un perfil específico de seguridad para prevenir y lidiar con casos de juicio por parte de los autores por pérdidas de sus libros, cómo también manejar las relaciones legales con estos autores al momento de que ocurra un hackeo.
--	--	---



Universidad de
San Andrés

3.3 - Estrategias para Oportunidades

(Explotar, Compartir, Mejorar, Aceptar, Escalar)

#	Justificación	
O.1	Explotar	<p>Si empieza a ocurrir el network effect, la compañía debería explotar esta oportunidad y aprovechar el flujo entrante de nuevos usuarios para realizar sus ventas y convencerlos de que esta plataforma es para ellos. Luego, debería usar esta nueva cantidad de usuarios para ayudar a la empresa a crear una comunidad online y fomentar la atracción de aun mas usuarios.</p> <p>Esto no implicaría un costo necesariamente ya que el network effect ocurre solo, pero si se podría ver costos si la compañía decide usar esto a su favor y lanzar mas propagandas.</p>
O.2	Explotar	<p>Si la compañía empieza a tener éxito en su principal rama y su público objetivo, eventualmente podrá investigar la oportunidad de expandirse a nuevos mercados cómo se mencionó previamente. La compañía debería explotar el éxito que ya tuvo e incorporar a nuevos mercados y nuevos públicos objetivos, vertiendo recursos en estos nuevos proyectos.</p> <p>Esto implicaría una inversión significativa al invertir en nuevos mercados, pero esta estrategia se llevaría a cabo sobre todo si la compañía ya tuvo éxito con su público objetivo por lo cuál ya empezó a tener un retorno de inversión.</p>
O.3	Explotar	<p>Este proyecto debería explotar las oportunidades que surgen de la promoción (orgánica o paga) de la plataforma por parte de celebridades, influencers, booktubers y autores establecidos ya que estas atraerán a una gran audiencia orgánica.</p> <p>Esto implicaría por el lado de promociones pagas, unas altas inversiones para, por ejemplo, booktubers o influencers. Por el lado orgánico, por ejemplo si autores conocidos lo recomiendan a la plataforma, esto no implicaría costo pero si beneficio alto.</p>
O.4	Mejorar	<p>Al usar la idea de la lucha contra el cambio ambiental a su favor, Spotabook podría mejorar sus posibilidades de tener esta oportunidad para fortalecerse. Esto podría surgir de promocionar el producto cómo una alternativa al gasto de papeles y la deforestación que generan los libros físicos. Esto podría llegar a ser parte del marketing. Si bien marketing implica costos, el usar la idea del medio ambiente no elevaría necesariamente los costos de marketing.</p>

3.4 – Conclusiones

Este proyecto tiene varias amenazas que si se concretan dejará la existencia y naturaleza de la compañía en cuestionamiento, por ejemplo, si las editoriales no aceptan enviar sus libros a la plataforma, si Amazon genera un bloqueo a la compañía, o si aparece un competidor que copia exactamente el modelo de negocio. Sin embargo, se ha detallado previamente unas estrategias de amenazas para prevenir o lidiar con estas amenazas si ocurren. Si se concretan alguno de estos riesgos, la plataforma tiene opciones de salida o de pivote según la amenaza. En el primer caso, el de las editoriales, se trataría de establecer acuerdos con las editoriales previo a la creación de la plataforma, por lo cual el costo no sería alto. Para el caso de Amazon generando un bloqueo, se ha detallado una estrategia o de salida o de pivoteo hacia una plataforma de autores independientes. Para el caso de competidores que copian el modelo de negocio, la estrategia mencionada era una de un roadmap con valor único. Si se concreta el cuarto riesgo, el de hackeo y piratería, la compañía debería prevenir esto, habiendo invertido recursos en la creación de una página segura y competente, como también en seguros.

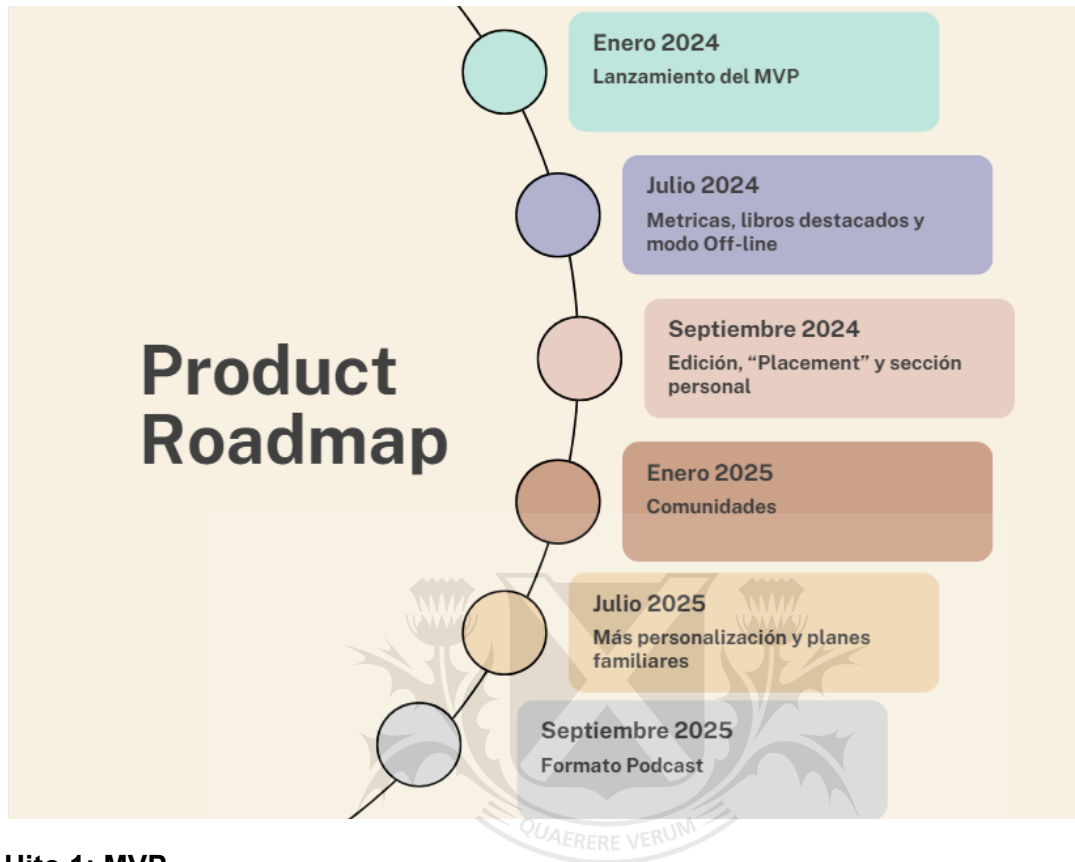
Sin embargo, por el lado positivo, este proyecto tiene muchas oportunidades para explotar y mejorar sus probabilidades de éxito. Las que se pueden aprovechar desde el inicio son las oportunidades del cambio ambiental, de alianzas, y de patrocinio pagado (endoso). Estas podrán mejorar las probabilidades de que los usuarios accedan a la plataforma. Luego, a medida que la plataforma tiene mayor éxito, se podrán obtener patrocinios no pagos (recomendaciones), un aprovechamiento del “network effect”, y la posibilidad de expandirse a nuevos mercados.

Si se logran superar las barreras principales, entonces con un buen roadmap de diferenciación, buenas estrategias de prevención de hackeos, y un aprovechamiento de las oportunidades mencionadas, esta plataforma tiene posibilidades de éxito y es factible.

San Andrés

4 – Solución Producto Digital

4.1 - Roadmap de Producto Digital



Hito 1: MVP

- Enero 2024
- Funcionalidades técnicas:
 - El MVP:
 - Para el usuario "Lector", las funcionalidades del MVP son:
 - 1) El login
 - 2) El modo lector
 - 3) Acceso ilimitado a libros virtual en la plataforma
 - 4) Un sistema de pagos online
 - 5) Un sistema freemium
 - 6) Un buscador detallado según títulos, nombre de autor, categorías y subcategorías
 - 7) "Segui Leyendo": Una sección de libros que el usuario actualmente esta leyendo
 - 8) Un detallado sistema de categorización de libros según el género
 - 9) Que se pueda leer un libro a la vez en un dispositivo a la vez
 - 10) Un detallado sistema de categorización de libros para que los lectores tengan personalización de sus gustos literarios y una sección de libros recomendados según gustos personales.

- Para el usuario “Escritor” las funcionalidades del MVP son:
 - 1) El login
 - 2) El modo escritor
 - 3) Un sistema de cobro online donde el autor cobra directamente y por cantidad de lecturas
 - 4) Un sistema donde los autores pueden publicar directamente en la plataforma sus libros.
 - 5) Un sistema de edición algorítmico pago para poder hacer una revisión general del libro, para corregir errores de estructura y ortografía, además de sugerencias de edición general.

Hito 2: Métricas para escritores y libros destacados + off-line para lectores

- Julio 2024
- Funcionalidades técnicas:
 - Para el usuario “Lector”:
 - 1) Libros destacados
 - 2) Una versión off-line, con descargas de libros,
 - Para el usuario “Escritor”:
 - 1) Opciones de categorizaciones según género y keywords
 - 2) Una página con las métricas de los libros publicados del usuario
 - 3) Una página de pagos donde se verá el balance monetario del autor y donde podrán vincular sus cuentas bancarias.

Hito 3: Edición, “Placement”, y sección personal para lectores

- Septiembre 2024
- Funcionalidades técnicas:
 - Para el usuario “Lector”:
 - 1) Tener una sección personal con “Mi Lista”, libros que se están leyendo actualmente y un historial de libros leídos
 - Para el usuario “Escritor”:
 - 1) Un segundo sistema de edición mas caro y con editores humanos.
 - 2) Un sistema de “placement”

Hito 4: Comunidades

- Enero 2025
- Funcionalidades técnicas:
 - Para el usuario “Lector”:
 - 1) Una función de comunidad online de lectores con lectores y uno de lectores con autores
 - 2) En la sección de libros recomendados, un botón donde el lector pueda responder preguntas para personalizar sus gusto.
 - Para el usuario “Escritor”:

- 1) Una función de comunidad online de escritores y una de escritores con sus lectores

Hito 5: Mas personalización para lectores y planes familiares

- Julio 2025
- Funcionalidades técnicas:
 - Para el usuario “Lector”:
 - 1) Incorporar una encuesta al principio de la suscripción a la plataforma para personalizar los gustos desde el inicio
 - 2) Mejorar el rendimiento de personalización
 - 3) Incorporar planes familiares de suscripción.

Hito 6: Formato podcast

- Septiembre 2025
- Funcionalidades técnicas”
 - Para el usuario “Escritor”:
 - 1) Incorporar una versión “podcast” donde los capítulos se van lanzando de a uno, por ejemplo semanalmente.

4.1.1 Definiciones de Roles

Los dos roles de usuario principales son 1) Usuario Lector y 2) Usuario Escritor, los cuales han sido mencionados previamente.

4.1.2 Historias de Usuario

Desarrolle las Historias de Usuario de todas las funcionalidades del MVP. Tenga en cuenta el “tamaño” de las historias de usuario, no sólo escriba las “épicas”. Tienen que ser alcanzables en un sprint (tome como ejemplo que sea de duración de 2 semanas).

ID	#1
Como	Lector y/o Escritor
Quiero	poder crear una cuenta
Para	para registrarme a la plataforma.
Condiciones de aceptación	1) Que la contraseña no sea “12345” o “123456789” o “012345” o “contraseña”. 2) Que el usuario efectivamente esté registrado en la plataforma

	<ol style="list-style-type: none"> 3) Que el usuario no esté duplicado bajo un mismo mail o nombre de usuario. 4) Que si el usuario ya esta registrado, le aparezca un mensaje diciendo esto y señalando al botón de login. 5) Que le pida al usuario que se registre según un mail en particular. 6) Que si ya tiene una cuenta cómo escritor, que no le permita hacer una nueva sino que entre a la suya existente y vaya al "Modo Lector". Lo mismo al revés, si tiene una cuenta de lector.
--	---

ID	#2
Como	Lector y/o Escritor
Quiero	poder ingresar a la plataforma correctamente
Para	para acceder a los contenidos.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que la información sea procesada correctamente. 2) Que se verifique que el usuario efectivamente esté registrado. 3) Que el usuario llegue a la página principal después de hacer el login. 4) Que si el usuario se equivocó de contraseña o usuario, le aparezca un cartel dándole opciones para resolver esto.

ID	#3
Como	Lector y/o Escritor
Quiero	ingresar al sistema habiendo olvidado la contraseña o nombre de usuario
Para	para acceder a la plataforma.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que le aparezca al usuario una notificación de que le informe que se equivocó de contraseña o usuario dándole opciones para resolver esto, cómo, por ejemplo, que le manden un mail para restablecer la contraseña.

ID	#4
Como	Lector
Quiero	ingresar mis datos financieros
Para	poder pagar la suscripción paga a la plataforma.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que los datos sean corroborados correctamente y sean válidos (por ejemplo, que la tarjeta no esté vencida, que los tres números de atrás sean válidos, etc.)

	<p>2) Que los datos financieros sean inicialmente de tarjetas de débito/crédito y Paypal (después se podrán incorporar otros formatos).</p> <p>3) Que se procese correctamente el pago (que haya la cantidad de dinero necesaria en la tarjeta de crédito/débito y que llegue a la plataforma correctamente).</p> <p>4) Que esté la opción de suscripción pago en un lugar donde el usuario lo puede ver al momento de crear la cuenta y luego, cuando ya tiene una cuenta, dentro de su perfil.</p>
--	--

ID	#5
Como	Lector
Quiero	poder leer libros gratuitamente
Para	evitar pagar la suscripción paga.
Condiciones de aceptación	1) Que el usuario se pueda registrar sin pedirle sus datos financieros.

ID	#6
Como	Lector
Quiero	poder buscar títulos de libros, nombres de autores, categorías de géneros y subcategorías
Para	poder encontrar los libros que quiero buscar.
Condiciones de aceptación	<p>1) Que haya un buscador visible.</p> <p>2) Que este buscador esté desarrollado para buscar títulos con cada una de estas categorías (títulos de libros, nombres de autores, categorías de géneros y subcategorías).</p> <p>3) Que el buscador le devuelva al usuario los resultados que esta buscando.</p> <p>4) Que si el usuario busco algo que no esta o lo escribió incorrectamente, que hayan opciones cómo "No tenemos ese título. Quizás te podría interesar..." o "Querías decir...?",</p>

ID	#7
Como	Lector
Quiero	poder encontrar los libros que estuve leyendo fácilmente
Para	seguir leyendo.

Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que haya una sección que diga "Seguí leyendo". 2) Que en esta sección, le aparezca al usuario que libros estuvo leyendo, con alguna indicación de cuánto del libro ya leyó en formato de una línea completa con un color indicando qué porcentaje del libro leyó.
----------------------------------	---

ID	#8
Como	Lector
Quiero	poder leer los libros en distintos dispositivos
Para	poder tener variedad y optar según lo que sea mas cómodo en el momento.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que la plataforma tenga formato teléfono (con distintos modelos de tamaño), otro formato para iPad o similares dispositivos, y una para computadoras de distintos tamaños. 2) Que la plataforma esté disponible desde una aplicación y desde la página web. 3) Que solo le permita al usuario leer un libro a la vez en un dispositivo a la vez. Es decir que no puede en su teléfono estar leyendo un libro y en su computadora otro.

ID	#9
Como	Lector
Quiero	que me recomienden libros según mis gustos personales
Para	saber qué leer.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que haya un algoritmo que deduce de los libros que el lector estuvo leyendo y las categorías que estuvo buscando en el buscador, que libros son relevantes y parecidos. 2) Que haya una sección en la página principal de recomendaciones ("Te podrían gustar..."). 3) Que esto funcione solo en el caso de suscripción paga.

ID	#10
Como	Lector
Quiero	tener fácil acceso a todos los libros de la plataforma
Para	poder navegar por la plataforma.

Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que la página principal tenga opciones y categorías: de recomendaciones según gustos personales (para el caso de suscripción paga), de los libros destacados, de libros según géneros, y demás, para que el usuario pueda ver que hay mucha variedad. 2) Que el buscador esté situado visiblemente. 3) Que la página principal tenga un cierto orden para no marear al usuario.
----------------------------------	--

ID	#11
Como	Lector y/o Escritor
Quiero	poder cambiar de Modo Lector a Modo Escritor o al revez cuando quiero
Para	poder escribir y leer.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que en la página del usuario, haya una opción clara que diga "Cambiar a Modo Lector" si esta en Modo Escritor, y una que diga "Cambiar a Modo Escritor" si esta en Modo Lector. 2) Que cuando se aprieta ese botón lleve al usuario al otro modo. 3) Que si el usuario es lector y todavía no creo su perfil de escritor, que le dé las indicaciones suficientes para hacerlo. Lo mismo si es al revés. 4) Que haya un mismo mail para ambos.

Universidad de
San Andrés

ID	#12
Como	Escritor
Quiero	poder publicar mi libro en la plataforma
Para	que lectores de la plataforma lo lean.
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que haya una sección donde el usuario escritor pueda subir el archivo de su libro. 2) Que se corrijan los márgenes y demás factores técnicos automáticamente para que todos los libros tengan un mismo formato. 3) Que luego haya un botón de publicar el libro. 4) Que al escritor le aparezcan los libros que publicó y cuantas lecturas han recibido.

ID	#13
-----------	-----

Como	<i>Escritor</i>
Quiero	<i>cobrar por las lecturas de mis libros directamente</i>
Para	<i>recibir el cobro correspondiente.</i>
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Que los datos financieros (de tarjeta de crédito/débito o Paypal) se registren correctamente y sean válidos.</i> 2) <i>Que los escritores cobren por cantidad de lecturas si el lector lee por lo menos el 50% del libro. Habría un esquema de comisiones, donde la plataforma no paga comisión al escritor si la tasa de lectura es inferior al 50%, luego hasta el 75% el escritor cobra una cierta comisión y hay una comisión mas alta si la lectura es entre el 75% y el 100%.</i> 3) <i>Que el dinero vaya a los escritores directamente.</i> 4) <i>Que la comisión de la plataforma del 15% sea restado antes de que el dinero se envíe a los escritores.</i>

ID	<i>#14</i>
Como	<i>Escritor</i>
Quiero	<i>editar mi libro previo a publicarlo</i>
Para	<i>que sea un libro editado y listo para ser leído.</i>
Condiciones de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Que se cree un editor algorítmico pago para poder hacer una revisión general del libro, para corregir errores de estructura y ortografía, además de sugerencias de edición general.</i> 2) <i>Que este editor sea pago. Entonces que el escritor ingrese sus datos de tarjeta de crédito/débito o Paypal correctamente y que el pago sea procesado correctamente.</i>

4.1.3 Estimación del desarrollo

La parte de desarrollo de la plataforma en sí, sin contar otros factores como legales, se estima que tardaría unas 11 semanas, lo cual si se trabaja 8 horas por día 5 días a la semana, serian 440 horas. Para su fundamentación, se pueden observar los Sprints del MVP (sección 4.1.4*).

Para ambos hitos 2 y 3 se estima que cada uno tardaría aproximadamente 5 semanas en desarrollarse.

4.1.4 Sprints del MVP



- 1) Sprint 1
 - a) Historias de Usuario: 10 y 6
 - b) Objetivo: Que la página principal ofrezca libros en variedad y que con el navegador estos se puedan buscar.
 - c) Tiempo: 3 semanas
- 2) Sprint 2
 - a) Historias de Usuario: 1, 2, 3 y 5
 - b) Objetivo: Que el usuario pueda registrarse o entrar a su cuenta sin tener que pagar.
 - c) Tiempo: 1 semana
- 3) Sprint 3
 - a) Historias de Usuario: 7 y 11
 - b) Objetivo: Las secciones de "Seguí leyendo" y el cambio de "Modo Escritor" a "Modo Lector".
 - c) Tiempo: 1 semana
- 4) Sprint 4
 - a) Historias de Usuario: 12 y 8
 - b) Objetivo: Adaptación a distintos dispositivos y publicación de libros.
 - c) Tiempo: 2 semanas
- 5) Sprint 5
 - a) Historias de Usuario: 4 y 13
 - b) Objetivo: El sistema de pago/cobro.
 - c) Tiempo: 2 semanas
- 6) Sprint 6
 - a) Historias de Usuario: 9
 - b) Objetivo: Recomendaciones según gustos personales.
 - c) Tiempo: 2 semanas

4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

Definition of ready:

- Todos los miembros del equipo han calculado su capacidad individual para el sprint.
- Las Historias de Usuario son claras y bien definidas.
- Las Historias de Usuario han sido estimadas en tamaño.
- El Sprint Backlog esta priorizado.
- El Sprint Backlog contiene todas las Historias de Usuario y demás trabajo que el equipo se compromete a realizar.

