



Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Maestría en Gestión de la Cultura

Libros libres

(o la desmaterialización* de

la experiencia literaria)

Parte II. Presentación del proyecto

Alumna: Giuliana Migale Rocco

DNI: 38.067.731

Directores de Tesis: Gabriela Adamo y Edgardo Dieleke

Buenos Aires, julio 2021

Libros libres

(o la desmaterialización* de la experiencia literaria)

Parte II. Presentación del proyecto

Maestría en Gestión de la Cultura | Departamento de Humanidades

Alumna:

Giuliana Migale Rocco (DNI: 38.067.731)

Directores de tesis:

Gabriela Adamo y Edgardo Dieleke

* Entendemos por desmaterialización la reducción material de energía, agua y tierra para obtener iguales (o mejores) resultados económicos, que requiere de la reducción de intensidad material de productos y servicios, y la reducción de los recursos materiales primarios. Esto puede obtenerse a través del re-diseño ambiental de sistemas existentes, el diseño de nuevos productos y servicios, el diseño de nuevos sistemas de productos y servicios y la propuesta de nuevos escenarios de estilos de vida sustentables (UNEP, 2011). Libros Libres busca desmaterializar la experiencia literaria a través de la reorientación de patrones de consumo dominantes en la compra y venta de libros impresos: **así, el libro como objeto de acumulación pierde valor como un fin en sí mismo, para dar lugar a una experiencia literaria basada en la circulación y el intercambio activo entre usuarios.**

Agradecimientos

El presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de los profesores y directores que nos acompañaron en su realización. Agradecemos especialmente a nuestros tutores de tesis, Edgardo Dieleke y Gabriela Adamo, a Cynthia Edul, Daniela Allerbon y Alejandrina D'Eña.

01

Por cada libro estacionado en la biblioteca de una persona, muchas otras se pierden de leerlo

02

La circulación del libro permite su resignificación exponencial, hasta el infinito

03

Creemos en nuevas formas de intercambio, que se guíen por la pulsión de los usuarios y las conexiones entre ellos

*(un libro estacionado es un *no-libro*)*

04

Las obras literarias que nos constituyen no son las que poseemos materialmente, sino las que nos atravesaron durante la experiencia de lectura

05

El verdadero valor del libro está en su circulación

Libros Libres nace con una premisa: **un libro estacionado es un *no-libro*.**

Por eso, nuestra intención es centralizar – en una plataforma digital – la oferta y demanda de libros usados con el propósito de promover la circulación del libro de manera accesible y sustentable en una comunidad de lectores activos.

(en pocas palabras)

(el motor, el deseo y la intención)

Libros Libres es un proyecto ambicioso.

Porque se trata de vender, sí.

Pero también de revolucionar **(o evolucionar)** **hacia un modelo de consumo más sustentable** y a la vez accesible y a la vez sostenible en el tiempo

Porque se trata de intercambiar, sí.

Pero también de **transformar la experiencia literaria, entendiendo que el verdadero valor del libro está en su circulación** y que ese movimiento lo resignifica, exponencialmente

RESUMEN EJECUTIVO

Libros Libres es un proyecto cultural en proceso de desarrollo que tiene como principal objetivo centralizar la circulación de libros usados en una plataforma digital, facilitando así la conexión y las transacciones entre vendedores y compradores. De este modo, buscamos promover una experiencia literaria que trascienda al libro como objeto y abra nuevos mundos a partir de su circulación. Esto, a su vez, tiene la intención de habilitar y promover hábitos de consumo más sustentables en una comunidad de lectores activos en la que, lejos de acumular, encuentren valor en el intercambio.

En este sentido, si bien el libro es el objeto de intercambio, el principal servicio de Libros Libres es la plataforma que ofrece como espacio de vinculación, conexión y centralización de libros de segunda mano. Su valor estará dado, entonces, por la accesibilidad y agilidad para realizar transacciones online y la integración de los servicios de pago y logística de distribución.

En definitiva, Libros Libres es un proyecto que busca, por un lado, evolucionar hacia un modelo de consumo más sustentable - que sea a la vez accesible y sostenible en el tiempo - y, por el otro, transformar la experiencia literaria entendiendo que el verdadero valor del libro se encuentra en su circulación.

Este trabajo presenta una aproximación conceptual y táctica-estratégica para el desarrollo del proyecto, que complementa el análisis teórico introducido en la Parte I. Cabe destacar que el proyecto fue desarrollado de manera conjunta con Alejandro Vacas, en el marco de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad de San Andrés.