- Las Historias de Usuario se pueden realizar en un sprint.
- Las Historias de Usuario son medibles y testables.
- Los diseños de pantallas han sido diseñados y entregados al equipo de desarrollo.

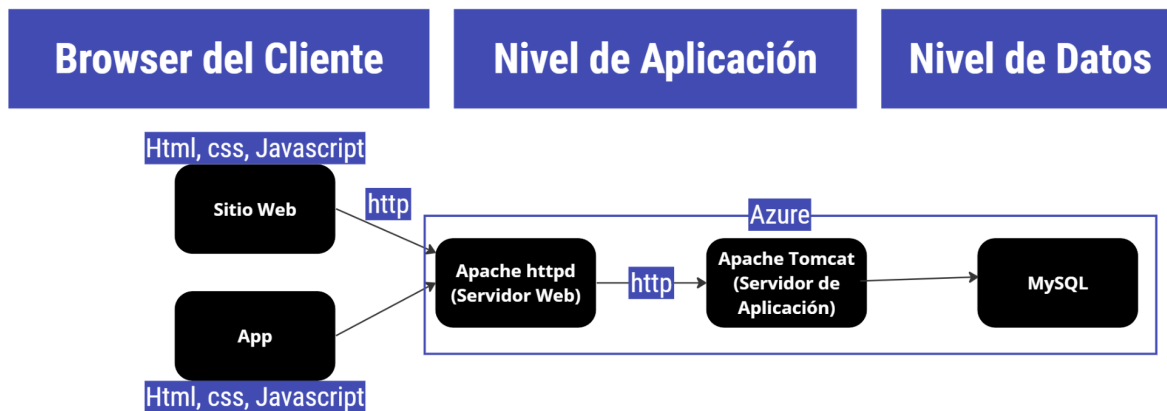
Definition of done (para sprints):

- El código está escrito.
- El código está documentado.
- El código está revisado y no tiene problemas, errores o "bugs".
- Las pruebas de unidad están aprobadas.
- Las pruebas de funcionamiento están aprobadas.
- Las pruebas en los dispositivos enumerados en la documentación están aprobadas.
- Se cumplen las asunciones de las historias de usuarios.
- El Product Owner determina que el Sprint esta completo.
- El Product Backlog fue actualizado.

Definition of done (para el producto):

- El código está escrito.
- El código está documentado.
- El código está revisado y no tiene problemas, errores o "bugs".
- Las pruebas de unidad están aprobadas.
- Las pruebas de funcionamiento están aprobadas.
- Las pruebas en los dispositivos enumerados en la documentación están aprobadas.
- Tiene que estar aprobado por: programador, diseñador de UX, arquitecto en sistemas, project manager y product owner.
- No se ha dejado ningún trabajo en curso no integrado en ningún entorno de desarrollo o ensayo.
- Todas las anotaciones de "cosas por hacer" han sido resueltas.
- Los entornos están preparados para el lanzamiento.

4.2 - Diagrama de Arquitectura



Este diagrama de arquitectura se basa en el concepto de arquitectura de 3 niveles. Los tres niveles son: nivel de presentación, nivel de aplicación y nivel de datos. Cada nivel tiene su propia infraestructura y se puede desarrollar en paralelo por distintos equipos, lo cuál permite poder actualizar cada nivel según necesidad sin que esto afecte a los otros niveles.

El nivel de presentación representa la interfaz de usuario y es donde el usuario final interactúa con la aplicación. Sirve para mostrar y recopilar información del usuario. Se puede ejecutar en un navegador web. Por el lado de presentación web, estos se suelen desarrollar usando HTML, CSS y JavaScript, mientras que las aplicaciones de escritorio se pueden llegar a escribir en una variedad de idiomas según la plataforma. En este caso, se va a enfocar en esos tres idiomas.

El nivel de aplicación es el nivel lógico o nivel medio, y es la parte principal de la aplicación. Se procesa la información que se obtuvo en el nivel de presentación. Acá también se pueden agregar, eliminar o modificar datos en el nivel de datos. Este nivel se puede desarrollar con Python o Java, en este caso. Para comunicarse con el nivel de datos, lo hace mediante llamadas a la API. Se usa el Apache httpd para el servidor web y el Apache Tomcat para servidor de aplicación.

El nivel de datos, es el nivel back-end. Acá se almacena y administra la información procesada por la aplicación. Se usa un sistema de gestión de base de datos relacional y en este caso va a ser MySQL.

También, es importante notar que la comunicación tiene que pasar por el nivel de la aplicación ya que el nivel de presentación y el nivel de datos no se pueden comunicar directamente.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Establecer Indicadores

ID	#CAC
Nombre	Costo de adquisición del cliente (CAC)
Descripción Detallada	Sirve para medir cuánto la empresa esta gastando en adquirir cada cliente. Se calcula dividiendo la cantidad de clientes nuevos por los costos de adquisición que la empresa gasta.
Responsable	Marketing

ID	#LAM
Nombre	Lectores Activos Mensuales
Descripción Detallada	Esta métrica sirve para determinar cuántos usuarios lectores han usado la plataforma por mes.
Responsable	Comercial + Marketing

ID	#EAM
Nombre	Escritores Activos Mensuales
Descripción Detallada	Esta métrica sirve para determinar cuántos usuarios escritores han usado la plataforma por mes.
Responsable	Comercial + Marketing

ID	#FU
Nombre	Frecuencia de usuarios por mes
Descripción Detallada	Esta métrica sirve para determinar cuántas veces el usuario promedio visita la plataforma.
Responsable	Comercial + Marketing

ID	#IRM
Nombre	<i>Ingresos recurrentes mensuales</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica sirve para medir los ingresos recurrentes que tiene la empresa mes a mes.</i>
Responsable	<i>Finanzas</i>

ID	#NPS
Nombre	<i>Net Promote</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica sirve para medir la lealtad de los clientes. Se mide mediante una encuesta con una única pregunta con una respuesta del 1-10 donde según las respuestas se determina si en promedio los usuarios promueven y recomiendan el producto o no.</i>
Responsable	<i>Producto</i>

ID	#TR
Nombre	<i>Tasa de retención mensual de usuarios</i>
Descripción Detallada	<i>Este índice mide la fidelidad de los clientes hacia el negocio en un determinado mes.</i>
Responsable	<i>Marketing + Comercial + Producto</i>

ID	#CR
Nombre	<i>Tasa de abandono mensual de usuarios</i>
Descripción Detallada	<i>Este índice mide la proporción de clientes que abandonan la plataforma en un determinado mes.</i>
Responsable	<i>Marketing + Comercial + Producto</i>

ID	#LNAM
Nombre	<i>Lectores nuevos adquiridos por mes</i>

Descripción Detallada	<i>Esta métrica toma la cantidad de usuarios lectores nuevos en un determinado mes y resta la cantidad de usuarios lectores que han abandonado la plataforma para obtener un número que representa los usuarios lectores nuevos adquiridos por mes.</i>
Responsable	<i>Marketing</i>

ID	<i>#ENAM</i>
Nombre	<i>Escritores nuevos adquiridos por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica toma la cantidad de usuarios escritores nuevos en un determinado mes y resta la cantidad de usuarios escritores que han abandonado la plataforma para obtener un número que representa los usuarios escritores nuevos adquiridos por mes.</i>
Responsable	<i>Marketing</i>

Métricas secundarias:

ID	<i>#LPU</i>
Nombre	<i>Cantidad de libros por lectores por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica sirve para determinar cuántos libros promedio usan los usuarios por mes. Es decir la cantidad de libros que el usuario promedio lee en un determinado mes.</i>
Responsable	<i>Comercial + Marketing</i>

ID	<i>#IPM</i>
Nombre	<i>Ingresos por publicidad por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica sirve para determinar cuántos ingresos la plataforma tiene por suscriptores no pagos, es decir, por propaganda paga.</i>
Responsable	<i>Finanzas + Comercial</i>

ID	<i>#ISM</i>
-----------	-------------

Nombre	<i>Ingresos por suscripciones por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica sirve para determinar cuántos ingresos la plataforma tiene por suscriptores pagos, es decir el conjunto del valor de las suscripciones pagas mensuales totales.</i>
Responsable	<i>Comercial + Marketing</i>

ID	<i>#ISEM</i>
Nombre	<i>Ingresos por servicios premium cobrados a escritores por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica corresponde a los ingresos cobrados a escritores por los servicios premium cómo los sistemas de edición y el sistema de "placement".</i>
Responsable	<i>Marketing + Comercial</i>

ID	<i>#CCEM</i>
Nombre	<i>Comisiones compartidas con los escritores por mes</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica se trata del costo de comisiones que se comparten con los escritores. Es la suma de los costos de comisiones por suscripciones pagas mas los costos de comisiones por publicidad. Cómo la plataforma retiene el 15% de lo que ganaría el escritor, este costo es del restante 85%.</i>
Responsable	<i>Finanzas</i>

ID	<i>#CCCEM</i>
Nombre	<i>#CCE/ cantidad de escritores que cobran comisión.</i>
Descripción Detallada	<i>Esta métrica se trata del valor de las comisiones compartidas con los escritores (cómo se puede ver en el #CCE) dividido por la cantidad de escritores que cobran comisión, es decir los que tienen libros que se leen.</i>
Responsable	<i>Finanzas</i>

4.3.2 - Medición Indicadores

Métricas principales:

- #CAC
 - Esta métrica mide el costo promedio de adquisición de clientes de los últimos 12 meses. Este número se puede obtener del área de Marketing. Se representa numéricamente en números enteros.
- #LAM y #EAM
 - Estas métricas se miden mensualmente. Por ejemplo, midiendo el mes de enero. Se representan numéricamente en números enteros. Estos datos se obtienen del área de Marketing mediante un reporte de Google Analytics.
- #FU
 - Esta métrica se mide mensualmente. Se representa numéricamente en números decimales. Estos datos se obtienen del área de Marketing mediante un reporte de Google Analytics. Se calcula tomando la cantidad de veces que un usuario promedio entra a la plataforma en el mes.
- #IRM
 - Esta métrica se mide mensualmente. Por ejemplo, midiendo el mes de enero. Se obtiene del área de finanzas. Se representa numéricamente en formato de dólares.
- #NPS
 - Esta métrica se mide mediante una encuesta a los usuarios con una única pregunta con una respuesta del 1-10 donde según las respuestas se determina si en promedio los usuarios promueven y recomiendan el producto o no. Se obtiene del área de Marketing. Se expresa en esa escala del 1-10 haciendo un promedio de los usuarios totales.
- #TR
 - Esta métrica se mide tomando primero el número de clientes al final del período de tiempo que se quiere medir (por ejemplo si se quiere medir el mes de enero se toma este número al finalizar el mes), se resta de este número la cantidad de usuarios nuevos que hubo en el mes (en este caso, enero), se divide todo esto por la cantidad de usuarios al principio del mes (es decir, en este ejemplo, los números al final de diciembre), y se multiplica por 100 para dar un porcentaje. Se mide porcentualmente. Estos números de clientes también se obtienen mediante el área de Marketing.
- #CR
 - Para medir esta métrica se parte del #TR y es el número inverso porcentual. Por ejemplo, si el #TR es 90%, el #CR es 10%. Se mide porcentualmente y con los datos del #TR.
- #ENAM y #LNAM
 - Estas métricas se miden mensualmente. Por ejemplo, midiendo el mes de enero. Estos números se pueden obtener del área de Marketing. Se representan numéricamente en números enteros.

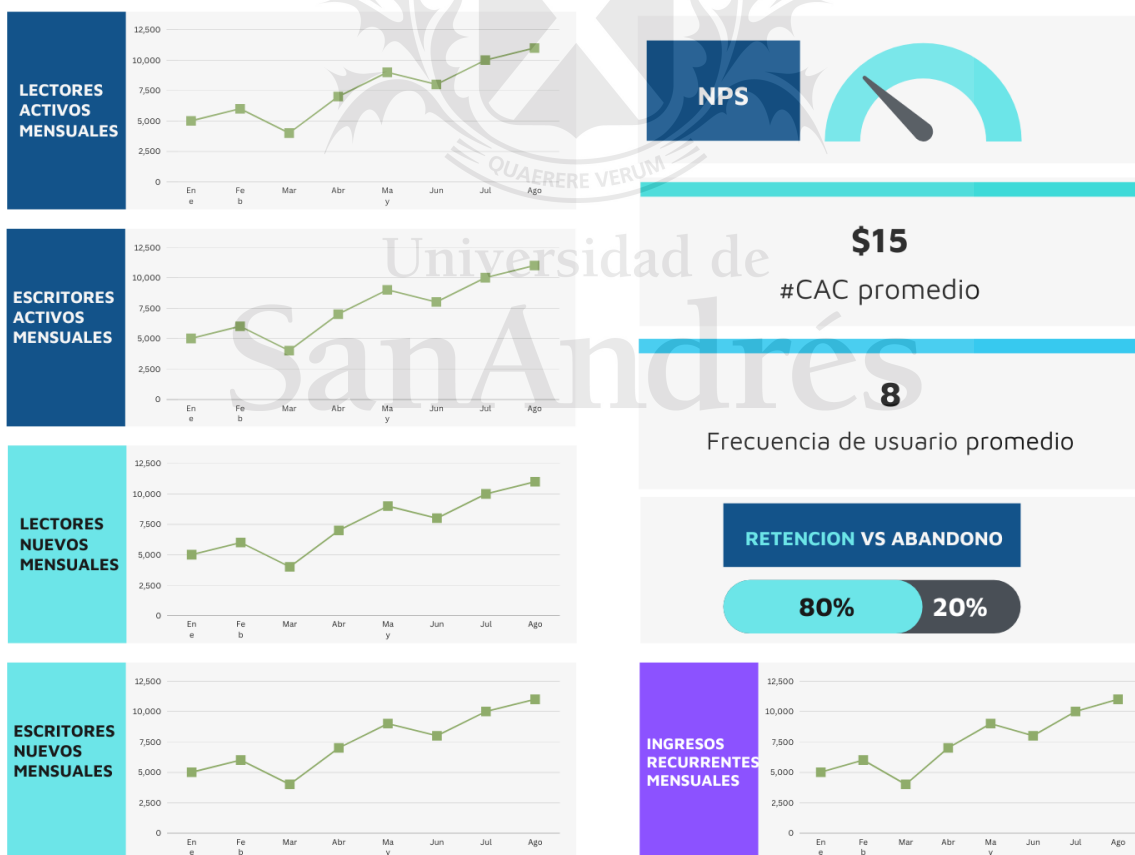
Métricas secundarias:

- #LPU
 - Esta métrica se mide mensualmente. Por ejemplo, midiendo el mes de enero. Este número se puede obtener del área de Marketing mediante un reporte de Google Analytics. Se representa numéricamente en números enteros.

- #IPM, #ISM y #ISEM
 - Estas métricas se miden mensualmente. Se obtienen del área de finanzas. Se representan numéricamente en formato de dólares.
- #CCEM
 - Esta métrica se mide mensualmente. Se obtiene del área de finanzas. Se representa numéricamente en formato de dólares. Es la suma de los costos de comisiones por suscripciones pagas mas los costos de comisiones por publicidad. Cómo la plataforma retiene el 15% de lo que ganaría el escritor, este costo es del restante 85%.
- #CCCEM
 - Esta métrica se mide mensualmente. Se mide porcentualmente. Para calcularla se divide el #CCEM por cantidad de escritores que cobran comisión, es decir los que tienen libros que se leen. Están excluidos los autores cuyos libros no se leen.

4.3.3 - Tablero de Control

Para los KPI principales, se ha establecido el siguiente tablero de control con datos ejemplares:



4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

Logo:



Se eligieron estos colores por varias razones. Una de ellas es para distinguir a la marca. Cómo se puede observar en la siguiente imagen, los colores principales de los competidores son: blanco con letra negra, azul y naranja. Spotabook quiere distinguir su marca y no elegir colores que la asimilan a sus competidores. Por eso se eligieron dos colores no vistos en los principales competidores: un fondo negro y una letra dorada. Esto también ayuda a mostrar la aptitud de la marca ya que según la teoría del color, el dorado representa el logro, éxito, extravagancia, estima, progreso, y mas importante, la calidad. Al mezclar este color con un fondo negro, se da una mezcla interesante y muy distinta a los competidores. La idea es emitir calidad.



También, esta idea se muestra a través de la sencillez. La letra es simple y prolija, mas formal pero también con una redondez que muestra familiaridad y bienvenido. El libro a su costado complementa la letra para establecer que efectivamente es una plataforma de libros.

Construcción de identidad de marca:

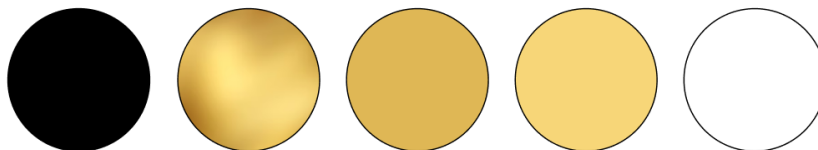
- Slogan:

- El slogan de la marca es: “Rompiendo barreras”, o en inglés ya que la meta principal es UK y USA, “Breaking barriers”. Esto ayuda a mostrar que la esencia de la plataforma es establecer cambios.
- Personalidad de marca
 - Joven
 - Curioso
 - Imaginativo
 - Apasionado
 - Colaborativo
 - Innovador
- Tono de comunicación y contenido en las redes:
 - Twitter:
 - En Twitter va a haber una mezcla de publicaciones competentes, mostrando las ventajas del producto y su confianza, cómo también un leve humor para ayudar a atraer a la audiencia joven.
 - Instagram y Facebook:
 - Publicaciones mostrando lo competente que es la plataforma.
 - Publicaciones que educan: tips de cómo usar la plataforma, demostraciones o recomendaciones.
 - Publicaciones que entretienen: tendencias, humor, y campañas temáticas.
 - Publicaciones que inspiran: sirven para motivar a los usuarios e invitarlos a pertenecer. Esto puede consistir, por ejemplo, de “la historia detrás”, “quienes somos”, testimonios o insights.
 - Publicaciones mostrando libros destacados y otras metas.

UX Writing:



-
- Colores
 - Los principales colores que identifican la marca son el dorado y negro de fondo. También se usará el color blanco para expresar información dentro de la plataforma.



-
- Logo pequeño y símbolo

- El simbolo que representa la marca es el libro dorado con fondo negro. El logo principal es el que se puede ver mas arriba pero el libro solo se va a usar para momentos donde solo corresponde un logo chico y cuadrado.



-
- Otras imágenes:
 - Otra imagen que se va a ver
- Tipografía
 - La tipografía o fuente del título se llama: "Crucifix Sans One Regular font"²⁶ ²⁷

ABCDEFGHIJKLM

NOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklm

nopqrstuvwxyz

-
- La tipografía de la página además del título es: Montserrat ya que se asemeja a la tipografía del título.
- Tono de comunicación dentro de la plataforma:
 - Dado que el target principal (al menos para el MVP) son usuarios jóvenes que les gustan los géneros de ficción, el tono de comunicación va a ser informal y amigable, pero también competente e inspirador.

Diseño de pantallas:

El diseño se focalizó en un aparato tamaño iPad, pero se adaptaría para teléfonos móvil y computadoras. Aca solo se han diseñado las pantallas mas importantes:

Vista General para Lectores vs Vista General para Escritores:

²⁶ <https://www.ffonts.net/CrucifixSansOne-Regular.font?text=sspotabookk#>, fecha de acceso: 15/06/2023

²⁷ https://www.whatfontis.com/FF_CrucifixSansOne-Regular.font?text=sspotabookk, fecha de acceso: 15/06/2023



En mas detalle:

Página de bienvenida:

Esta página se va a ver ni bien el usuario entra a la plataforma. Se pone automáticamente y luego lo lleva al login/ página principal dependiendo de si ya había hecho el login o no. La idea es que el texto se cargue de izquierda a derecha y al principio de todo el libro este cerrado, luego se abre y ahí se suman las letras.

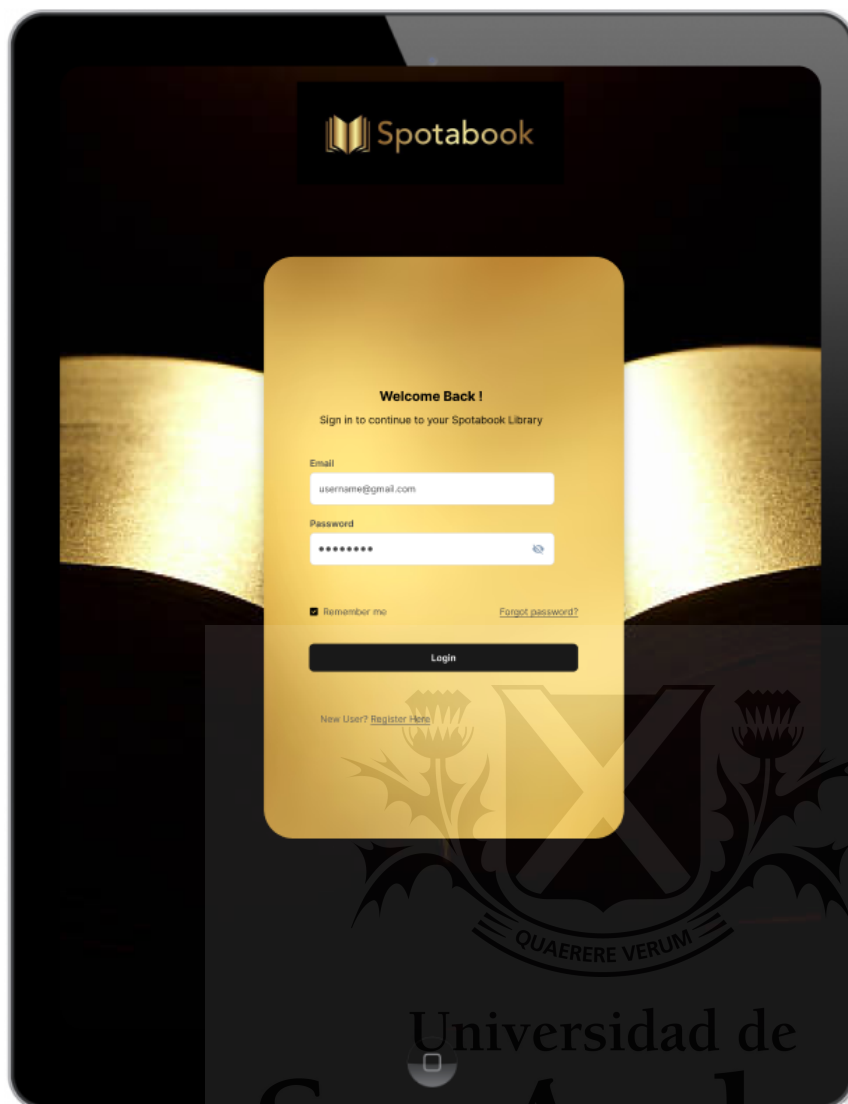
San Andrés



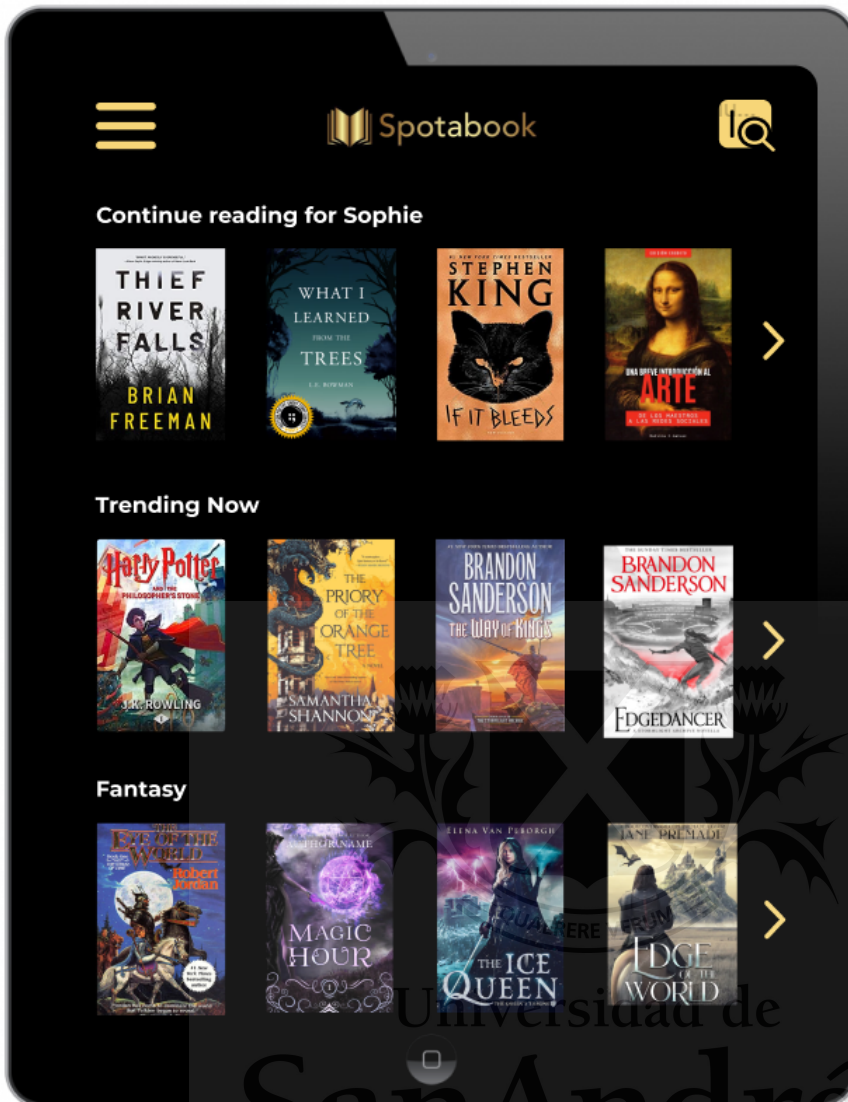
Login:



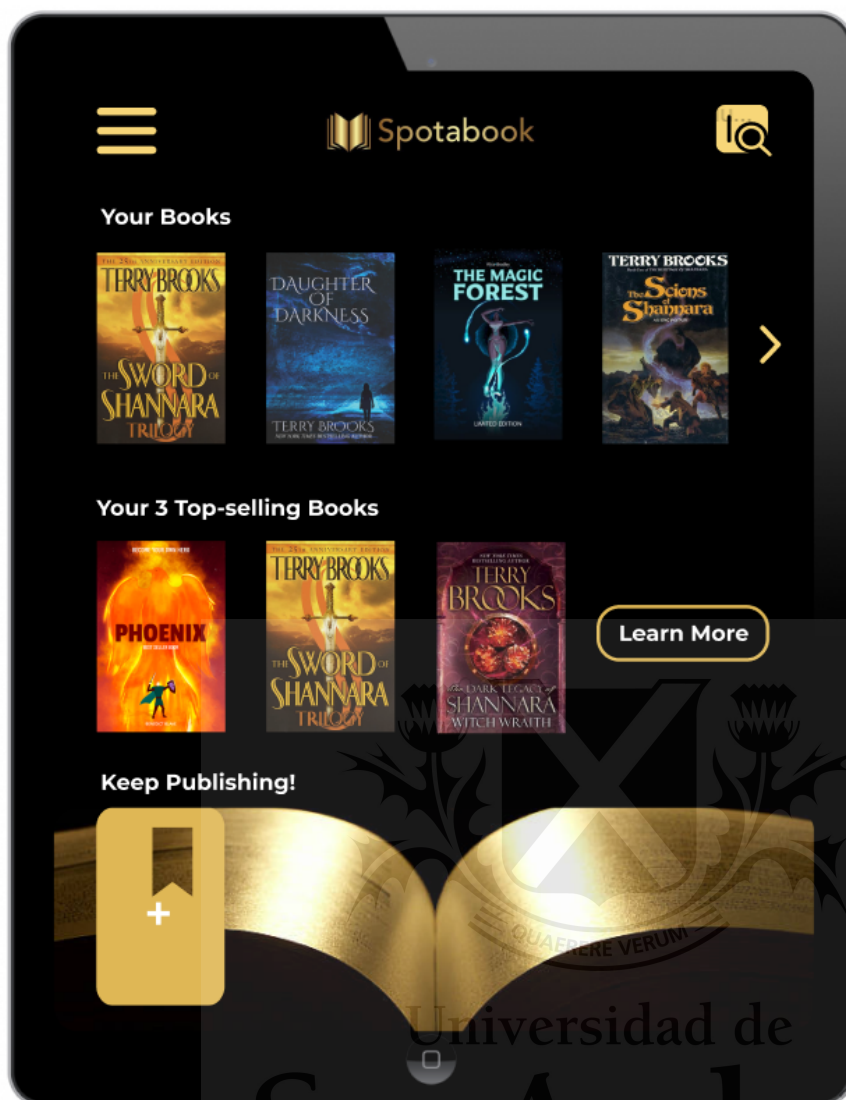
Universidad de
San Andrés



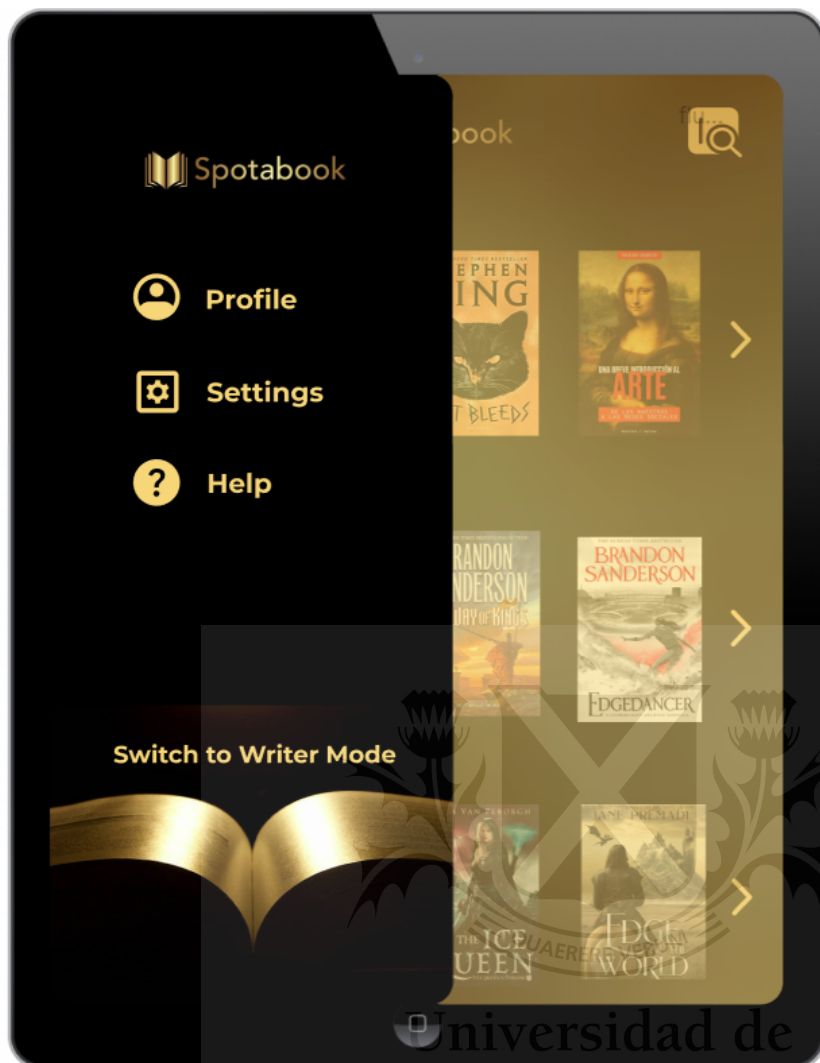
Página Principal para el Lector:



Página Principal para el Escritor:

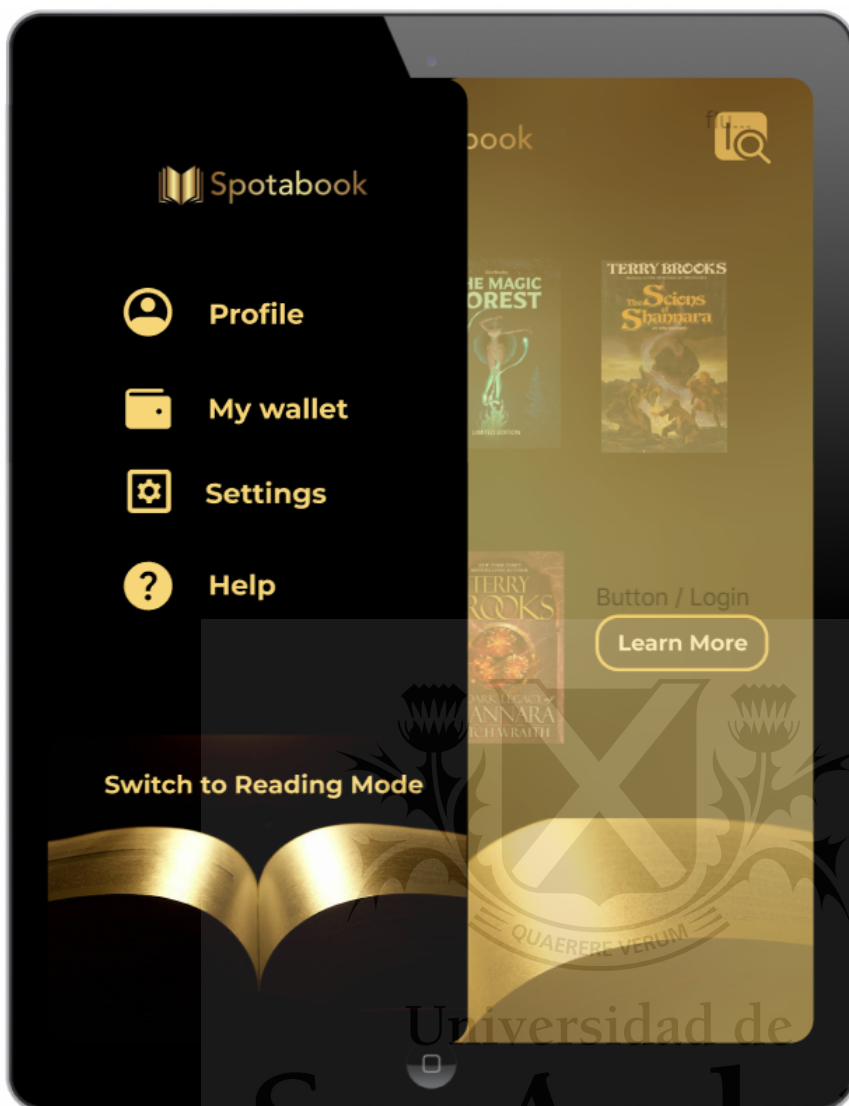


Menú de costado para Lectores:



Universidad de
San Andrés

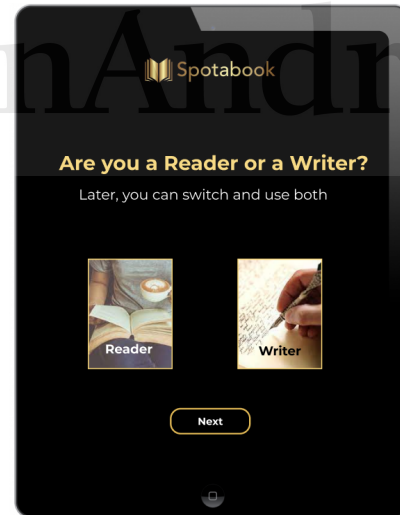
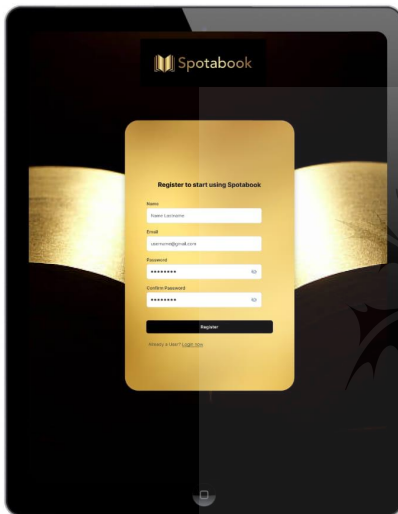
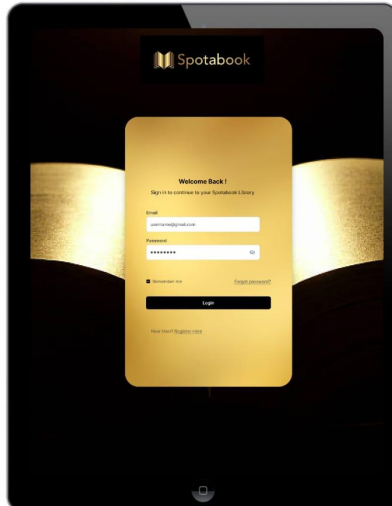
Menú de costado para Escritores:

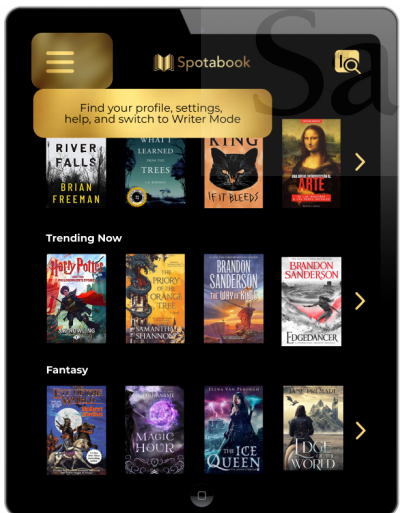
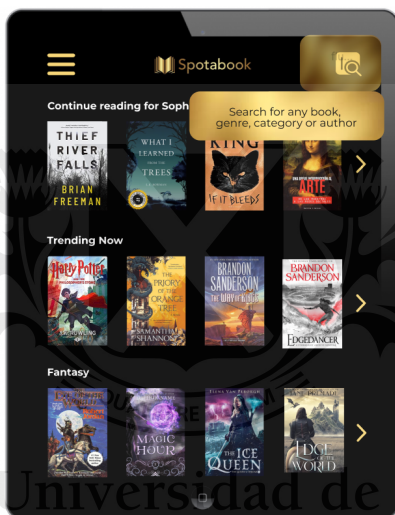
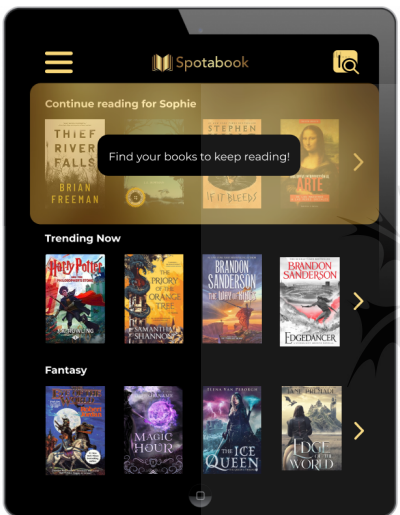
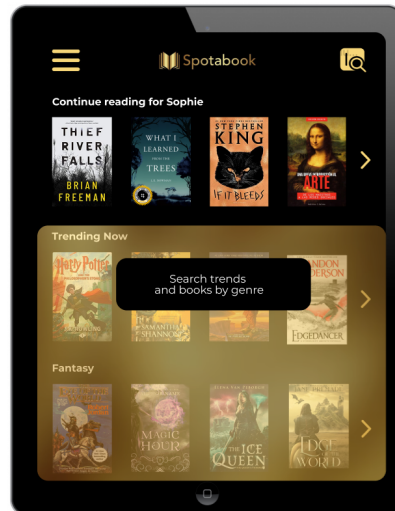
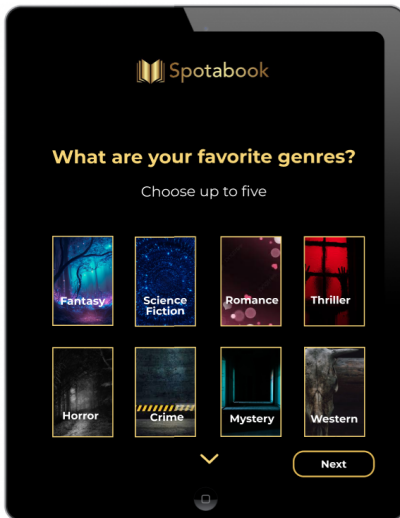