TRES PREMISAS

- **Menos es más:** el fomento de la compra y venta de libros de usados accesibiliza y democratiza la experiencia literaria; es decir, la hace más barata.
- **Conexiones sensibles:** el consumo de libros a través de las transacciones entre usuarios potencia la experiencia de lectura y habilita nuevas conexiones inesperadas.
- **Sustentable y digital:** la circulación de libros usados en un entorno digital favorece la promoción de hábitos de consumo respetuosos del medioambiente.

Índice

p 9

-

INTRODUCCIÓN

Más allá de las ventas: plataformas vinculares

- A. Hacia un nuevo paradigma de consumo
- B. El proyecto: una primera aproximación

p 15

-

EL PROYECTO

El proyecto: hacia la desmaterialización de la experiencia literaria

- A. Los pilares del proyecto
- B. Identificación del problema
- C. Mapeo de actores y análisis de stakeholders
- D. Matriz de riesgos
- E. Análisis comparado
- F. Modelo de negocios
- G. Arquetipo de cliente
- H. Las etapas del proyecto
 - I. Identidad visual
- J. Página web
- K. P&L: Estructura de costos y ganancias
- L. Claves para la evaluación del proyecto
- M. Dónde estamos hoy

p 45

-

REFLEXIONES FINALES

Un final abierto

p 47

-

ANEXOS

p 49

-

BIBLIOGRAFÍA



Maestría en Gestión de la Cultura | Universidad de San Andrés

Introducción

más allá de las ventas: plataformas vinculares

Libros Libres (o la desmaterialización de la experiencia literaria)

Introducción

Más allá de las ventas: plataformas vinculares

“La pregunta «**qué es un lector**» es también la pregunta sobre cómo le llegan los libros al que lee”

Ricardo Piglia
El último lector

En su artículo “El fin del concepto de publicación, tal como lo entendíamos hasta ahora”, Guillermo Schavelzon señala que “No estamos preparados, en el mundo del libro, para un cambio tan grande como el que viene”. Según el autor, en el contexto actual, la hiperproducción editorial se vuelve insostenible en un contexto en el que los esfuerzos de promoción terminan siendo insuficientes para poner en circulación los títulos impresos. Como vimos en la Parte I del trabajo, en la actualidad, las formas de compra y venta de libros se han diversificado. La reconversión digital, acelerada sin lugar a dudas por la pandemia, aumentó significativamente la compra *online* por parte de los lectores, de modo que las plataformas de *e-commerce* se han transformado en los intermediarios que posibilitan las transacciones virtuales entre grupos de compradores y vendedores (Thomas et. al., 2014). Así, la puesta a disposición de los libros en plataformas que permiten integrar procesos de pago y logística, logran conectar de manera ágil a los usuarios con las librerías, ferias y/o editoriales que intervienen en el proceso de comercialización.

En las últimas décadas, se presentaron importantes cambios en los patrones de lectura, a nivel global. Diversos estudios discuten estos cambios en relación con la digitalización y el advenimiento de una era posttextual. Es evidente que los contenidos

audiovisuales en línea se encuentran en crecimiento y parecen a desplazar al texto, Ahora bien, cabe preguntarnos si el texto (ya sea en su forma impresa o digital) se ve realmente amenazado. Sin dudas, la palabra escrita ocupa un lugar central en los ecosistemas digitales.

Estudiar los hábitos y prácticas de lectura ha sido siempre una tarea compleja (Argüelles, 2003), y la emergencia de nuevos formatos y experiencias lectoras, asociadas a la introducción de nuevas tecnologías, complejiza el desarrollo de mediciones precisas, capaces de incluir la diversidad de géneros y categorías existentes en la actualidad (Lahire, 2004).

Ahora bien, si, como sostiene Bourdieu, los mercados vinculados al arte se rigen por lógicas fundamentalmente distintas al resto de las industrias en las que el interés económico se presenta como el mediador principal entre la compra y la venta, ¿cómo generar entornos digitales que permitan captar y dar respuestas a las necesidades de los usuarios? O, dicho de otro modo, ¿cómo generar vínculos con y entre usuarios que trascienden la lógica transaccional?

En este marco, las comunidades digitales - grupos cuyos miembros comparten un interés o experiencia común - parecen presentarse como una alternativa capaz de facilitar interacciones virtuales asociadas al intercambio de saberes o la intersección de intereses comunes a sus miembros (Forman et. al., 2008). El contexto actual, signado por el desarrollo de internet y por la facilidad de acceso a las tecnologías informáticas, ha ampliado las posibilidades de interconexión entre los sujetos y los ha provisto de las herramientas necesarias para generar intercambios comerciales de bienes y servicios con facilidad.