Onboarding:

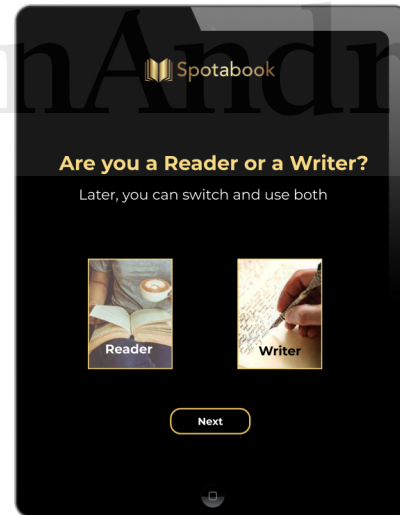
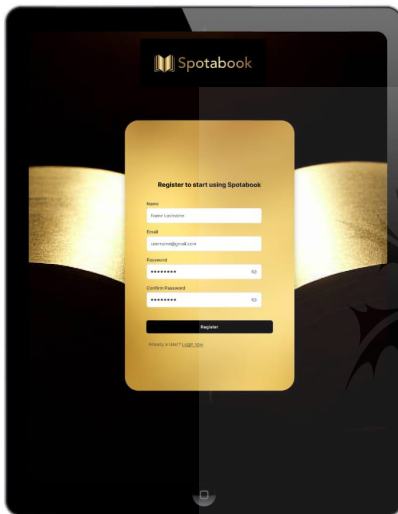
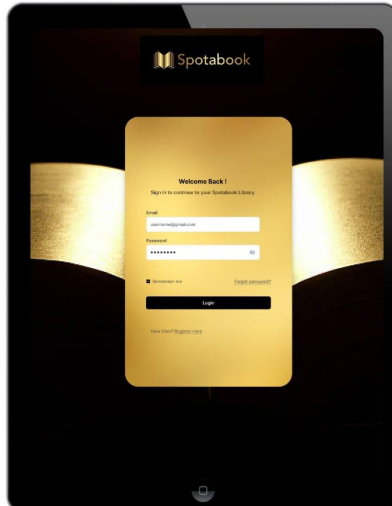
Hay dos onboarding, uno para los lectores y otro para los escritores dado que hay dos modos. La plataforma le da una bienvenida general y luego los guía sobre el funcionamiento de la página partiendo de la página principal.

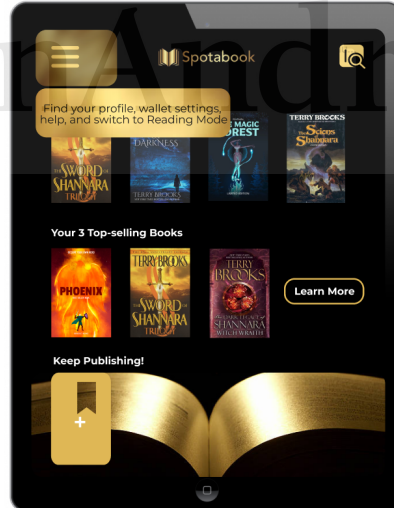
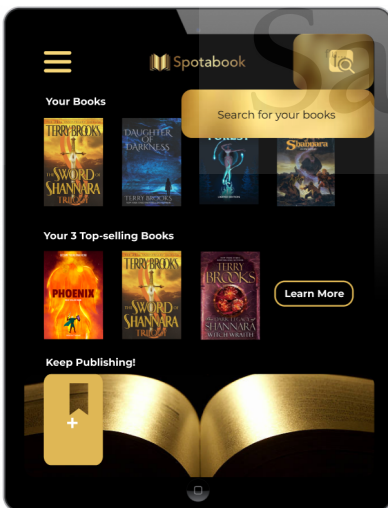
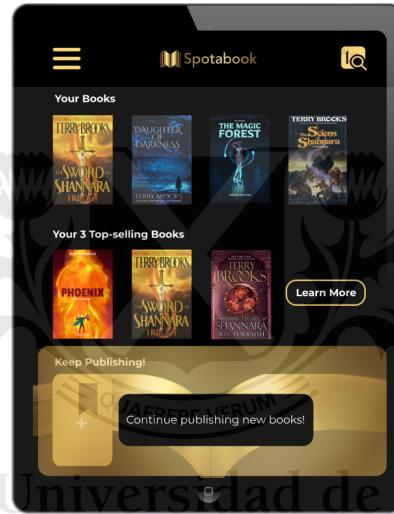
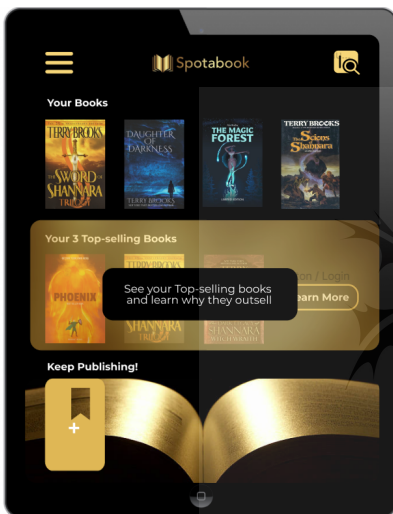
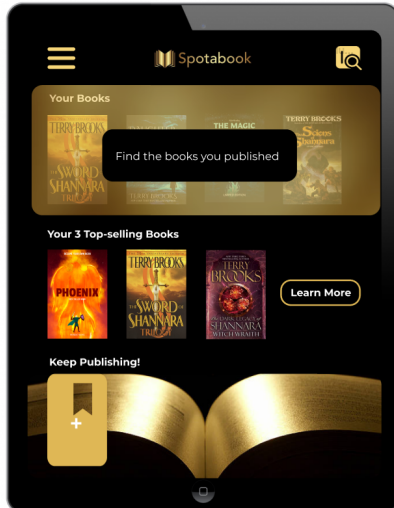
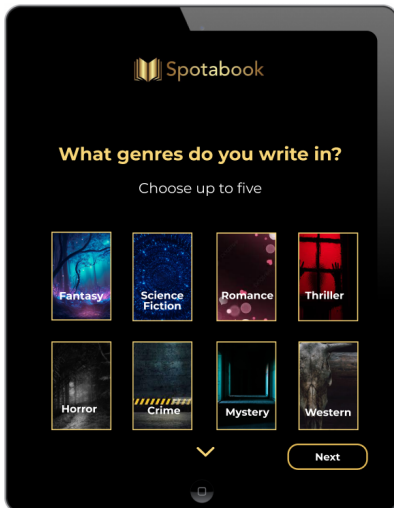
Para lectores:





Para escritores:



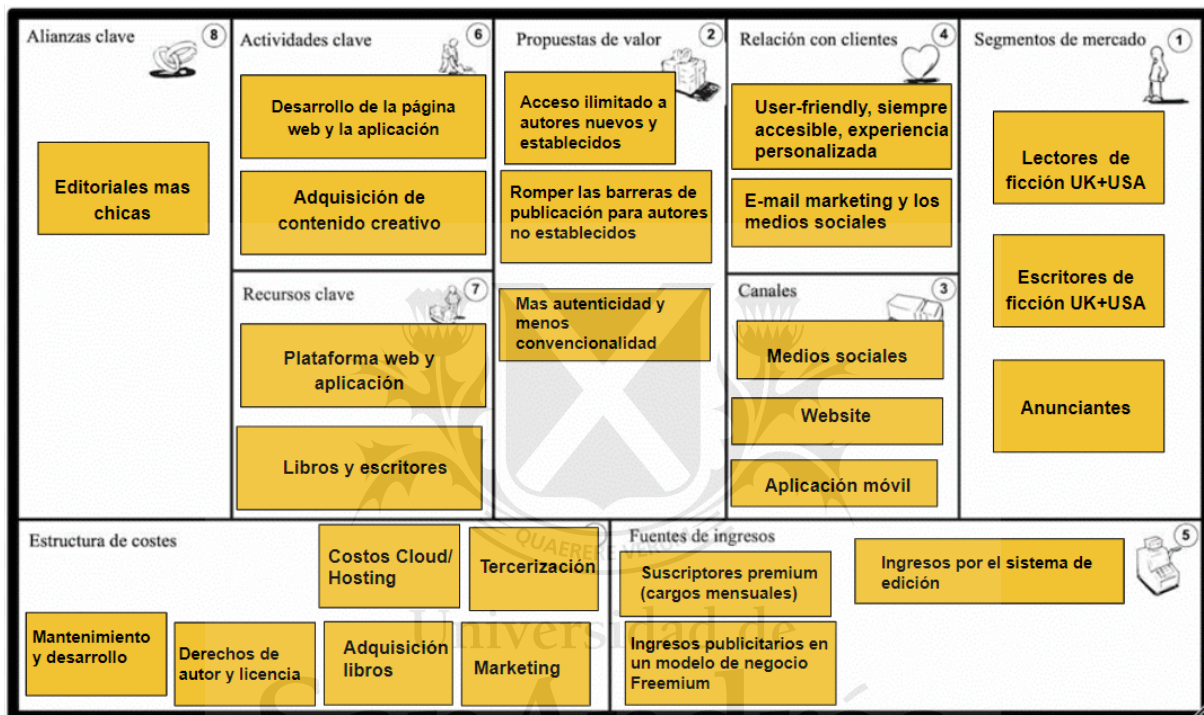




Universidad de
San Andrés

5 – Modelo de negocio (CANVAS)

Corto plazo:



A corto plazo, las alianzas claves se van a centrar en editoriales mas chicas ya que estas son las que estarían mas propensas a permitir que sus libros se publiquen en esta nueva plataforma.

Las actividades claves son el desarrollo de la página web y de la aplicación para poder lanzar el MVP, y también la adquisición de contenido creativo, esto siendo la adquisición de libros lo cuál se hará mediante relaciones con editoriales cómo también atrayendo a escritores a que publiquen sus libros en la plataforma. Dado esto, los recursos claves son la plataforma web y la aplicación, cómo también los libros y escritores. También, se nota acá que los canales principales son el sitio web, la aplicación móvil y los medios de comunicación sociales (cómo Instagram o Twitter dado que acá se debería construir una fuerte presencia).

En este momento del roadmap, la propuesta de valor es principalmente: 1) Acceso ilimitado a autores nuevos y establecidos, 2) Romper las barreras de publicación para autores no establecidos, y 3) Mas autenticidad y menos convencionalidad (ya que al no tener que publicar mediante editoriales, los escritores tienen la libertad de escribir historias nuevas no convencionales).

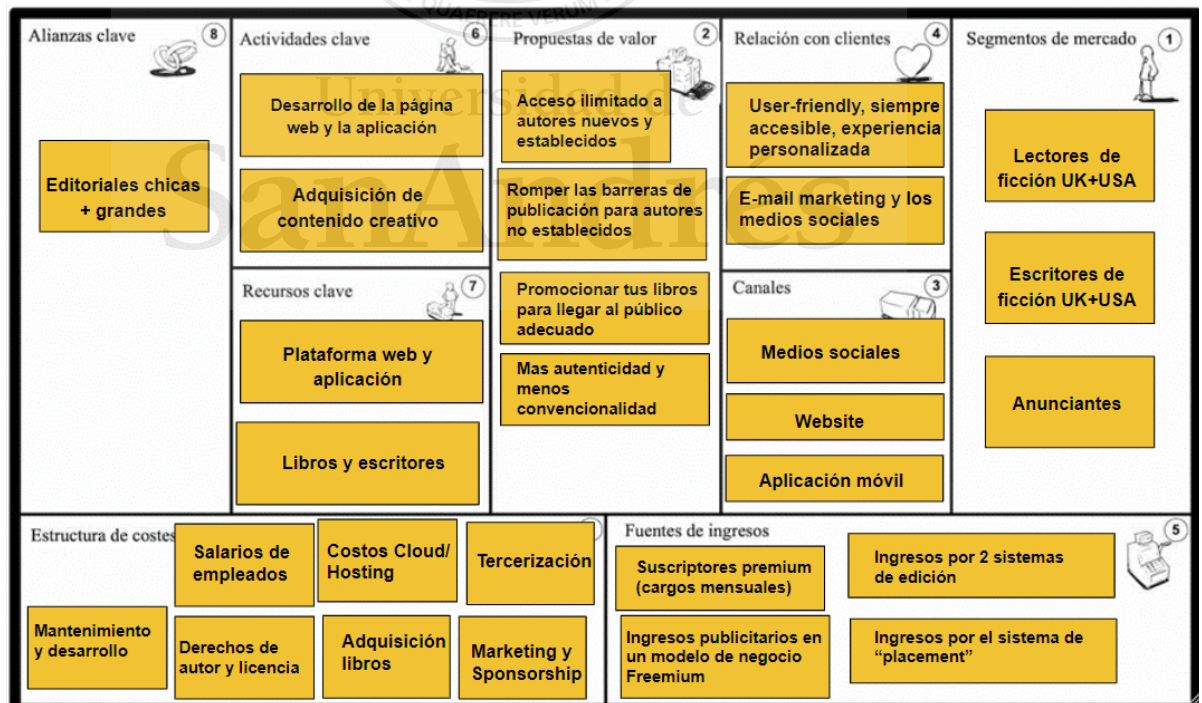
Las relaciones con los clientes son principalmente mediante el diseño de la plataforma ya que esta esta diseñada para ser “user-friendly”, es decir amigable para los usuarios, siempre accesible ya que los usuarios lo pueden acceder en cualquier momento del día y desde cualquier dispositivo, y con una experiencia personalizada dado el enfoque en personalización que tiene el desarrollo de la plataforma.

Los segmentos de mercado consisten en los lectores y escritores de ficción con foco en UK y USA, como también los anunciantes que colocan sus publicidades en la plataforma para los usuarios no pagos.

La estructura de costos consiste en: 1) Costos de mantenimiento y desarrollo de la plataforma, sea el sitio web cómo la aplicación, 2) Derechos de autor y licencia, ya que para adquirir libros establecidos se deben pagar estos derechos, 3) Costos Cloud/ Hosting, ya que este proyecto requiere mucho almacenamiento, 4) Tercerización, ya que la mayoría de las funciones de negocio se tercerizan, 5) Adquisición de libros ya que seguramente haya que negociar ciertos costos con las editoriales, y 6) Marketing. En este momento los sueldos de empleados no son muy relevantes ya que casi todo se terceriza (y en esa sección están incluidos los sueldos de aquellos) y la compañía consiste principalmente de tres socios.

Las fuentes de ingresos consisten en: 1) Ingresos por suscriptores premium, los cuales pagan la suscripción mensualmente, 2) Ingresos publicitarios de los anunciantes para los suscriptores no pagos, 3) Ingresos por el sistema de edición ofrecidos a los escritores.

Mediano plazo:

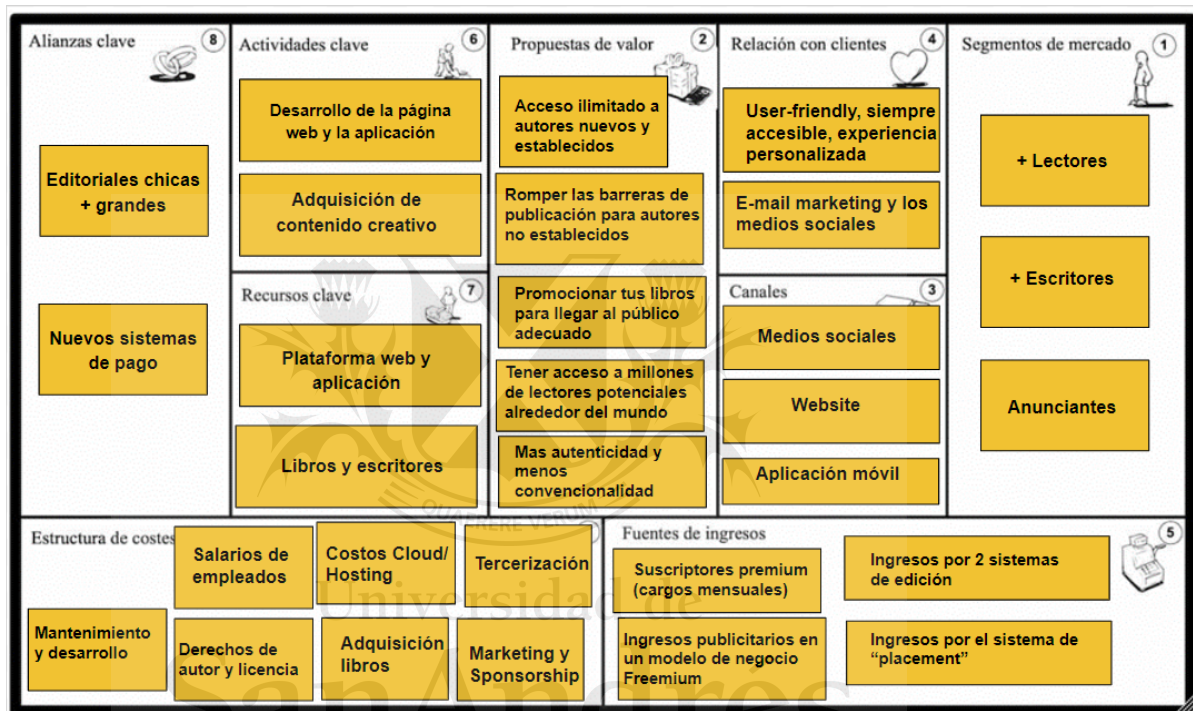


Los cambios que se hacen acá a diferencia del corto plazo son:

- 1) Para alianzas claves, se agregan editoriales mas grandes ya que la idea es expandir a mas libros.

- 2) En la propuesta de valor se agrega la proporción de libros para llegar al público adecuado ya que en el mediano plazo, es decir en un hito después del lanzamiento del MVP, se agrega un sistema de “placement” para los escritores.
- 3) Se agregan los salarios de empleados ya que se agregan equipos de comercio y de producto. También, en estructura de costos, se agregan Sponsorships (endoso) que principalmente se basa en influencers relevantes y “booktubers”.
- 4) En ingresos se agregan los del sistema de “placement” ofrecido a los escritores, y un segundo sistema de edición.

Largo plazo:



Los cambios que se hacen acá a diferencia del mediano plazo son:

- 1) En alianzas claves se agregan nuevos sistemas de pago ya que la idea es que a largo plazo la plataforma se expanda a nuevos territorios y estos pueden llegar a venir con nuevos sistemas de pago.
- 2) En propuesta de valor, se agrega el tener acceso a millones de lectores potenciales alrededor del mundo, ya que en este punto se estima que la cantidad de usuarios lectores va a ser mas de un millón.
- 3) En segmentos de mercado, la idea es a largo plazo expandir a nuevos territorios asique habrá nuevos segmentos de lectores y escritores dependiendo de que territorios se decide expandir a.

6 – Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

Dado el segmento del mercado elegido (lectores y escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos y el Reino Unido con un foco en libros digitales), las estrategias de marketing pueden estar dirigidas a los siguientes targets:

- 1) Lectores:
 - a) Lectores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que usan libros digitales.
 - b) Lectores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que todavía no usan libros digitales.
- 2) Escritores:
 - a) Escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que quieren publicar sus libros de la forma tradicional pero no lo logran hacer.
 - b) Escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que quieren publicar sus libros vía “self-publishing”.

6.2 – Posicionamiento de Marketing

La estrategia de posicionamiento de marca que Spotabook va a utilizar es la del “Océano Azul” de Renée Mauborgne and W. Chan Kim (Kim & Mauborgne, 2015). En resumen, la estrategia del Océano Azul es:

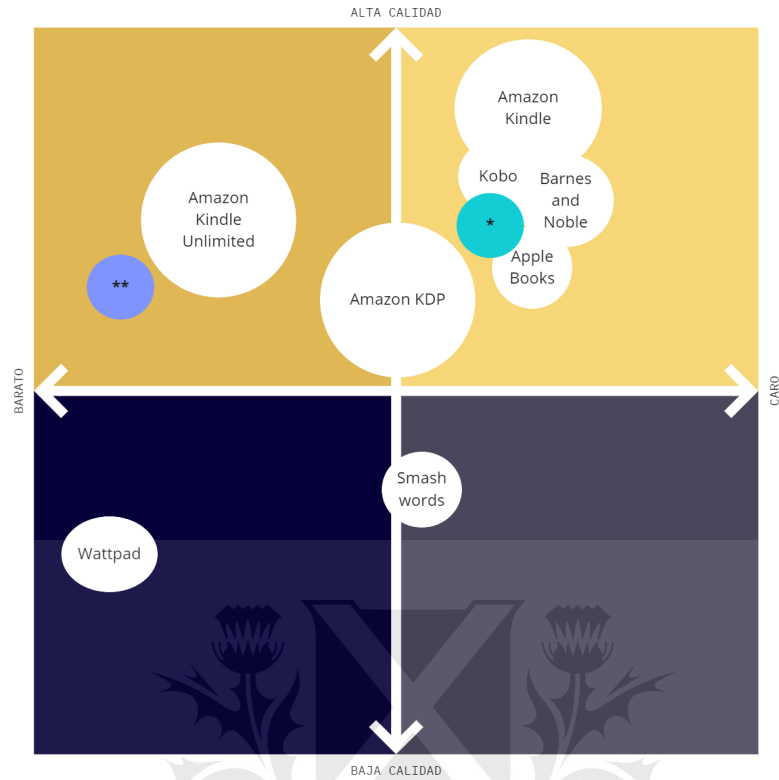
“La estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio de mercado y crear nueva demanda. Se trata de crear y capturar espacios de mercado no colonizados y, de ese modo, hacer de la competencia un factor irrelevante. Esta estrategia se basa en una visión según la cual las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas ni son estáticas”²⁸.

La idea entonces es posicionar el producto en un nuevo espacio del mercado, en este caso el de un marketplace de libros con un modelo de negocio freemium. Como se ha mencionado anteriormente, este modelo de negocio no existe actualmente en ninguno de los competidores que Spotabook se enfrenta con. Esto aporta valor al usuario ya que puede tener acceso a libros totalmente gratis. Esto también ayuda a atraer más lectores que ayuda a que los escritores obtengan más lecturas. También es importante notar que este producto es uno que integra totalmente las funciones de lectura y escritura en vez de, por ejemplo el caso de Amazon, que tiene un sitio para escritores (Amazon KDP), y un sitio para lectores (Amazon Kindle). De este modo, con esta estrategia, se crea y captura nueva demanda, cómo también se crean espacios de mercado todavía no disputados.

Las acciones principales que este plan de marketing va a llevar a cabo son:

²⁸ <https://gestion.pensemos.com/estrategia-del-océano-azul-que-es-y-como-usarla-parte-1>, fecha de acceso: 20/06/2023

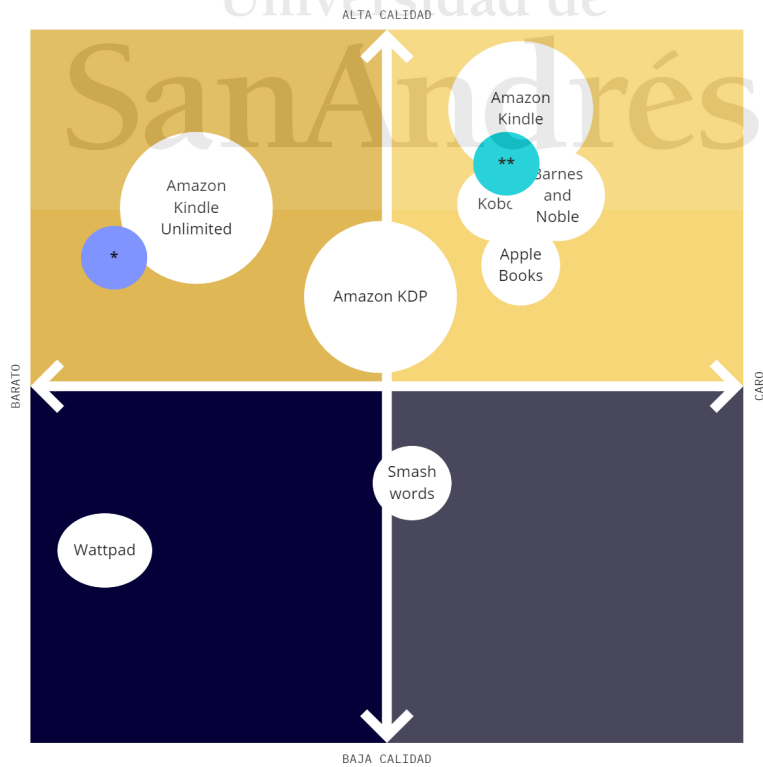
Mapa de Posicionamiento



miro

Mapa de posicionamiento a largo plazo:

Mapa de Posicionamiento



miro

6.3 Canales y Mensajes

Mensajes para entender tono

Los canales a utilizar:

- Anuncios en redes sociales:
 - Redes sociales:
 - TikTok
 - Instagram
 - Facebook
 - Twitter
 - Youtube
 - Los anuncios que se van a usar en cada una de estas redes están descritos mas abajo en la sección de cono de conversión.
- Presencia en redes sociales:
 - Redes a usar:
 - Instagram y Facebook
 - La idea es crear contenido valioso con los siguientes territorios de contenido:
 - Informar:
 - Información básica de la marca y del producto (marketplace)
 - Promociones
 - Novedades
 - Educar:
 - Sobre cómo se publican libros y buenas prácticas
 - Sobre géneros y libros existentes
 - Inspirar:
 - Historias motivacionales de autores que lograron publicar con éxito en la plataforma.
 - Valores de la marca
 - Libros y autores destacados
 - Entretener:
 - Memes de libros y de la marca.
 - TikTok
 - Los territorios van a ser los mismos que los de Instagram y Facebook, pero el foco va a ser mas “juvenil”, con un enfoque en entretenimiento (informar mediante entretenimiento).
 - Twitter
 - La idea es crear contenido valioso con los siguientes territorios de contenido:
 - Informar:
 - Información básica de la marca y del producto (marketplace)
 - Promociones
 - Novedades
 - Inspirar:
 - Libros y autores destacados

- Entretener:
 - Memes de libros y de la marca.
 - Cómo se menciona en la sección 4.4* en Twitter va a haber una mezcla de publicaciones competentes, mostrando las ventajas del producto y su confianza, cómo también un leve humor para ayudar a atraer a la audiencia joven.
- En estas redes se va a hacer un marketing de contenido, desarrollando los perfiles para que sean llamativos de acorde a cada red social.

El enfoque de los mensajes de marketing para cada segmento son los siguientes:

1) Lectores:

- a) Lectores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que usan libros digitales.
 - i) Para estos se trataría de convencerlos que se pasen a usar Spotabook mediante los argumentos de: 1) Pueden leer todos los libros que quieren gratuitamente, y 2) No tienen que comprar mas libros individuales.
- b) Lectores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que todavía no usan libros digitales.
 - i) Para estos se trataría de convencerlos que se pasen a usar Spotabook mediante los argumentos de: 1) No tienen que comprar mas libros individuales y pueden leer todos los libros que quieren gratuitamente, 2) Usar libros digitales es una alternativa a la deforestación y ayuda al medio ambiente.

2) Escritores:

- a) Escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que quieren publicar sus libros de la forma tradicional pero no lo logran hacer.
 - i) Para estos se trataría de convencerlos que se pasen a usar Spotabook mediante los argumentos de: Romper las barreras de publicación con los beneficios de 1) Llegar a una gran audiencia, 2) Generar una comunidad online para tu libro, 3) Mantener los derechos de autor, 4) Poder editar, publicar y promocionar a tu libro con la ayuda de la plataforma.
- b) Escritores jóvenes asociados a los géneros de ficción localizados en los Estados Unidos (USA) y el Reino Unido (UK) que quieren publicar sus libros vía “self-publishing”.
 - i) Para estos se trataría de convencerlos que se pasen a usar Spotabook mediante los argumentos de: 1) Las comisiones de escritores en Spotabook son mas altas que en cualquier otra plataforma, 2) Mantener los derechos de autor, 3) Generar una comunidad online para tu libro, 4) Poder editar, publicar y promocionar a tu libro con la ayuda de la plataforma, 5) Una misma plataforma para publicar y leer.

6.4 Cono de Conversión

Conciencia:

Esto se haría mediante anuncios dirigidos (“targeted ads”) en formato banner en plataformas sociales como Instagram, Facebook, Twitter, TikTok, Youtube, o Google Ads, tratando de generar un Click Through al landing page. La idea es enfocarse en usuarios que leen/ escriben, es decir que tienen un interés en libros.

Para Google Ads, es cuando hacen un Search, si un usuario busca algún tema relacionado con sitios de libros como “Amazon Kindle”, “Apple Books”, “e-books”, o libros puntuales, mediante campañas pagas de Google Ads anuncios de Spotabook podrían aparecer.

La idea es traer “brand awareness” en esta etapa para generar nuevos “prospects” (es decir potenciales clientes).

Ejemplos de posibles mensajes podrían ser:

- 1) *“Todos los libros a la punta de tu mano... Gratis!”*
- 2) *Finalmente puedes evitar las editoriales*
- 3) *Spotabook: Rompiendo barreras*

Y demás. La idea sería poner una imagen llamativa y hasta a veces humorosa para llamar la atención al cliente. Y con taglines cortos para agarrar rápidamente la atención del cliente.

Consideración:

Ahora en vez de los banners, se implementa el formato de anuncio vídeo. Esto se haría mediante anuncios dirigidos en plataformas sociales como Instagram, Facebook, Twitter, TikTok, o Youtube. La idea es enfocarse en usuarios que leen/ escriben, es decir que tienen un interés en libros, lo cuál se puede ver según su algoritmo e historial de uso en las plataformas.

También, se implementa la promoción mediante endosos pagos para Booktubers principalmente (en Youtube), cómo también en TikTok con creadores de contenido relacionados a libros. Para ambos, el mensaje no se dirigirá solo a los usuarios lectores potenciales o los usuarios escritores potenciales, sino que para ambos. Las promociones de endoso para Booktubers que se busca lograr son las que los Booktubers hablan unos minutos o menos del producto en si en vez de mencionarlo solo una vez nomas. Entonces, se le pediría a los Booktubers que hablen de los aspectos de lectura y de escritura al mismo tiempo. Algún ejemplo de esto podría ser: *“Este video esta sponsorado por Spotabook. Spotabook es una plataforma virtual que te permite publicar tus libros Y leer todos los libros sin costos...”*

Conversión:

En el caso de los Booktubers mencionados anteriormente, estos pueden promocionar un “promo code” es decir que en un mismo anuncio mencionan que es Spotabook, porque lo promocionan, y con un código de 1 mes de Free Trial y/o un descuento para los primeros meses.

Esto también se podría aplicar para otros influencers de TikTok o Instagram.

6.5 - Plan de Promoción

El plan de promoción se divide en dos partes. Por un lado, esta el marketing previo al lanzamiento de la plataforma. Esta promoción se basa alrededor de “brand awareness”. La idea es crear intriga e interés para que cuando se lance el producto finalmente haya una audiencia potencial de personas que ya han escuchado el nombre de la marca. El tipo de mensaje se centraría alrededor de textos e imágenes que generen intriga y con una fecha de lanzamiento esperada para generar anticipación ya que esto no es una técnica usual de marketing. Se buscaría distinguir claramente que este producto es distinto a los demás y se buscaría llamar mucho la atención de los potenciales clientes en esta etapa. Gran parte del foco de la promoción sería centrada en los potenciales clientes escritores ya que es importante establecer a la plataforma cómo una que tiene libros de autores no establecidos.

Después del lanzamiento del producto, es decir la fecha del “go live”, el enfoque de los planes de promoción sería el del cono de conversión establecido anteriormente. Al principio, los primeros meses después del lanzamiento, se buscaría atraer principalmente a escritores así la plataforma ya comienza con libros nuevos, pero también lectores.

Es decir que primero se buscará promocionar una promesa de un producto, y luego del lanzamiento, se busca promocionar el producto en sí.

A medida que se van lanzando nuevas funcionalidades a lo largo del roadmap del producto el marketing se va a adaptar para también promocionar el producto de esta manera.

7 – Operaciones del Negocio

7.1 Procesos Principales

Las operaciones del negocio de Spotabook son:

- Obtener los permisos de publicación (de autores)
- Verificación de Performance con Base de datos
- Vínculos con las editoriales.
- Marketing
- Customer Relationship Management
- Pago/cobro

No de actividad	1
Nombre	Obtener los permisos de publicación
Objetivo	Obtener los acuerdos comerciales y/o legales para publicar obras de los escritores en la plataforma.
Responsable	COO+CFO ya que este maneja el ámbito de legales.
Entradas	Archivo digital del manuscrito de un libro, incluyendo información del título del libro, descripción general del libro, géneros, categorías, y nombre del autor.
Salidas	Un libro digital publicado en la plataforma de Spotabook.
Descripción	Los usuarios escritores envían el manuscrito del libro digital con otra información relevante. La plataforma procesa la información y publica el libro virtualmente.
Periodicidad de ejecución	Cada vez que un usuario escritor quiere publicar su libro.
Reglas de negocio	El usuario debe aceptar ciertos criterios de derecho de autor y permiso de derechos. El usuario debe proporcionar información sobre el título del libro, descripción general del libro, géneros, categorías, y nombre del autor. Cuando el usuario escritor envía su libro, la página lo deben formatear para ajustar a un estándar específico cómo por ejemplo con cierta tipografía y tamaño. Al publicarse, el libro debería ser accesible a todos los usuarios lectores.

No de actividad	2
------------------------	---

Nombre	Vínculos con las editoriales
Objetivo	Establecer alianzas con las editoriales para lograr publicar sus libros establecidos en la plataforma, de este modo atrayendo un mayor mercado de clientes, aumentando el valor de la plataforma, y aumentar la cantidad y calidad de libros publicados en la plataforma.
Responsable	COO
Entradas	Un listado de potenciales editoriales y contratos a firmar.
Salidas	Contratos firmados y la obtención de libros de las editoriales.
Descripción	Se identifican potenciales editoriales tras hacer un análisis del mercado para identificar las mas viables. Con ayuda del estudio legal tercerizado, el rol del COO se encarga de elaborar un contrato potencial para presentar a las editoriales cómo también una presentación para convencerlos. Luego hay que ir a las editoriales en sí y presentar la proposición. Si la editorial no acepta se buscaría llegar a un acuerdo. Cuando finalmente aceptan, se firma el contrato y los libros se suben a la plataforma.
Periodicidad ejecución	de Esto se haría una vez para cada editorial potencial. Si es una negociación en curso quizás tarde mas tiempo en terminarse pero no sería una actividad recurrente.
Reglas de negocio	Se tienen que considerar cuestiones legales cómo las leyes de derecho de autor y propiedad intelectual. También se deben establecer reglas y términos puntuales en el contrato cómo definición de exclusividad, división de los ingresos, precios y duración del contrato.

No de actividad	3
Nombre	Verificación de Performance con Base de datos
Objetivo	Analizar el rendimiento de la base de datos para identificar posibles problemas, optimizar el sistema y las operaciones, crear mejores campanas, y mejorar el rendimiento de la plataforma.
Responsable	CTO y área de tecnología.
Entradas	Métricas de comportamiento, consultas de base de datos.
Salidas	Reportes de rendimiento, resultados de analitica, reportes sobre el comportamiento de los usuarios.

Descripción	Se monitorea y analiza el rendimiento de la base de datos para identificar posibles problemas, optimizar el sistema y las operaciones, crear mejores campañas, y mejorar el rendimiento de la plataforma.
Periodicidad de ejecución	Diariamente
Reglas de negocio	Se debería implementar herramientas y técnicas de monitoreo de los datos en la base de datos, se debería definir métricas de rendimiento específicos para evaluar los datos y la eficiencia de la base de datos.

No de actividad	4
Nombre	Marketing
Objetivo	Atraer a mas usuarios, crear mas “brand awareness” y crear mas “engagement” del usuario.
Responsable	El área de Marketing.
Entradas	Planes y estrategias de marketing, campañas de marketing, información sobre los usuarios, material promocional.
Salidas	Conversiones (nuevos usuarios), mas “engagement” del usuario (leen o publican mas libros), y mas “brand awareness”.
Descripción	El equipo de marketing desarrolla y ejecuta estrategias de marketing para atraer a mas usuarios, crear mas “brand awareness” y crear mas “engagement” del usuario.
Periodicidad de ejecución	Constantemente se debería estar buscando cumplir con las metas de marketing y cada cuánto ocurren nuevas campañas depende de la longitud de las campañas de marketing iniciadas.
Reglas de negocio	Las estrategias y materiales promocionales de marketing deberían estar alineadas con la imagen, personalidad, e identidad de marca, cómo también con la audiencia objetiva. Se debería hacer análisis de mercado y de información de usuarios existentes para crear anuncios personalizados y dirigidos. Se debería cumplir con las regulaciones y políticas privadas de la región donde los anuncios se dirigen.

No de actividad	5
------------------------	---

Nombre	Customer Relationship Management Soporte de clientes
Objetivo	Generar buenas experiencias de usuario y lealtad de los usuarios.
Responsable	Marketing pero a mediano plazo este se cambia por el area de operaciones.
Entradas	Retroalimentación (“feedback”), analítica de comportamiento de usuarios, quejas.
Salidas	Resolución de problemas de usuarios, mayor lealtad de los usuarios, una mejora de experiencia de usuario, y una mejora de la satisfacción del usuario.
Descripción	Se gestionan las consultas y solicitudes de reporte/ayuda de los usuarios, proporcionando asistencia y resolviendo sus problemas con la plataforma, de tal forma de mejorar su experiencia de usuario.
Periodicidad de ejecución	Estas actividades son continuas ya que responden a las necesidades del usuario constantemente.
Reglas de negocio	Las solicitudes de reportes y ayuda se deberían solucionar rápidamente (deberían haber objetivos de tiempos cómo 3 horas por reportes), efectivamente y profesionalmente. Los comentarios y problemas registrados de los usuarios se deberían procesar en la base de datos y usar para mejorar la plataforma y resolver problemas recurrentes. Se deberían mandar al área de desarrolló.

San Andrés

No de actividad	6
Nombre	Pago/cobro
Objetivo	Que se procesen correctamente los pagos y cobros de usuarios y de la plataforma.
Responsable	Finanzas y operaciones.
Entradas	Información de pago del cliente (para usuarios lectores) y/o información de cuentas bancarias de cobro (para usuarios escritores).
Salidas	Transacciones de pago/ cobro exitosas entre usuarios lectores, usuarios escritores, y la plataforma.

Descripción	Se generan efectivamente transacciones de pago seguras entre usuarios y con la plataforma.
Periodicidad de ejecución	Cada vez que un usuario lector se registra con suscripción paga en la plataforma y cada vez que un usuario escritor cobra.
Reglas de negocio	Los usuarios deberían ingresar datos válidos de tarjetas de crédito/débito y otros medios de pago. El pago/cobro se debería generar y procesar correctamente y de forma segura (siguiendo las prácticas de la industria). Se debería establecer claramente la política de reembolso en los términos y condiciones del usuario.