Hacia un nuevo paradigma de consumo

Henry Jenkins destaca el surgimiento del fenómeno de la convergencia cultural como resultado de la proliferación mediática y el entrecruzamiento de narrativas, que ha posibilitado el desarrollo de las tecnologías de la información. Bajo esta premisa, la gestión y producción de contenidos por parte de los usuarios de manera colaborativa, ha dado lugar a una cultura participativa: “más que hablar de productores y consumidores mediáticos como si desempeñaran roles separados, podríamos verlos hoy como participantes que interactúan según un nuevo conjunto de reglas” (2008: 15).

Ningún algoritmo puede leer el libro y ayudar a mejorarlo.

Magalí Etchebarne
Editora y escritora

“Las **redes** son una especie de **prolongación de la neurosis y una tentación adictiva** a estar en la inmediatez en lugar de estar leyendo a Proust”.

Santiago Llach
Escritor y editor independiente

“Hoy es **más barato** hacer una editorial que un kiosko”
Víctor Malumián
Editor y creador de la FED

En el momento están todos circulando. *Eso es bla bla* después quedan algunos.

Nurit Kasztelan
Librería Mi Casa

“A mí me gusta hablar del **algoritmo humano** (...) En general, lo que intentamos en las librerías es que el lector se lleve el libro que se quiere llevar.

Cecilia Fanti
Céspedes Librería



Durante los últimos años, han surgido nuevos actores en el ámbito de la comunicación (y, de manera ineludible, de la cultura), como las plataformas digitales y, entre ellas, las redes sociales. La disponibilidad de estas nuevas tecnologías que permiten acceder a interfaces ha alterado de manera sustancial la forma en que los bienes simbólicos y culturales se producen, circulan y se consumen entre los miembros de las comunidades.

En este sentido, el concepto de cultura se ha ampliado, incorporando tanto aquellas piezas de sentido que comenzaron a circular a través de estos nuevos canales, como también novedosas configuraciones que han sido resultado de estos procesos. En este contexto, en el Informe Mundial de la UNESCO (2018) se ha incluido un capítulo que señala la necesidad de pensar políticas culturales que contemplen a las plataformas digitales como jugadores de importancia en las actuales cadenas de valor cultural.

Los grupos del sector cultural no oficial conviven con estas nuevas tendencias y tecnologías de la información que amplían cada vez más los canales de comercialización y difusión de la producción artística. En este sentido, la promoción de espacios asociativos de trabajo que favorezcan sinergias entre distintos proyectos se ha transformado en un factor fundamental (Benito 2017). Esto sucede tanto a nivel local como nacional e internacional, generando nodos de encuentro (físicos o virtuales) donde conviven distintas propuestas y se establecen relaciones de intercambio materiales e intangibles.

Según la investigación desarrollada por Benito (2017, 87), diversos colectivos coinciden en que el desafío se encuentra en “encontrar herramientas específicas para aplicar el sistema de vínculos, proyectos e ideas en proceso de conformación entre colegas”. Así, las redes surgen como formas de atenuar y facilitar la supervivencia a través de la ayuda mutua. En este sentido, las redes que se configuran implican representaciones espacio temporales que generan arraigo a través del establecimiento de vínculos e intercambios informativos, que se desarrollan de manera flexible. En la próxima sección, analizaremos los proyectos culturales mencionados en la introducción para estudiar de qué manera se anclan en los conceptos introducidos para brindar soluciones de corto y mediano plazo que buscan hacer frente a algunas de las problemáticas planteadas.

El proyecto: una primera aproximación

Teniendo en cuenta los argumentos recién esbozados - que destacan la importancia del medio como productor de sentidos, la importancia de la digitalización de los medios de recepción y comunicación de la oferta cultural y el efecto del valor simbólico de los bienes culturales en las lógicas de mercado - el presente trabajo tiene por objetivo presentar el proyecto Libros Libres a partir de: (i) sus premisas básicas; (ii) la identificación del problema que busca atender; (iii) el mapeo de actores y *stakeholders* involucrados; (iv) la matriz de riesgos; (v) los objetivos y funcionalidades de otros proyectos similares; (vi) el modelo de negocios; (vii) su visión, misión y objetivos principales; (viii) el análisis del arquetipo de cliente; (ix) las etapas desde el desarrollo actual y el deseado; (x) la estructura de costos y ganancias; (xi) los indicadores para su monitoreo y evaluación.