Universidad de
San Andrés

7.2 - Recursos materiales

#	EQUIPAMIENTO MÁQUINAS	/ FUNCIÓN DESEMPEÑA	QUE	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Computadoras (laptops)	Computadoras empleados	para	Año 1: 3 Año 2: 9 más Año 3: 1 más Total: 13	US\$550/cu

Al inicio, Spotabook no va a requerir de recursos materiales ya que es un producto 100% digital (tampoco va a requerir de infraestructura física) y que su almacenamiento se basa en la nube. Sin embargo, a medida de que se van ampliando los puestos y se incorporan mas empleados, se podrían agregar computadoras para cada empleado. Estas serían de Windows, computadoras Dell, que actualmente en el mercado americano tienen un valor estimado de US\$550. Se estima que tienen una vida útil de 3 años. En el primer año se comprarían 3 ya que hay solamente 3 roles tercerizados. Pero en el año 2, van a haber 9 computadoras más y el Año 3, una más.



8 – Equipo

Corto plazo:

- Periodo: 1 año
- Dado los pocos recursos e ingresos que la compañía tendrá en esta etapa, solo se definen 3 roles.
- Todos los socios se ocupan de conseguir talento para las siguientes etapas.
- **1) CTO + CPO**
 - Este rol corresponde inicialmente a una sola persona que combina los roles de: Gerente de Tecnología (CTO) y Gerente de Producto (CPO) ya que estas áreas están íntegramente vinculadas en esta etapa. Este rol durará un año y luego se divide en CTO y CPO.
- **2) CCO + CMO**
 - Este rol corresponde inicialmente a una sola persona que combina los roles de: Gerente de Comercio (CCO) y Gerente de Marketing (CMO) ya que estas áreas están íntegramente vinculadas en esta etapa.
- **3) CEO**
 - Este rol corresponde inicialmente a una sola persona que combina los roles de: Gerente de Operaciones (COO) y Gerente de Finanzas (CFO), y sirve como un CEO. Este rol también durará dos años y luego se divide en dos: CEO y CFO.

Mediano plazo:

- Periodo: 1 año
- **1) CTO**
 - Como adición, se contratan a dos **programadores** y un **ingeniero en sistemas**.
- **2) CCO + CMO**
 - Como adición, se contrata un **equipo de Marketing** que consiste en un **Ejecutivo de Marketing Senior** y un **Ejecutivo de Marketing Junior**.
- **3) CEO**
 - Como adición, se contrata un **Ejecutivo de Finanzas Junior**.
- **4) CPO**
 - Se separa el rol de CPO del CTO.
 - Como adición, se contrata un **equipo de Producto** que consiste en un **Ejecutivo de Producto Senior** y un **Ejecutivo de Producto Junior**.

Largo plazo:

- Periodo: 1 año
- La única diferencia entre el Mediano y Largo plazo es la división del rol de CEO en dos roles: **CEO** y **CFO**.

El análisis de abajo se basa en los empleados a corto plazo. Como en el primer año, solo hay personal directivo y las demás funciones se tercerizan, entonces se elimina la sección de personal operativo para el primer año.

8.1 - Equipo funcional a Corto Plazo

8.1.1 Personal Directivo

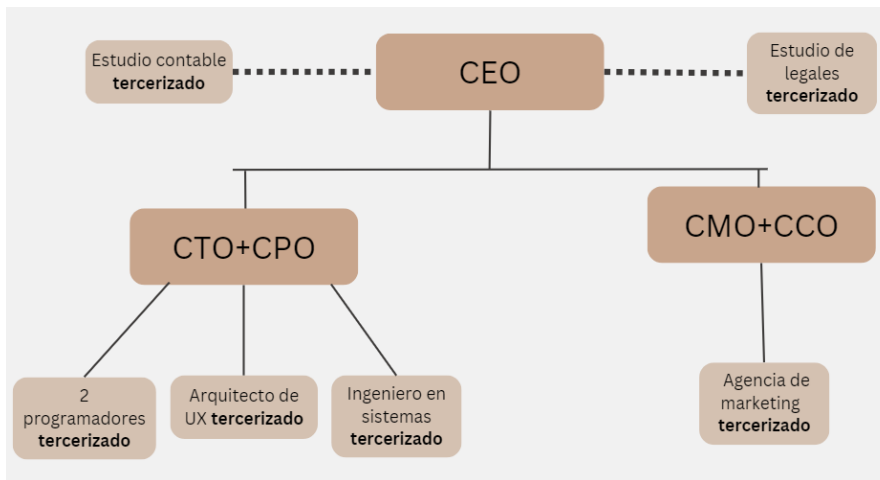
Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / medio / largo plazo)
CPO (Gerente de Tecnología) + CTO (Gerente de Producto)	1) El desarrollo del producto en todos sus aspectos (incluyendo la creación del mvp, agregar las funcionalidades correspondientes a lo largo de las etapas de desarrollo del producto, y encargarse del mantenimiento de la plataforma) 2) Tercerizar programas e ingenieros en sistemas para crear la infraestructura tecnológica, cómo también	Al inicio tiene que tercerizar correctamente y generar un producto digital mvp dentro de un tiempo límite que funcione correctamente y aporte calidad al usuario. Luego tiene que seguir desarrollando el producto a lo largo de sus etapas, implementar más funciones, que agregue valor al usuario y que cumplan con las metas de negocio.	Alto nivel de comprensión del desarrollo de software (incluyendo metodologías de desarrollo de software y tener familiaridad con ciertos lenguajes de programación como html, css, y javascript), infraestructura tecnológica, gestión de productos digitales, habilidades y modalidades de trabajos ágiles, base de datos, y tecnologías en la nube.	Habilidades ágiles, de dirección estratégica para el desarrollo de productos digitales, de liderazgo y de visión general para alinear los productos digitales con los objetivos comerciales.	Un ejecutivo de tecnología que tenga experiencia en gestión de productos o desarrollo de software.	Al inicio se le va a pagar \$4000 por mes ya que no hay ingresos pero por metas cumplidas, se le agrega un bono mensual (35%). Cuando el rol se divide, se le paga el doble a cada uno. Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación) consiste en mitad de su salario. Entonces, en total se estima que va a	Corto plazo (después se divide en dos)

	diseñadores de UX (para la experiencia de usuario).					costar el primer año: \$7400	
CCO (Gerente de Comercio) + CMO (Gerente de Marketing)	1) Comercio y marketing. 2) Tercerizar un equipo de marketing.	Debe mostrar resultados exitosos medibles que cumplan con los objetivos comerciales, cómo por ejemplo, adquisición de nuevos clientes, "brand awareness", aumento de ingresos o aumento de interacciones de clientes.	Alto nivel de conocimiento de marketing digital (incluyendo: canales, estrategias, métricas, análisis de datos, técnicas de adquisición de clientes, técnicas de retención de clientes), y tiene que tener familiaridad con herramientas y plataformas de marketing como Google Analytics.	Habilidades de liderazgo y de comunicación para guiar al equipo de marketing tercerizado a desarrollar y ejecutar estrategias de marketing y estrategias comerciales, cumplir con los objetivos comerciales, e impulsar el crecimiento de la empresa.	Un profesional de marketing experimentado con más de 5 años de experiencia liderando equipos de marketing, impulsando iniciativas de marketing exitosas. Tiene que demostrar que conoce o tiene experiencia en marketing digital.	Al inicio se le va a pagar \$4000 por mes ya que no hay ingresos pero por metas cumplidas, se le agrega un bono mensual (35%). Luego del primer año, el sueldo se duplica. Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación) consiste en mitad de su salario. Entonces, en total se estima que va a costar el primer año: \$7400	Largo plazo
CEO (Gerente General)	1) Operaciones y finanzas	Tiene que demostrar estrategias financieras	Alto nivel de comprensión de	Tiene que tener la habilidad y visión para	Un ejecutivo experimentado con experiencia	Al inicio se le va a pagar \$4000 por	Largo plazo (pero en el

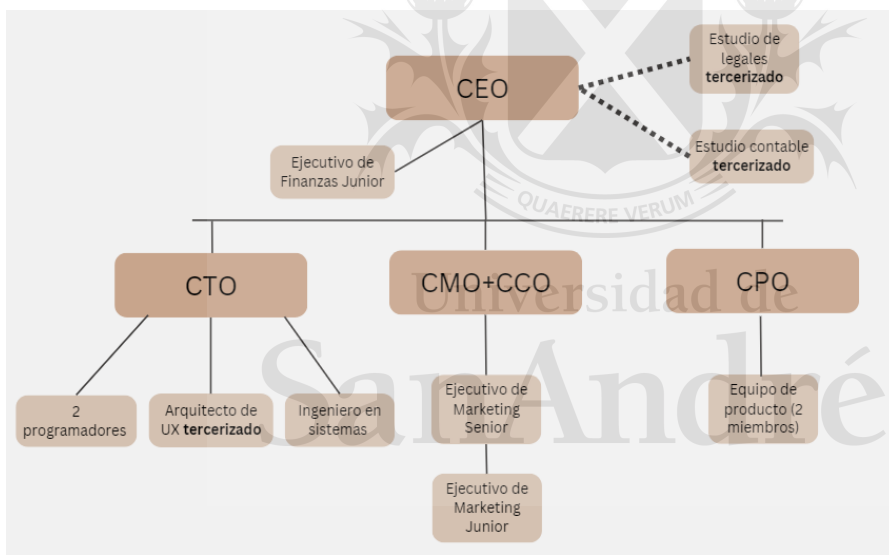
	<p>2) Tercerizar: un estudio de legales y un estudio contable para manejar las finanzas y liquidar los sueldos de empleados</p>	<p>con resultados medibles que cumplan con los objetivos de comercio, optimizar la eficiencia operativa, y mejorar el desempeño financiero.</p>	<p>gestión financiera y operaciones comerciales. Tiene que saber elaborar presupuestos, usar técnicas de operaciones, y gestionar riesgos.</p>	<p>administrar y aplicar estrategias financieras, administrar las operaciones del día a día, y supervisar las gestiones legales y contables.</p>	<p>en la administración de las áreas de operaciones y/o finanzas. Tiene que demostrar conocimiento en estas áreas.</p>	<p>mes ya que no hay ingresos pero por metas cumplidas, se le agrega un bono mensual (35%). En el segundo año este número se convierte en \$9500. Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación) consiste en mitad de su salario. Entonces, en total se estima que va a costar el primer año: \$7400</p>	<p>tercer año el CFO se separa como un rol aparte del CEO)</p>
--	---	---	--	--	--	---	--

8.2 – Organigrama

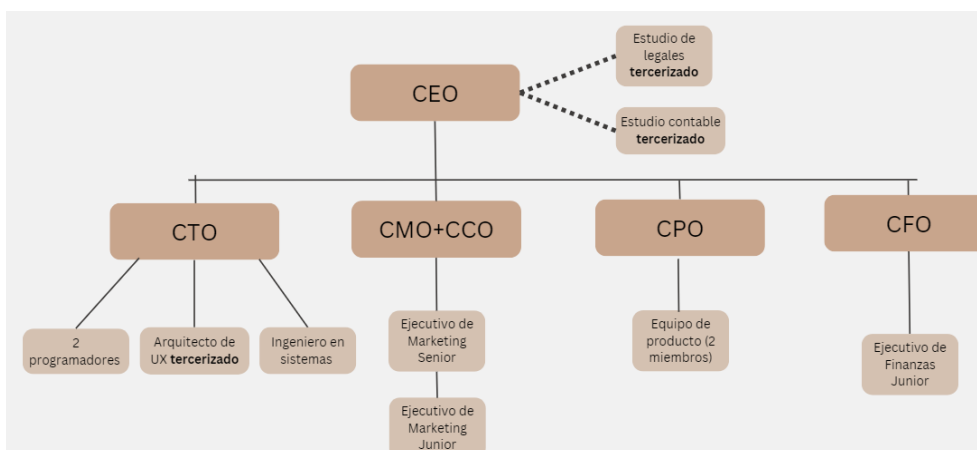
Corto plazo:



Mediano plazo:



Largo plazo:





Universidad de
San Andrés

CTO + CPO:

Identificación del Cargo	
Nombre	Gerente de Tecnología (CTO) y Gerente de Producto (CPO)
Gerencia	Tecnología y producto.
Sub Gerencia	
Departamento	Tecnología y producto.
Reporta a	Inicialmente es un partner y cómo hay solo tres empleados ninguno esta sobre el otro. En el mediano a largo plazo se agrega la función del CEO y en este caso se reporta a el.

Propósito del Cargo**Misión**

Desarrollar el producto digital desde principio a fin.

Objetivos

1. El desarrollo del producto en todos sus aspectos (incluyendo la creación del mvp, agregar las funcionalidades correspondientes a lo largo de las etapas de desarrolló del producto, y encargarse del mantenimiento de la plataforma)
2. Tercerizar programadores e ingenieros en sistemas para crear la infraestructura tecnológica, cómo también diseñadores de UX (para la experiencia de usuario).

CMO + CCO:

Identificación del Cargo	
Nombre	Gerente de Marketing (CMO) y Gerente de Comercio (CCO)
Gerencia	Marketing y comercio.

Sub Gerencia	
Departamento	Marketing y comercio.
Reporta a	Inicialmente es un partner y cómo hay solo tres empleados ninguno esta sobre el otro. En el mediano a largo plazo se agrega la función del CEO y en este caso se reporta a el.

Propósito del Cargo

Misión

Manejar las áreas de comercio y marketing de la empresa para crecer los usuarios, crear "brand awareness" y generar mayor interacción con la plataforma.

Objetivos

- 1) Generar aumento de cantidad de usuarios, crear "brand awareness" y generar mayor interacción con la plataforma.
- 2) Tercerizar un equipo de marketing.

COO + CFO:

Identificación del Cargo	
Nombre	Gerente de Operaciones (COO) y Gerente de Finanzas (CFO)
Gerencia	Operaciones y finanzas.
Sub Gerencia	
Departamento	Operaciones y finanzas.
Reporta a	Inicialmente es un partner y cómo hay solo tres empleados ninguno esta sobre el otro. En el mediano a largo plazo se agrega la función del CEO y en este caso se reporta a el.

Propósito del Cargo**Misión**

Administrar las operaciones y finanzas de la empresa para generar aumentos de ingresos.

Objetivos

- 1) Administrar las operaciones y finanzas de la empresa.
- 2) Generar aumentos de ingresos.
- 3) Tercerizar: un estudio de legales y un estudio contable para manejar las finanzas y liquidar los sueldos de empleado



Universidad de
San Andrés

9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 Costo

Concepto	Detalle	Año (US\$)	1 Año (US\$)	2 Año (US\$)	3
	TOTAL POR RUBRO				
Producto	Agencia de desarrollo (incluye programadores, diseñador de UX e ingeniero en sistemas, cómo también el mantenimiento de la plataforma)	82.950	-	-	
Marketing	Campañas de marketing	604.788	1.763.965	12.559.750	
	Agencia de Marketing (11% de la inversión publicitaria)	66.527	194.036	1.385.973	
Mantenimiento de las editoriales	Pago de regalías de las editoriales	740.610	2.468.700	24.687.000	
Inversiones	Computadoras	1.650	4.950	550	
Recursos Intangibles	Salesforce (CRM)	300	300	300	
	Oracle Cloud Infrastructure (Almacenamiento en la nube)	960	960	960	
	Microsoft 365	264	264	264	
	Lanzamiento en el Google Play Store	25			
	Lanzamiento en el Apple App Store	99	99	99	

Producto:

Se estima que para desarrollar el mvp, se van a necesitar 11 semanas (como se puede ver en la sección del Roadmap del Producto (4.1*)), lo cuál si se trabaja 8 horas por día 5 días a la semana, serian 440 horas. Luego, para los hitos 2 y 3 se estima que tardarían 5 semanas cada uno en desarrollarse, es decir otras 400 horas. En total son 840 horas de desarrollo. Como tras un año se van a contratar empleados programadores solo estos hitos son necesarios tercerizar ya que ocupan el primer año. Se estima que a los dos programadores se les va a pagar US\$40 por hora, al ingeniero en sistemas US\$40 por hora, y al diseñador de UX US\$35 por hora. Sin embargo se estima que el ingeniero en sistemas y el diseñador en UX solo van a necesitar trabajar el 25% de la cantidad de horas totales. Esto deja 840 horas cada uno para los dos programadores, y 210 horas para el ingeniero en sistemas como también para diseñador de UX. El costo total de desarrollo entonces es US\$82.950.

Campañas de Marketing:

El budget para la campaña de marketing del Año 1 es de 40% de los ingresos esperados de cada año. Para el Año 2, baja a 35%. Luego para el Año 3 en adelante, el budget baja a 25% de los ingresos esperados en cada año.

Agencia de Marketing:

Se estima que al contratar una agencia de marketing, esta va a cobrar el 11% de la inversión publicitaria. Como la inversión publicitaria mencionada en el punto anterior (de campañas de marketing) fue US\$604.788 el Año 1, entonces este costo de la agencia de marketing para el Año 1 se estima en unos US\$66.527. La misma regla aplica para los demás años.

Pago de regalías a las editoriales:

Para obtener contratos con editoriales, se deben fijar los términos y regalías que se les va a ofrecer por el uso de sus libros. Se estima aproximadamente que el 50% de los ingresos por lectores van a ir a las editoriales.

Inversiones: Computadoras:

Para las computadoras, el primer año se van a comprar y necesitar 3 con un costo promedio de US\$550 cada una y en el segundo año se van a adquirir 9 más. El Año 3 se adquiere 1 más.

Inversiones	Costo (US\$)	Nuevo o Segunda Mano	Vida Útil	Amortización Anual(US\$)
Computadoras Año 1	1.650	Nueva	3 años	550
Computadoras Año 2	4.950	Nueva	3 años	1.650
Computadoras Año 3	550	Nueva	3 años	183,33
TOTAL INVERSIÓN	7.150			

Recursos intangibles:

- **Salesforce (CRM):**
 - El precio de este CRM es US\$25 mensuales, es decir unos US\$300 anuales, según Forbes²⁹.
- **Oracle Cloud Infrastructure (Almacenamiento en la nube):**
 - El costo mensual para el "Oracle Analytics Cloud - Enterprise" es US\$80³⁰.
- **Microsoft 365:**

²⁹ <https://www.forbes.com/advisor/business/software/crm-pricing/>, fecha de acceso: 01/07/2023

³⁰ <https://www.oracle.com/cloud/price-list/>, fecha de acceso: 01/07/2023

- El costo mensual del plan Premium de Microsoft 365 para negocios es de US\$22³¹.
- **Lanzamiento en el Google Play Store:**
 - Para lanzar una aplicación en el Google Play Store, se debe pagar una única vez US\$25³².
- **Lanzamiento en el Apple Store:**
 - Para tener una aplicación en el Apple Store, se debe pagar US\$99 por año³³.

9.2 – Precios

Suscripción mensual de usuarios lectores pagos:

Como el principal competidor de precios es Amazon Kindle Unlimited, ya que también funciona por un modelo de suscripción, como se mencionó anteriormente, su precio actual aumento de US\$9,99 a US\$11,99. Dado estos factores, para tener un mejor rango de competencia de precios, se establece que el costo mensual de la suscripción paga es de US\$9,99.

Costo de los modelos de edición:

Como se menciona antes, hay dos modelos de edición ofrecidos a los usuarios escritores. El servicio mas barato va a costar US\$0.03 por página de libro (teniendo en cuenta las pautas formales de tamaño de letra y tipografía). El servicio mas caro va a costar US\$0.1. Estimaciones de cantidad de libros anuales son 0,5 por escritor y la estimación de páginas por libro promedio son 300, lo cuál dejaria 150 páginas por año por escritor.