De este modo, tomando como punto de partida los estudios abordados en la Parte I - que dan cuenta de los hábitos y prácticas de lectura en nuestro país, los antecedentes en materia de compra y venta de bienes culturales y plataformas de mercado de pares, el impacto de la digitalización en la comercialización de la literatura, los actores que intervienen en la producción y distribución del libro y una serie de estrategias de sustentabilidad y accesibilidad empleadas en el sector privado - en la próxima sección desarrollaremos los aspectos teóricos y prácticos vinculados al proyecto Libros Libres, desde la identificación del problema y los actores involucrados, hacia la desagregación de las oportunidades y desafíos para su ejecución, y la definición de etapas, plazos y costos para su desarrollo.



Maestría en Gestión de la Cultura | Universidad de San Andrés

El proyecto: hacia la desmaterialización de la experiencia literaria

Libros Libres (o la desmaterialización de la experiencia literaria)

El proyecto:

hacia la desmaterialización de la experiencia literaria

“¿Qué es un libro si no lo abrimos? **Es**

simplemente un

cubo de papel y

cuero con hojas;

pero si lo leemos ocurre algo raro, creo que cambia cada vez. [...]

Cada vez que leemos un libro, el libro ha cambiado, la connotación de las palabras es otra”.

Jorge Luis Borges

Los pilares del proyecto

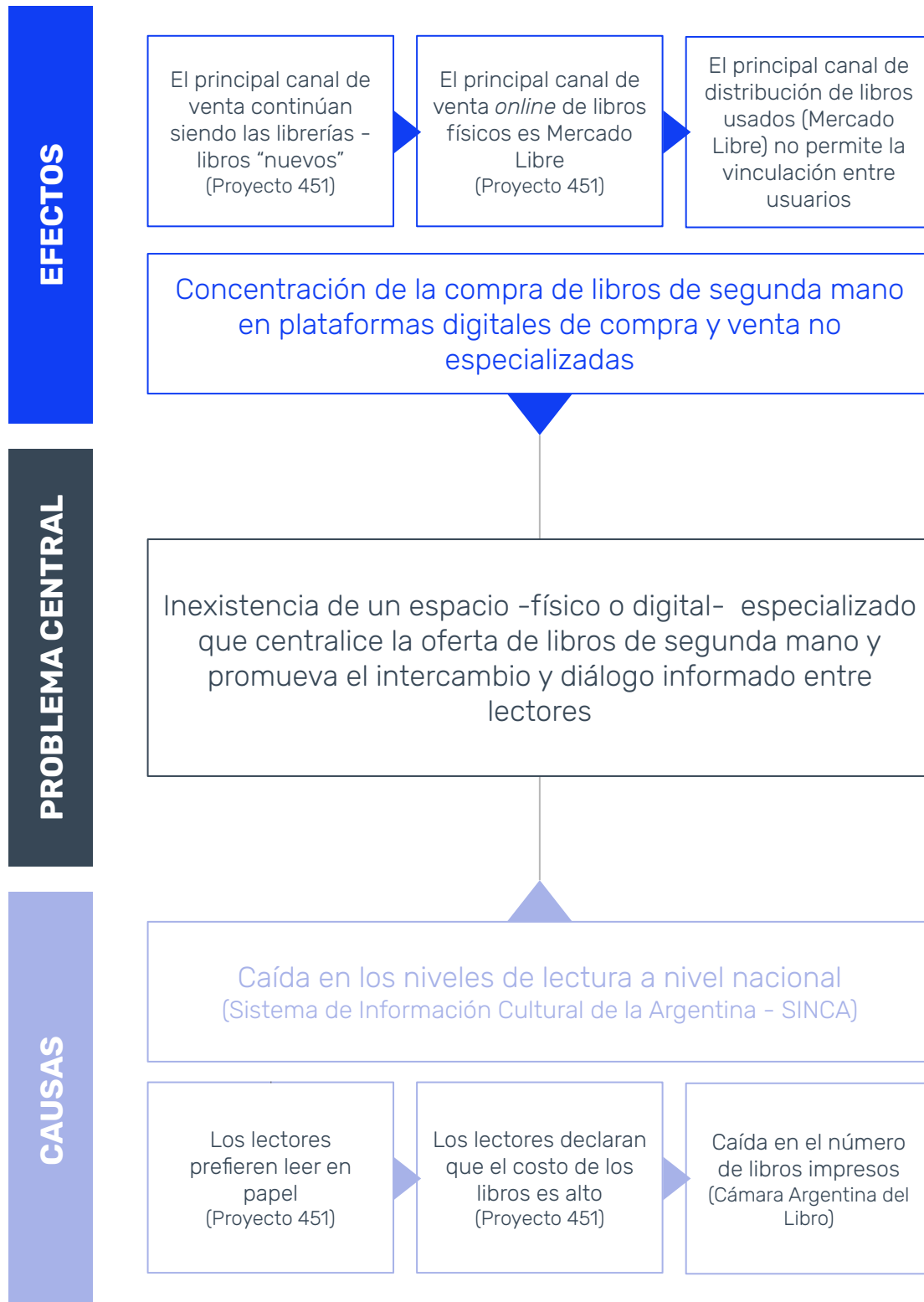
Nuestro propósito es centralizar la oferta y demanda de libros usados con el propósito de promover la circulación del libro de manera accesible y sustentable en una comunidad de lectores activos. En este sentido, el proyecto cuenta con tres premisas:

- **Menos es más:** El fomento de libros de usados accesibiliza y democratiza la experiencia literaria; es decir, la hace más barata.
- **Conexiones sensibles:** el consumo de libros a través de las transacciones entre usuarios potencia la experiencia de lectura y habilita nuevas conexiones inesperadas.
- **Sustentable y digital:** La circulación de libros usados en un entorno digital favorece la promoción de hábitos de consumo respetuosos del medioambiente.

De este modo, Libros Libres es un proyecto que busca, por un lado, evolucionar hacia un modelo de consumo más sustentable - que sea a la vez accesible y sostenible en el tiempo - y, por el otro, transformar la experiencia literaria entendiendo que el verdadero valor del libro se encuentra en su circulación.

Identificación del problema

Gráfico N°2: Árbol de problemas



Las encuestas de consumo literario desarrolladas en el ámbito local demuestran que, si bien la compra de *ebooks* todavía es marginal, la venta de libros a través de plataformas digitales ha crecido de manera exponencial en los últimos años y, fundamentalmente, luego de la pandemia provocada por el COVID-19. En este sentido, incluso aquellos individuos más reticentes a realizar compras *online* se vieron obligados a hacerlo como única forma de acceder a ellos. En el caso de Argentina, surgieron fuertes movimientos de apoyo desde los lectores a las librerías locales. No obstante, la principal plataforma de venta *online* de libros físicos no son los sitios web de las librerías, sino Mercado Libre. Según la encuesta *Cómo leemos* realizada por el Proyecto451 entre diciembre del 2019 y marzo de 2020, el 56% de los lectores entrevistados declara haber comprado al menos una vez libros físicos por Internet. De éstos, el 40% manifestó haberlo hecho a través de Mercado Libre, al que le siguen las tiendas digitales de las mismas librerías (18%), las tiendas digitales de las editoriales (10%) y, por último, Amazon, la inglesa BookDepository y la chilena BuscaLibre con un 7%, 6% y 2% de la venta, respectivamente.

Ahora bien, según las publicaciones del Sistema de Información Cultural Argentino, los niveles de lectura a nivel nacional cayeron en los últimos años. Tal como se mencionó en la Parte I del trabajo, según los datos relevados por el Proyecto 451, la caída se ve asociada, por un lado, a la falta de tiempo, a la lectura de textos no literarios en otros formatos y, además, al precio de los libros. No obstante, los libros impresos continúan siendo el principal soporte de lectura para contenidos literarios.

Si bien Mercado Libre representa una plataforma de venta que hoy ha logrado centralizar la compra y venta de libros nuevos y usados de manera simple y segura, los costos de gestión tienden a ser altos. Además, aquellos vendedores pequeños o individuos tienen baja visibilidad en la plataforma, que tiende a destacar aquellas iniciativas que, o bien promocionan sus publicaciones, o bien tienen un flujo de ventas comparativamente más importante.

En ese sentido, el problema central que se detecta para la circulación de libros usados es la inexistencia de un espacio –físico o digital– especializado que centralice la oferta de libros de segunda mano y promueva el intercambio y diálogo informado entre lectores.

Mapeo de actores y análisis de *stakeholders*

Gráfico N°3: Beneficiarios, colaboradores y potenciales agentes de presión



En materia de actores, el proyecto busca acercarse principalmente a un público joven de lectores activos. Diversos estudios (Bentley et. al., 2005; Brown, 2002; Dawson, 2003; entre otros) dan cuenta de que las prácticas de consumo responsable se concentran principalmente en la población joven, que tienden a valorar el consumo ético (basado en valores), ecológico (basado en la reducción, reutilización y reciclaje) y solidario (vinculado al impacto social). El objetivo principal, entonces, para los potenciales usuarios es lograr la captación, suscripción y fidelización de una masa crítica de usuarios (compradores y vendedores).