Costo del modelo de “placement”:

El sistema de “placement” va a tener distintos rangos de precios, entre el formato mas barato teniendo un costo fijo de US\$10 hasta el mas caro que tendrá un costo fijo de US\$100 (dependiendo de cuan expuesto el usuario quiere que su obra este). Entre estos números se dividen secciones por cada US\$10, es decir los rangos de precios son: US\$10, US\$20, US\$30, US\$40, US\$50, US\$60, US\$70, US\$80, US\$90 y US\$100.

9.3 – Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.

Se estima que el 40% de los usuarios que usan la plataforma de Spotabook van a tener suscripciones pagas. Este número se toma desde estudios que muestran cifras similares para otra plataforma similar que usa el sistema freemium, Spotify. (Sawars, 2023)

Teniendo en cuenta esta cifra, se toman 4 principales fuentes de ingreso:

- Usuarios lectores activos con suscripción paga
 - Para este calculo se toma el 40% de los usuarios en cada año y se lo multiplica por el precio de la suscripción paga de cada mes, todo esto

³¹

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products>, fecha de acceso: 01/07/2023

³² <https://www.androidauthority.com/publishing-first-app-play-store-need-know-383572/>, fecha de acceso: 01/07/2023

³³ <https://pangea.ai/ios>, fecha de acceso: 01/07/2023

promediando los meses ya los usuarios no ingresan todos en el mismo mes. Como se estableció anteriormente, el precio mensual de la suscripción es US\$9.99.

- Publicidad de anunciantes publicada para usuarios lectores activos sin suscripción paga
 - Para este calculo, se estima que a anunciantes les van a cobrar US\$0.1 por impresión (cada vez que un usuario ve el anuncio). Se toma el restante 60% de los usuarios de cada año como los que no tienen suscripción paga. Se estima que el usuario promedio lee 10 páginas por día y que van a aparecer anuncios cada 5 páginas. Con este calculo, cada suscriptor trae una ganancia de US\$5 por mes.
- Usuarios escritores que usan los sistemas de edición
 - Se estima que tras el lanzamiento de los dos sistemas de edición (hitos 1 y 3), el 50% de los usuarios escritores van a usar el mas básico, el 20% va a usar el mas caro y el restante 30% no va a usar ningún sistema de edición. Como ya se menciona, el servicio mas barato va a costar US\$0.03 por página de libro (teniendo en cuenta las pautas formales de tamaño de letra y tipografía). El servicio mas caro va a costar US\$0.1. También se estima que cada escritor publica 0,5 libros por año y se estima que la cantidad de páginas promedio por libro es 300, lo cuál dejaria 150 páginas por año por escritor.
- Usuarios escritores que usan los sistemas de "placement"
 - Se estima que tras el lanzamiento del sistema de "placement" (en el hito 3), el, el 50% de los usuarios van a usar el sistema para promocionar sus libros. Como ya se menciona, el sistema de "placement" va a tener distintos rangos de precios, entre el formato mas barato teniendo un costo fijo de US\$10 hasta el mas caro que tendrá un costo fijo de US\$100 (dependiendo de cuan expuesto el usuario quiere que su obra este). Entre estos números se dividen secciones por cada US\$10. Dentro de los usuarios escritores que usan el sistema de "placement", se asume que el 50% van a seleccionar la opción de US\$10, 10% van a seleccionar la opción de US\$20, 10% van a seleccionar la opción de US\$30, 5% van a seleccionar la opción de US\$40, 5% van a seleccionar la opción de US\$50, 4% van a seleccionar la opción de US\$60, 4% van a seleccionar la opción de US\$70, 4% van a seleccionar la opción de US\$80, 4% van a seleccionar la opción de US\$90, y 4% van a seleccionar la opción de US\$100.
 - y el otro 50% se va a distribuir parejamente hasta llegar a los US\$100.

Los resultados quedan asi (todos los precios o ingresos son en dólares americanos (US\$):

Usuarios lectores	30.000	100.000	1.000.000
Usuarios lectores con suscripción paga	12000	40000	400000
Usuarios lectores sin suscripción paga	18000	60000	600000
Usuarios escritores	3.000	10.000	100.000

Precio suscripción (en US\$)	10	10	10
Promedio paginas de lectura usuarios lectores no pagos	10	10	10
Precio de anuncio (para anunciantes) (en US\$)	0,1	0,1	0,1
Promedio precio anuncio por día por usuario no pago (en US\$)	0,2	0,2	0,2
Promedio precio anuncio por mes por usuario no pago (en US\$)	6	6	6
Precio sistema de edición barato por página (en US\$)	0,03	0,03	0,03
Precio sistema de edición caro por página (en US\$)	0,1	0,1	0,1
Precio sistema de "placement" subasta 1 (en US\$)	10	10	10
Precio sistema de "placement" subasta 2 (en US\$)	20	20	20
Precio sistema de "placement" subasta 3 (en US\$)	30	30	30
Precio sistema de "placement" subasta 4 (en US\$)	40	40	40
Precio sistema de "placement" subasta 5 (en US\$)	50	50	50
Precio sistema de "placement" subasta 6 (en US\$)	60	60	60
Precio sistema de "placement" subasta 7 (en US\$)	70	70	70

Ingresos (en US\$)	1.511.970 \$	5.039.900 \$	50.399.000 \$
Usuarios lectores activos con suscripción paga	779.220 \$	2.597.400 \$	25.974.000 \$
Publicidad a través de usuarios lectores activos no pagos	702.000 \$	2.340.000 \$	23.400.000 \$
Usuarios escritores que usan el sistema de edición barato	3.375 \$	11.250 \$	112.500 \$
Usuarios escritores que usan el sistema de edición caro	4.500 \$	15.000 \$	150.000 \$
Usuarios escritores que usan los sistemas de "placement"	22.875 \$	76.250 \$	762.500 \$

9.4 - Estudio de los ingresos y egresos.

9.4.1 - Gastos de operación

Los siguientes gastos operativos están en dólares americanos (en US\$). Como se menciona en la sección de equipo, los tres roles administrativos (c-level), van a cobrar al primer año US\$4.000 pero por metas cumplidas, se le agrega un bono mensual. Se espera que el bono mensual promedio sera del 35% del sueldo bruto y se va a aplicar solo para los miembros del c-level (CPO + CTO, CCO + CMO, y CEO al principio). Al Año 2, el sueldo de los gerentes del c-level sube al doble ya que en esta etapa se espera tener mas recursos financieros y el CEO gana US\$9.500 por mes. También se toman en cuenta los organigramas desarrollados en la sección de equipo (*8), ya que varios roles se dividen a lo largo del tiempo, como el rol del CPO + CTO que en el primer año es un único rol, pero luego se divide en dos. Todos los sueldos están multiplicados por 12 (ya que en USA se cobran 12 sueldos a diferencia de los 13 en Argentina). Por ejemplo, al año 1, el sueldo del CPO+CTO es US\$4.000, asique en un año entero serian US\$48.000. Por mes, cada programador gana US\$6.000 y el ingeniero en sistemas gana US\$5.000. Los miembros junior de los equipos de Marketing, Producto y el miembro de Finanzas, van a cobrar cada uno US\$2.500 por mes, mientras que los miembros senior ganan US\$5.000 por mes.

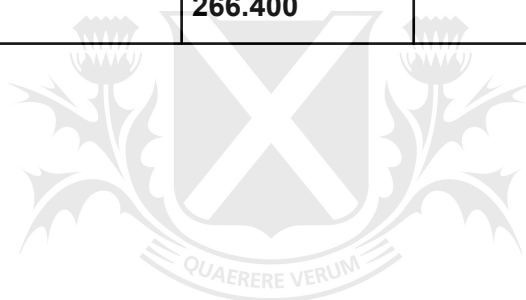
Con respecto a las cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación, etc), se estima que estas van a costar el 50% del sueldo bruto de los empleados, para hacer una estimación muy general.

Sueldo Mensual (US\$ brutos)	Año 1	Año 2	Año 3
CPO + CTO	48.000		
CCO + CMO	48.000	96.000	96.000
CEO	48.000	114.000	114.000
CTO		96.000	96.000
CPO		96.000	96.000
CFO			96.000
Programador (x2)		144.000	144.000
Ingeniero en sistemas		60.000	60.000
Ejecutivo de Marketing Senior		60.000	60.000
Ejecutivo de Marketing Junior		30.000	30.000
Ejecutivo de Producto Senior		60.000	60.000
Ejecutivo de Producto Junior		30.000	30.000

Ejecutivo de Finanzas Junior		30.000	30.000
Sub Total	144.000	816.000	912.000

Impuestos (sobre sueldos) y Bonos			
Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación).	72.000	408.000	456.000
Bonos esperados de los gerentes	50.400	140.700	174.300
Sub TOTAL	122.400	548.700	630.300

TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA (suma de los subtotales)	266.400	1.364.700	1.542.300
---	----------------	------------------	------------------



Universidad de
San Andrés

9.4.2 - Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

Los siguientes gastos operativos están en dólares americanos (en US\$).

	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Honorarios, retribuciones por servicios y asesoramiento legal.</i>	4.000	4.000	4.000
<i>Honorarios, retribuciones por servicios y asesoramiento contable.</i>	4.000	4.000	4.000
<i>Seguros</i>	7.000	7.000	7.000
<i>Amortizaciones (de las computadoras)</i>	550	2.200	2.383
TOTALES	15.550	17.200	17.383



Universidad de
San Andrés

9.4.3 - Cuadro de Resultados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3
Costos	\$1.790.588	\$5.875.398	\$40.301.963
Costos Generales	\$1.496.525	\$4.431.651	\$38.673.273
Desarrollo de la plataforma	\$82.950	\$0	\$0
Campañas de marketing	\$604.788	\$1.763.965	\$12.599.750
Agencia de Marketing	\$66.527	\$194.036	\$1.385.973
Pago de regalías de las editoriales	\$740.610	\$2.468.700	\$24.687.000
Computadoras	\$1.650	\$4.950	\$550
Recursos Intangibles	\$1.648	\$1.623	\$1.623
Salesforce (CRM)	\$300	\$300	\$300
Oracle Cloud Infrastructure (Almacenamiento en la nube)	\$960	\$960	\$960
Microsoft 365	\$264	\$264	\$264
Lanzamiento en el Google Play Store	\$25	\$0	\$0
Lanzamiento en el Apple App Store	\$99	\$99	\$99
Otros gastos operativos no relacionados a mano de obra	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Honorarios por asesoramiento legal	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Honorarios por asesoramiento contable	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Seguros	\$7.000	\$7.000	\$7.000
Sueldos	\$277.416	\$1.427.124	\$1.612.068
CPO + CTO	\$48.000	\$0	\$0
CCO + CMO	\$48.000	\$96.000	\$96.000
CEO	\$48.000	\$114.000	\$114.000
CTO	\$0	\$96.000	\$96.000
CPO	\$0	\$96.000	\$96.000
CFO	\$0	\$0	\$96.000
Programador (x2)	\$0	\$144.000	\$144.000
Ingeniero en sistemas	\$0	\$60.000	\$60.000
Ejecutivo de Marketing Senior	\$0	\$60.000	\$60.000
Ejecutivo de Marketing Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Ejecutivo de Producto Senior	\$0	\$60.000	\$60.000

Ejecutivo de Producto Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Ejecutivo de Finanzas Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Total Sueldos	\$144.000	\$816.000	\$912.000
Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación).	\$72.000	\$408.000	\$456.000
Bonos esperados de los gerentes	\$50.400	\$140.700	\$174.300
Impuestos sobre salarios	\$11.016	\$62.424	\$69.768
Ingresos Netos	\$1.511.970	\$5.039.900	\$50.399.000
Usuarios lectores activos con suscripción paga	\$779.220	\$2.597.400	\$25.974.000
Publicidad a través de usuarios lectores activos no pagos	\$702.000	\$2.340.000	\$23.400.000
Usuarios escritores que usan el sistema de edición barato	\$3.375	\$11.250	\$112.500
Usuarios escritores que usan el sistema de edición caro	\$4.500	\$15.000	\$150.000
Usuarios escritores que usan los sistemas de "placement"	\$22.875	\$76.250	\$762.500
Resultado Bruto	-\$278.619	-\$835.498	\$10.097.037
Amortizaciones	\$550	\$2.200	\$2.383
Resultado Operativo (EBIT)	-\$279.169	-\$837.698	\$10.094.653
Tasa de impuesto corporativa (USA) (21%)	-\$58.510	-\$175.455	\$2.120.378
Resultado Neto	-\$220.659	-\$662.244	\$7.974.276

9.4.4 - Cash Flow proyectado

La principal diferencia entre el Cash Flow y el estado de resultados es como se expresa la amortización de las computadoras. En el Cash Flow, no se ven las amortizaciones pero sí el flujo de ingresos y egresos (ej: el gasto de las computadoras inicial). En cambio, en el Estado de Resultados, solo se suelen mostrar las amortizaciones ya que el Estado de Resultados sigue el criterio de devengar.

	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos	\$1.790.588,68	\$5.875.398,15	\$42.188.376,63
Egresos por costos generales	\$1.496.525	\$4.431.651	\$38.673.273
Desarrollo de la plataforma	\$82.950	\$0	\$0
Campañas de marketing	\$604.788	\$1.763.965	\$12.599.750
Agencia de Marketing	\$66.527	\$194.036	\$1.385.973

Pago de regalías de las editoriales	\$740.610	\$2.468.700	\$24.687.000
Computadoras	\$1.650	\$4.950	\$550
Recursos Intangibles	\$1.648	\$1.623	\$1.623
Salesforce (CRM)	\$300	\$300	\$300
Oracle Cloud Infrastructure (Almacenamiento en la nube)	\$960	\$960	\$960
Microsoft 365	\$264	\$264	\$264
Lanzamiento en el Google Play Store	\$25	\$0	\$0
Lanzamiento en el Apple App Store	\$99	\$99	\$99
Otros gastos operativos no relacionados a mano de obra	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Honorarios por asesoramiento legal	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Honorarios por asesoramiento contable	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Seguros	\$7.000	\$7.000	\$7.000
Sueldos	\$277.416	\$1.427.124	\$1.612.068
CPO + CTO	\$48.000	\$0	\$0
CCO + CMO	\$48.000	\$96.000	\$96.000
CEO	\$48.000	\$114.000	\$114.000
CTO	\$0	\$96.000	\$96.000
CPO	\$0	\$96.000	\$96.000
CFO	\$0	\$0	\$96.000
Programador (x2)	\$0	\$144.000	\$144.000
Ingeniero en sistemas	\$0	\$60.000	\$60.000
Ejecutivo de Marketing Senior	\$0	\$60.000	\$60.000
Ejecutivo de Marketing Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Ejecutivo de Producto Senior	\$0	\$60.000	\$60.000
Ejecutivo de Producto Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Ejecutivo de Finanzas Junior	\$0	\$30.000	\$30.000
Total Sueldos	\$144.000	\$816.000	\$912.000
Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación).	\$72.000	\$408.000	\$456.000
Bonos esperados de los gerentes	\$50.400	\$140.700	\$174.300
Impuestos sobre salarios	\$11.016	\$62.424	\$69.768
Impuestos corporativos	\$0	\$0	\$1.886.413
Tasa de impuesto corporativa (USA) (21%)	\$0	\$0	\$1.886.413
Ingresos Operativos	\$1.511.970	\$5.039.900	\$50.399.000

Usuarios lectores activos con suscripción paga	\$779.220	\$2.597.400	\$25.974.000
Publicidad a través de usuarios lectores activos no pagos	\$702.000	\$2.340.000	\$23.400.000
Usuarios escritores que usan el sistema de edición barato	\$3.375	\$11.250	\$112.500
Usuarios escritores que usan el sistema de edición caro	\$4.500	\$15.000	\$150.000
Usuarios escritores que usan los sistemas de "placement"	\$22.875	\$76.250	\$762.500
Cash Flow Operativo	-\$278.619	-\$835.498	\$8.210.623
Ingresos/Egresos por Capital	\$400.000	\$1.000.000	-\$1.400.000
Cash Flow Neto	\$121.381	\$164.502	\$6.810.623

9.5 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)

En total, se va a pedir US\$1.400.000 para cubrir los costos de los primeros dos años. Sin embargo, el primer año se va a pedir US\$400.000 y el segundo, US\$1.000.000. Para el primer año, los US\$400.000 se le van a pedir a Friends & Family, mientras que de los US\$1.000.000 del segundo año, se van a pedir US\$100.000 a Friends & Family, US\$450.000 a Private Equity, y US\$450.000 a Venture Capital. Esto se puede ver reflejado en el Cash Flow.

Los usos de esta inversión serían para cubrir los gastos del Cash Flow -- sean sueldos, el desarrollo de la plataforma, las campañas de marketing, la agencia de marketing, pago de regalías a las editoriales, computadoras, los recursos intangibles, seguros, y honorarios por asesoramiento legal y contable.

9.6 – Punto de Equilibrio y análisis económico y financiero

Punto de equilibrio y Payback:

El punto de equilibrio, como también el payback, se va a dar al Año 3 que es cuando los ingresos sobrepasan los egresos totales. Esto se puede ver al observar el cuadro de resultados (9.4.3*).

VAN:

Se estima una tasa de crecimiento a perpetuidad del 2% y una tasa de descuento del 10%, y se trae el cash flow operativo de cada año y la perpetuidad al Año 0, teniendo en cuenta la tasa de descuento (10%). Es decir que el flujo de cada año se trae al año anterior descontando 10%, hasta llegar al Año 0. Esto queda en un valor de **US\$75.792.102**.

TIR:

Se calcula sin tener en cuenta la tasa de descuento. Se suman los aportes de capital (US\$1.400.000) y los flujos de fondo (la suma de los cashflow y la perpetuidad). Al flujo de fondos sumado sin descontar, se le resta el aporte sin descontar, y a esto se divide por el aporte sin descontar. Queda en **7151%**.

ROI:

Hace lo mismo que el TIR pero al cashflow y la inversión se descuenta con la tasa de descuento del 10%. Todo va descontado. Este queda en **6080%**.

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

La compañía va a estar radicada en Delaware aunque se va a operar en demás países mencionados en previas secciones. Aca se va a establecer un “Limited Liability Company” (LLC) o una compañía de responsabilidad limitada. Las siguientes razones justifican la elección:

- Los bienes personales de los miembros administrativos están protegidos en el caso de demandas judiciales.
- Hay flexibilidad cuando se trata de los impuestos. Spotabook puede elegir ser sujeto de impuestos como corporación o como sociedad única (“sole partnership”).
- Las LLCs pueden seguir operando aunque cambien los dueños de la compañía.
- Hay menos requisitos y formalidades de cumplimiento, como también menos papeleo, lo cual ayuda a ahorrar recursos y tiempo administrativos.
- Hay beneficios fiscales como:
 - Poder pagar impuestos a las ganancias se pueden gravar a las tasas de impuestos personales ya que se pueden declarar sobre la renta de personas físicas.
 - Deducciones fiscales para los propietarios hasta el 20% de los ingresos comerciales netos de un año determinado.³⁴

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Dado que ese negocio va a operar inicialmente en los territorios de USA y UK, hay que tomar en cuenta el marco legal de cada uno. Pero las leyes que aplican para ambos son:

- Ley de Derechos de Autor:
 - Esta ley existe en ambos territorios y otorga a los autores el derecho sobre sus obras y propiedad intelectual. Así que para el desarrollo de Spotabook, hay que proteger la propiedad intelectual de los autores que usan la plataforma.
 - En USA esta ley se llama “Copyright Act” y en UK esta ley se llama “Copyright, Designs and Patents Act”.
- Ley de Protección al Consumidor:
 - Estas leyes sirven para proteger al consumidor de las prácticas comerciales desleales. Al desarrollar la plataforma de Spotabook, hay que tomar esta ley en cuenta.
 - En USA esta ley se llama “Consumer Protection Laws” y en UK se llama “Consumer Rights Act”.
- Acuerdos y contratos con editoriales:
 - Para adquirir libros de editoriales existentes, se van a tener que desarrollar contratos legales para establecer los acuerdos de publicación de los libros en

³⁴

<https://www.banklandmark.com/blog/should-i-start-llc-small-business/#:~:text=Forming%20an%20LLC%20not%20only,help%20you%20manage%20your%20finances>, fecha de acceso: 27/06/2023

la plataforma, los cuales van a incluir términos de regalías o demás comisiones que las editoriales van a cobrar por el uso de sus libros, como también reglas que hay que respetar.