Para esto, será necesario conducir acciones de vinculación estratégica con colaboradores externos - principalmente mediadores de lectura - a fin de dar visibilidad a Libros Libres dentro del público lector.

Asimismo, las alianzas con empresas de servicios informáticos, logística y sistemas de pago será fundamental para lograr una buena integración de una plataforma capaz de competir con los espacios - físicos y virtuales - de circulación de libros usados.

Gráfico N°4: Análisis de *stakeholders*

STAKEHOLDER	OBJETIVO	INTERÉS	INFLUENCIA	ESTRATEGIAS
Potenciales usuarios	Suscripción, fidelidad y compras	Alto	Medio	MKT - Agilidad - Logística - Diálogo
Socios clave	Desarrollo y comercialización	Alto	Alto	Alianzas de interés mutuo
Colaboradores externos	Difusión	Medio	Medio	Diálogo directo - Involucramiento
Agentes de presión y competencia	Adhesión al proyecto	Medio	Alto	Diálogo directo - Involucramiento - Beneficios

Tanto los objetivos y estrategias como el nivel de interés e influencia para cada grupo de actores varía. En términos de objetivos, buscamos que los usuarios potenciales conozcan el espacio, se suscriban y realicen compras y ventas en el marco de la plataforma. Para esto, las estrategias principales serán la difusión y comunicación de la iniciativa, la agilidad en términos de los servicios provistos por la plataforma, la integración de los sistemas de pago y logística y el diálogo permanente para realizar actualizaciones de acuerdo a las retroalimentaciones recibidas.

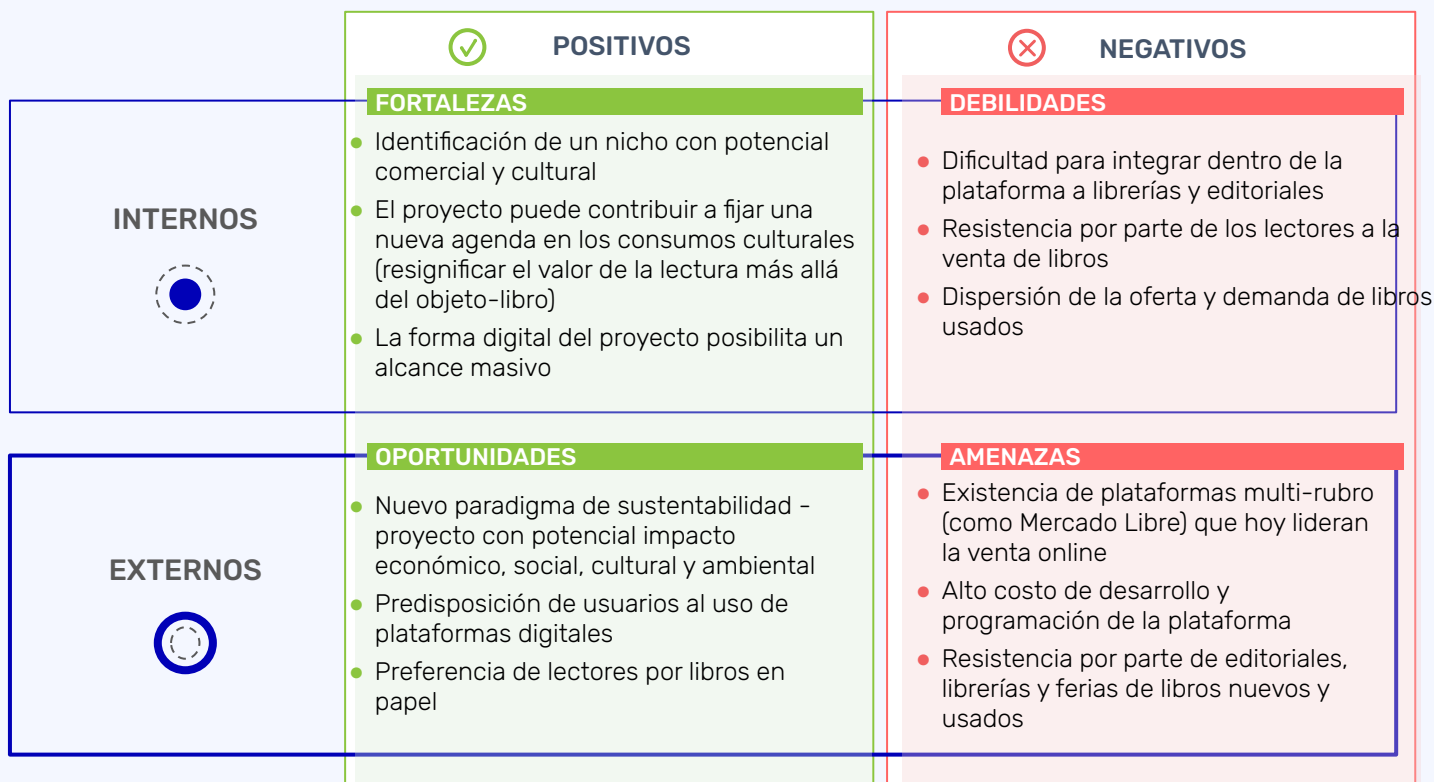
Por su parte, los socios clave tienen un nivel de interés e influencia alto para el proyecto, de modo que será necesario generar alianzas sostenibles y de interés mutuo, tanto en términos económicos como de visibilidad e impacto.

Por su parte, los colaboradores externos servirán como medio de difusión y captación de potenciales usuarios, de modo que el diálogo continuo con esos espacios y la generación de acciones específicas de involucramiento - incluyendo conversatorios e iniciativas de comunicación específicas - será fundamental para alcanzar el objetivo.

Por último, como hemos mencionado, Libros Libres busca lograr que los distintos actores del campo literario confluyan en la plataforma, de modo que trabajaremos activamente en la integración de librerías y ferias de libros usados, que puedan capitalizar las ventas *online* a través de nuestra plataforma, acompañándolos en la visibilización y reducción de costos.

Matriz de riesgos

Gráfico N°5: Análisis FODA



La matriz FODA permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos vinculados al desarrollo del proyecto. En este sentido, las principales fortalezas radican en la posibilidad de instalar una forma de consumo más sustentable, resignificando la lectura más allá del objeto libro. A su vez, la forma digital del proyecto y la posibilidad de interacción entre usuarios posibilita un alcance masivo y federal. Sin embargo, si bien la integración de ferias y vendedores de libros usados está contemplada en el proyecto, por los objetivos centrales del proyecto, la articulación con librerías y editoriales se vuelve más difusa.

En cuanto a las oportunidades, las formas de consumo vigentes, enmarcadas en los estándares de sustentabilidad y las estrategias de responsabilidad empresarial desarrolladas en la Parte I, inscriben al proyecto en un marco congruente con los objetivos planteados. Sin embargo, el punto de equilibrio de Mercado Libre como espacio principal de compra y venta de artículos y la resistencia de determinados actores son dificultades relevantes a la hora de pensar y diseñar el proyecto.

Análisis comparado

Gráfico N°6: Mapeo de iniciativas similares

	 Bookshop	 BetterWorldBooks*	 mercado libre	 PEZBANANA®	 pila de libros	Libros Libres
Libros usados	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Argentina	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Plataforma digital	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Mirada curatorial	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Público joven	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Comunidad	✓	✓	✗	✗	✓	✓

Para conocer los antecedentes del proyecto y comprender el diferencial de Libros Libres, analizamos una serie de iniciativas - locales y extranjeras - que funcionan como plataformas de comercialización y circulación de literatura.

- **Bookshop:** es una plataforma online de venta de libros cuya misión es promover y apoyar financieramente a las librerías independientes de España.
- **Better World Books:** es una librería online estadounidense que comercializa libros usados y nuevos, fundada en 2002 por estudiantes de la Universidad de Notre Dame.
- **Mercado Libre:** es una plataforma de comercio electrónico que integra la compra y venta de libros usados, aunque no de manera especializada.
- **Pez Banana:** es una suscripción mensual argentina a través de la cual los usuarios reciben una novedad literaria por mes en la puerta de sus casas.
- **Pila de libros:** es una iniciativa focalizada en el intercambio de libros entre pares; las transacciones se realizan exclusivamente entre usuarios interesados en intercambiar libros que tienen entre sí.

Modelo de negocios

Gráfico N°7: CANVAS



Misión, visión y objetivos

- **Visión:** Resignificar el valor del libro en tanto objeto portador de significados que se potencian a través de la circulación
- **Misión:** Centralizar - en una plataforma digital - la oferta y demanda de libros usados con el propósito de promover la circulación del libro de manera accesible y sustentable en una comunidad de lectores activos.
- **Objetivos:** (i) Desarrollar una aplicación que vincule a vendedores y compradores de libros usados; (ii) Diseñar un sistema de compra-venta que permita transacciones online y facilite el retiro y envío; (iii) Generar alianzas con librerías y editoriales independientes para que integren la comunidad digital; (iv) Crear una marca que promueva la nuevas formas de consumo cultural sustentable entre los jóvenes.