- Ley de “Trademark” o Ley de marcas comerciales:
 - Esta ley sirve para proteger logos, marcas y otros elementos de identificación.
 - En USA esta ley se llama “Trademark Law” y en UK se llama “Trademarks Act 1994”.

Otras normas que aplican para USA son:

- “Digital Millennium Copyright Act (DMCA)”:
- Esta ley protege derechos de autor relacionados a productos digitales.
- “Intellectual Property Law”:
- Es una ley que protege específicamente a la propiedad intelectual.
- “Contract Law”:
- Esta ley sirve para los acuerdos y contratos con editoriales y es específica al territorio de los Estados Unidos.

Otras normas que aplican para UK son:

- “Data Protection Act 2018”
- Esta ley sirve para proteger los datos personales y privacidad de los consumidores.
- “Electronic Commerce Regulations”
- Esta ley regula los comercios digitales.
- Normas de publicidad:
- Hay que cumplir con las normas de publicidad establecidas por el gobierno de UK para cumplir con los códigos de la Autoridad de Normas de Publicidad (o el “Advertising Standards Authority”).

10.3 – Normativa legal vigente

Para el caso de USA:

- “Payment Card Industry Data Security Standard” (o el estándar de seguridad de datos de la industria de tarjetas de pago):
 - Ya que Spotabook opera con tarjetas de créditos como uno de sus medios de pago, se debe cumplir con este estándar de seguridad para proteger los datos de los clientes con respecto a sus tarjetas.

Las demás normativas legales vigentes de ambos territorios están delineados en las secciones de Marco Legal (*10.2) y Habilitaciones, registro de marca y patentamiento (*10.4).

10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Las habilitaciones, registro de marca y patentamiento que se va a tener que hacer en USA:

- Registración del negocio (“Business registration”):
 - Se va a tener que registrar el negocio legalmente cómo el tipo societario de LLC (Limited Liability Company o una compañía de responsabilidad limitada).

- Registración de la marca (“Trademark Registration”):
 - Se va a tener que ir al “United States Patent and Trademark Office” (o la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos) para registrar los logos, símbolos y nombre de la marca.
- Registración del derecho de autor:
 - Para poder otorgar a los autores que usan la plataforma el derecho de autor sobre sus libros, se van a tener que registrar las obras bajo esta ley para luego poder distribuir los libros.
- Cumplimiento de pagos de impuestos:
 - Se va a tener que cumplir con las leyes fiscales de los impuestos estatales y regionales.
- Licencias y permisos:
 - En USA se requiere que compañías obtengan una licencia de negocio (“Business License”) emitida por el estado.
 - Se tendrá que obtener una licencia profesional (“Professional Licence”) para ciertos servicios como la edición de libros o servicios de agentes literarios).

Para UK:

- Registración del negocio (“Business registration”):
 - En este caso se va a tener que registrar la compañía en la dirección oficial nacional llamada “Companies House”.
- Registración de la marca (“Trademark Registration”):
 - En este caso la dirección oficial se llama “UK Intellectual Property Office”.
- Registración del derecho de autor, como en el caso de USA.
- Cumplimiento de pago de impuestos, como en el caso de USA.
- No son obligatorios o sugeridos las mismas licencias y permisos como la licencia de negocio y la licencia profesional para operar en el UK.

10.5 – Términos y condiciones del Producto Digital

La estructura de los términos y condiciones de Spotabook y los puntos importantes que se destacan, en resumen, son:

- 1) Introducción
 - a) Nombre del titular de Spotabook.
 - b) Que ofrece Spotabook.
 - c) Fecha de vigencia de los términos y condiciones.
- 2) Quién puede usar la plataforma.
- 3) Posesión de propiedad intelectual, derechos de autor y logos.
 - *Aca se detallan los derechos de autor y de propiedad intelectual que la plataforma tiene sobre su marca y logo, entre otros factores.*
- 4) Términos comerciales ofrecidos a los clientes
 - *Se detallan los términos comerciales ofrecidos a los clientes los cuales incluyen planes de suscripción pago o gratuito, y estas opciones de precios.*
- 5) Política de privacidad
 - *Aca se describe como la plataforma va a recopilar, usar y proteger la información de los usuarios, respetando la privacidad y confidencialidad de ellos.*

- 6) Preferencias de comunicación y registro de cuenta
 - *Se detalla que esto se va a mostrar al registrarse y pueden elegir preferencias de comunicación incluyendo si quieren o no recibir mails de promociones, información y notificaciones. También se menciona que estas preferencias se pueden cambiar en la sección de configuración de la plataforma.*
- 7) Registración
 - *Se detalla el proceso de registración, incluyendo que información se recopila.*
- 8) Licencia para acceder y utilizar nuestro servicio y contenido
 - *Aca se menciona que al ingresarse y registrarse en la plataforma, se le otorga al usuario una licencia de acceso limitada y no exclusiva, la cuál es para uso personal y no comercial, y esta sujeto a estos términos y condiciones. También se menciona que el usuario no tiene el derecho de distribuir o modificar el contenido sin el permiso del autor y la plataforma.*
- 9) Servicios de terceros
 - *Se menciona que servicios se van a tercerizar (por si surgen servicios como edición de libros tercerizadas, por ejemplo), términos y condiciones para estos, y se menciona que la plataforma no es responsable de las prácticas de terceros.*
- 10) Pautas de contenido
 - *Aca se establecen las pautas de que contenido se puede publicar (no se permite contenido de odio y hay ciertas restricciones y descargos de responsabilidad “disclaimers” con respecto a contenido no apropiado para una audiencia joven). Se establecen los estándares de la comunidad.*
- 11) Conducta del usuario (code of conduct)
 - *Aca se define el comportamiento aceptable de los usuarios y lo no aceptable (lo cual incluye discriminación, mensajes de odio, acoso y spam). Para las cuentas de usuario que rompen las conductas de usuario, la plataforma reserva el derecho de cancelar las cuentas.*
- 12) Términos de pago
 - *Aca se detallan precios, cambios de precios, métodos de pago aceptables, políticas de reembolso, tarifas, ciclos de facturación, renovación y cancelación de pagos.*
- 13) Información del usuario, pautas del envío de contenidos, y derechos de autor
 - *Aca se clarifican los derechos y responsabilidades que tienen los autores al publicar sus libros en la plataforma. Van a mantener sus derechos de autor pero se permite la distribución de sus obras dentro de la plataforma.*
- 14) Privacidad y protección de datos de los usuarios.
 - *Se detallan las medidas de seguridad que la plataforma usa para proteger la información personal de los usuarios, los derechos que tiene el usuario con respecto a sus datos personales, y que datos se almacenan en la plataforma.*
- 15) Descargos de responsabilidad (disclaimers)
 - *Aca se menciona que los usuarios deben ejercer juicio propio al momento de leer el contenido de la página, particularmente libros, ya que no se puede garantizar calidad o confiabilidad de los materiales de lectura.*
- 16) Asunción de riesgo

- *El usuario se informa sobre y acepta los riesgos que pueden venir con el uso de la plataforma y su contenido, incluyendo errores de contenido, interrupciones, errores técnicos e interacciones con otros usuarios.*
- 17) Limitación de responsabilidad
 - *Aca se detalla la renuncia de responsabilidad sobre ciertas pérdidas de contenido, danos, errores técnicos que pueden surgir o interrupciones en la plataforma.*
- 18) Retención del derecho a cambiar la oferta
 - *La plataforma retiene el derecho de cambiar su oferta en términos de libros disponibles, precios, planes de suscripción, y términos específicos, notificando al usuario de estos cambios.*
- 19) Derecho a cambiar y modificar los términos.
 - *Se detalla el derecho que tiene la plataforma de cambiar y modificar los términos. Si hay cambios, estos se le van a informar a los usuarios.*
- 20) Resolución de conflictos; arbitraje.
 - *Si hay disputas entre los usuarios o entre usuarios y la plataforma, aca se detallan los términos y opciones de resolución de conflicto, acciones legales posibles y opciones de arbitraje.*
- 21) Terminación
 - *Ambos la plataforma como el usuario tienen el derecho de terminar la cuenta de usuario por cualquier motivo en cualquier momento. Esta terminación elimina los datos personales de los usuarios en la plataforma y se termina la suscripción paga.*
- 22) Atención al cliente e información de contacto.

11 - Plan de Implementación

Acciones	2023	2024				2025			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
IT	Contratación partner tecnológico (tercerizado)					Transición de partner tecnológico a desarrolladores propios			
	Contratación y desarrollo de infraestructura tecnológica. CRM, etc.								
Desarrollo de Producto	Desarrollo Hito 1 (MVP)	Desarrollo Hito 2 (Métricas, libros destacados, y modo offline)		Desarrollo Hito 3 (Edición, placement, y sección personal)	Desarrollo Hito 4 (Comunidades)	Desarrollo Hito 5 (Mas personalización y planes familiares)		Desarrollo Hito 6 (Formato podcast)	Mantenimiento
Lanzamientos		Lanzamiento MVP		Lanzamiento Hito 2 ((Métricas, libros destacados, y modo offline)	Lanzamiento Hito 3 (Edición, placement, y sección personal)	Lanzamiento Hito 4 (Comunidades)		Lanzamiento Hito 5 (Mas personalización y planes familiares)	Lanzamiento Hito 6 (Formato podcast)
Marketing	Pitch agencia de marketing integral								
	Creación de las redes sociales de Spotabook	Campaña Always-On Redes Sociales							
	Creación campaña lanzamiento	Creación campaña Hito 2		Creación campaña Hito 3	Creación campaña Hito 4	Creación campaña Hito 5		Creación campaña Hito 6	
		Campaña Lanzamiento al aire		Campaña Hito 2 al aire	Campaña Hito 3 al aire	Campaña Hito 4 al aire		Campaña Hito 5 al aire	Campaña Hito 6 al aire
Ventas	Acuerdos con editoriales	Plan de relacionamiento con editoriales							
RRHH	Reclutamiento de los 3 roles C-level (CEO, CCO/CMO, y CTO/CPO)			Reclutamiento programadores, CTO o CPO nuevo, ingeniero en sistemas, ejecutivos marketing junior y senior, ejecutivos producto junior y senior, y ejecutivo de finanzas junior					Reclutamiento nuevo CFO
Finanzas	Desarrollo plan financiero	Finanzas business-as-usual (pago proveedores y partners, accounting, legales, etc)							
		Ronda de Inversión F&F				Ronda de inversión 2			

Bibliografía:

- Aswad, J. (25 de marzo de 2022). *Spotify 'Fully Suspends' Operations in Russia Due to Ukraine Invasion.* Variety. <https://variety.com/2022/digital/news/spotify-suspends-operations-russia-ukraine-1235214863/>
- Bingham, H. (15 de septiembre de 2022). *If an agent accepts your work, what are chances of getting published?.* Jericho Writers. <https://jerichowriters.com/if-an-agent-accepts-your-work-what-are-chances-of-getting-published-2/>
- Caroll, L. (6 de septiembre de 2021). *The top 5 reasons self-published books fail.* Medium. <https://medium.com/the-partnered-pen/the-top-5-reasons-your-self-published-book-might-fail-dc9afae34c55>
- Cheng, A. (22 de agosto de 2022). *Why Walmart Is Pushing Into E-Books, A Business On The Decline.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/08/22/walmart-introduces-ebooks-in-its-latest-loud-display-of-intense-fight-against-amazon/>
- Cheng, A. (6 de septiembre de 2018). *Barnes & Noble's Problem Is No Longer Just Amazon.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/09/06/barnes-nobles-problem-is-no-longer-about-amazon/>
- Corson-Knowles, T. (4 de febrero de 2014). *List of the Top #100 Most Competitive Amazon Kindle Bestseller Categories.* TCK Publishing. <https://www.tckpublishing.com/competitive-amazon-kindle-bestseller-categories/>
- Curcic, D. (12 de enero de 2023). *Amazon Publishing Statistics.* WordsRated. <https://wordsrated.com/amazon-publishing-statistics/>
- Curcic, D. (31 de enero de 2023). *Book Sales Statistics.* WordsRated. <https://wordsrated.com/book-sales-statistics/#:~:text=Additionally%2C%20in%202021%20sales%20increased,17.1%25%20in%202021%20over%202020>
- Harman, M. (17 de marzo de 2023). *Top 5 Free Publishing Sites for Independent Publishing.* Kitaboo. <https://kitaboo.com/top-free-publishing-sites-for-independent-publishing/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (20 de enero de 2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.*
- Kozlowski, M. (9 de octubre de 2015). *What market share do Amazon, Apple, B&N Kobo and Google have selling eBooks?* Good e-Reader. <https://goodereader.com/blog/e-book-news/what-market-share-do-amazon-apple-bn-kobo-and-google-have-selling-ebooks>
- Lucia, G. (23 de marzo de 2023). *The Real Reason Why Ebooks are so Expensive.* Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VI9elMax1hM>
- Malatesta, M. (11 de agosto de 2019). *Odds of Getting a Literary Agent and 12 Tips to Improve Your Chances.* Literary Agents. <https://literary-agents.com/odds-of-getting-a-literary-agent/>
- Matesic, A. (17 de enero de 2021). *What I HATE About the Traditional Publishing Industry as a Professional Book Editor.* Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=7gsSAUILEwQ>

- Matesic, A. (25 de julio de 2021). *Why Is It So Hard to Get Your Book Published?*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Dx7wYFkjDko>
- McLoughlin, D. (9 de noviembre de 2022). *Amazon Book Sales Statistics*. WordsRated. <https://wordsrated.com/amazon-book-sales-statistics/>
- McCarthy, N. (20 de diciembre de 2017). *Infographic: Which Countries Produce The Most Books?* Statista Infographics. <https://www.statista.com/chart/12358/which-countries-produce-the-most-books>
- Milliot, J. (19 de abril de 2022). *Over the past 25 years, the Big Publishers got bigger-and fewer.* Publishers Weekly. <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/89038-over-the-past-25-years-the-big-publishers-got-bigger-and-fewer.html#:~:text=N%20ews%20%3E%20Publisher%20News-,Over%20the%20Past%2025%20Years%2C%20the,Publishers%20Got%20Bigger%E2%80%94and%20Fewer&text=As%202022%20began%2C%20the%20U.S.,Hachette%20Book%20Group%2C%20and%20Macmillan>
- Moreci, J. (16 de abril de 2018). *Self Publishing a Book: What are the Pros and Cons?*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=UtPn9oPqnmk>
- Moreci, J. (29 de diciembre de 2021). *Top 10 Reasons Why I'm Self-Publishing My Books*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=WkgNTCV9gFk>
- Perazo, C. (20 de mayo de 2014). *Lectorati: una red social para unir lectores con sus libros y autores preferidos.* La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/lectorati-una-nueva-red-social-que-une-a-lectores-con-sus-libros-y-autores-preferidos-nid1692723/>
- Rizzo, N. (1 de febrero de 2023). *Self-published Books & Authors Sales Statistics*. WordsRated. <https://wordsrated.com/self-published-book-sales-statistics/#:~:text=33%25%20of%20self%20published%20authors,no%20income%20from%20their%20books>
- Sawers, P. (25 de abril de 2023). *Spotify passes 500m users, but its premium subscriber portion falls to 40%.* TechCrunch. <https://techcrunch.com/2023/04/25/spotify-now-has-more-than-500m-users/>
- Simonson, J. (2 de julio de 2023). *CRM Pricing Guide*. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/software/crm-pricing/>
- Sims, G. (12 de junio de 2023). *Publishing your first app in the Play Store: What you need to know.* Android Authority. <https://www.androidauthority.com/publishing-first-app-play-store-need-know-383572/>
- Sterry, D. H. (7 de diciembre de 2017). *How to Get Successfully Published TODAY: Big 5, Indy, or Self-Publish?* HuffPost. https://www.huffpost.com/entry/how-to-get-successfully-p_b_5554920
- Talbot, D. (2 de febrero de 2023). *Odds of Getting Published Statistics*. WordsRated. <https://wordsrated.com/odds-of-getting-published-statistics/>
- Talbot, D. (2 de febrero de 2022). *Number Of Books Published Per Year*. WordsRated. <https://wordsrated.com/number-of-books-published-per-year-2021/>
- Talbot, D. (16 de febrero de 2023). *Author Statistics*. WordsRated. <https://wordsrated.com/author-statistics/>
- Wang, L. (22 de junio de 2018). *Opinion: Wattpad is flooded with trashy young adult fiction.* The Mercury News. <https://www.mercurynews.com/2018/06/23/opinion-wattpad-is-flooded-with-trashy-yo>

[ung-adult-fiction/#:~:text=Wattpad's%20biggest%20problem%20is%20that,stories%20that%20violate%20these%20guidelines](#)

- Watson, A. (9 de Junio de 2023). *Number of writers and authors in the U.S.* 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/572476/number-writers-authors-usa/>
- Worsham, K. (17 de febrero de 2022). *How to self-publish on Kobo*. Written Word Media. <https://www.writtenwordmedia.com/how-to-self-publish-on-kobo/>
- Yoo, S. (28 de febrero de 2023). *Ultimate Guide: Barnes and Noble Self-Publishing*. Publish Drive. <https://publishdrive.com/barnes-and-noble-self-publishing.html>
- **Bibliografía sin autor:**
 - *Apple Books*. (s. f.). Apple. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://www.apple.com/apple-books/>
 - *Ebook Market*. (1 de octubre de 2022). Future Market Insights. Recuperado el 1 de junio de 2023 de <https://www.futuremarketinsights.com/reports/global-eBook-market>
 - *EBook Royalties*. (s.f.). Amazon. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de https://kdp.amazon.com/en_US/help/topic/G200644210
 - *Ebooks - Worldwide | Statista Market Forecast*. (s.f.). Statista. Recuperado el 20 de mayo de 2023 de <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/epublishing/ebooks/worldwide>
 - *Estrategia del océano azul: ¿qué es y cómo usarla? Parte 1*. Equipo Pensemos. Recuperado el 20 de junio de 2023 de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-del-oceano-azul-que-es-y-como-usarla-parte-1>
 - *Find the best Microsoft 365 plan for your business*. (s.f.). Microsoft. Recuperado el 1 de julio de 2023 de <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products>
 - *Global Books Market Size & Industry Trends Report, 2022 - 2030*. (s. f.). Grand View Research. Recuperado el 17 de mayo de 2023 de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/books-market>
 - *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics - Book Publishing in the UK - Market Size*. (s.f.). IBISWorld. Recuperado el 24 de mayo de 2023 de <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-size/book-publishing/>
 - *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics - Book Publishing in the US - Market Size*. (s.f.). IBISWorld. Recuperado el 24 de mayo de 2023 de <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/book-publishing-united-states/>
 - *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics - E-Book Publishing in the UK - Market Size*. (s.f.). IBISWorld. Recuperado el 24 de mayo de 2023 de <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-size/e-book-publishing/>
 - *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics - E-Book Publishing in the US - Market Size*. (s.f.). IBISWorld. Recuperado el 24 de mayo de 2023 de

<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/e-book-publishing-united-states/>

- *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics* - Global Book Publishing. (s.f.). IBISWorld. Recuperado el 24 de mayo de 2023 de <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-book-publishing/>
- *Interactive Publisher Software* - Kitaboo. (11 de agosto de 2022). Kitaboo. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://kitaboo.com/publishers/>
- *Kindle Unlimited Benefits & Drawbacks*. (24 de diciembre de 2021). *TheBookBuff.com*. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://thebookbuff.com/kindle-unlimited-benefits-drawbacks/>
- *OCI Price List*. (s.f.). Oracle. Recuperado el 1 de julio de 2023 de <https://www.oracle.com/cloud/price-list/>
- *Smashwords – Home*. (s. f.). Smashwords. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://www.smashwords.com/>
- *The Pros and Cons of Self-Publishing on Amazon*. (13 de enero de 2023). Publish Drive. Recuperado el 10 de mayo de 2023 de <https://publishdrive.com/the-pros-and-cons-of-self-publishing-on-amazon.html>



Universidad de
San Andrés