¿Qué? **Servicio**

Aplicación y red social donde los usuarios pueden generar sus propios perfiles para vender y/o comprar libros usados y valorar su experiencia con otros miembros de la red

¿Qué? **Acción**

Espacio virtual de compra-venta de libros de segunda mano

CENTRALIZAR LA OFERTA Y DEMANDA DE LIBROS USADOS

EN UNA **PLATAFORMA DIGITAL**

[DE MANERA **ACCESIBLE Y SUSTENTABLE**]

CON EL PROPÓSITO DE

CONSTRUIR UNA COMUNIDAD ACTIVA DE LECTORES Y

PROMOVER LA **CIRCULACIÓN DEL LIBRO**

¿Para quién? **Población objetivo**

Desarrollar una cadena horizontal de recomendaciones a través de lectores activos

¿Para qué? **Objetivo**

Resignificar el valor del libro a través de su circulación y fomentar su accesibilidad

[¿Cómo? **Cualidad clave**]

Involucrando a todos los actores que forman parte de la red de distribución del libro, con el foco puesto en generar un modelo de negocios de **triple impacto** (económico, social y ambiental)

Propuestas de valor

El proyecto busca aunar la oferta que existe de venta de libros usados en otras plataformas y/o espacios de venta al público. En este sentido, su valor está dado por la capacidad de organizar esa oferta a través de un buscador simple y dinámico y un sistema de filtros según género, precio, autor, nacionalidad, año de publicación, y las recomendaciones de usuarios afines. A su vez, tiene por objetivo facilitar la venta con medios de pago seguros y un circuito logístico confiable para que la venta llegue de manera ágil al comprador.

Además, el propósito es generar un sentido de comunidad, a través del diseño de una interfase similar a una red social (home, profile, activity, explore, follower based).

Por último, se busca que los usuarios cuenten con un sistema accesible y cómodo, a través un diseño UI/UX que sea atractivo para un público joven que valore la sustentabilidad y la horizontalidad y customización de las recomendaciones. En este sentido, el foco de la plataforma, además de la compra y venta de libros usados, busca repensar el rol del recomendador cultural - usualmente concebido "de arriba hacia abajo".

Socios clave

El foco de la propuesta de valor está en integrar a todos los actores que conforman la cadena de comercialización del libro. Es decir, lograr que todos los *stakeholders* puedan conocer y recibir los beneficios de ser parte de la red. En este sentido, identificamos cuatro socios clave que podrían contribuir a potenciar el alcance del proyecto:

Aliados operativos

- Plataformas de pago online, para permitir la compra y venta integrada de los libros, facilitando las transacciones y habilitando las transferencias inmediatas a los usuarios vendedores;
- Empresas de envíos, para integrar a la plataforma un sistema de envíos ágil y accesible;

Aliados estratégicos

- Librerías y ferias de libros usados, que puedan ofrecer su *stock* de libros usados en la plataforma, aumentando así su visibilidad y flujo de ventas;
- Editoriales, que puedan poner en circulación títulos que actualmente se encuentran estancados en términos de ventas.

Estructura de costos

El proyecto cuenta con un costo inicial elevado, vinculado al diseño, programación y desarrollo de la plataforma de compra y venta. En una etapa inicial, se realizaría a través de una agencia que cuente con plantillas prediseñadas de marketplaces, que bajan los costos iniciales. Una vez en marcha y, teniendo en cuenta la rentabilidad del proyecto, se podría desarrollar una plataforma ad hoc.

Los costos variables, es decir, aquellos que dependen de las ventas, están asociados a los costos de la distribución de los productos. Estos serán asumidos por el proyecto o no, dependiendo del tipo de usuario. Los costos fijos, por su parte, se encuentran asociados al mantenimiento de la plataforma y los servicios de back end y asesoramiento de los usuarios (sueldos).

Fuentes de ingresos

Planteamos un esquema de suscripción gratuita, con el propósito de evitar la generación de barreras de ingreso económicas y ampliar el alcance potencial de la red. El ingreso estará dado, entonces, por las ventas realizadas a través de la plataforma. En este sentido, se cobrará un porcentaje a los vendedores por cada venta realizada. Dado que el objetivo es la circulación del libro, el sistema asignará créditos a los vendedores por cada venta realizada, que tendrán mayor valor si se emplean en nuevas compras dentro de la plataforma. Los usuarios podrán también optar por pesificar el valor de los libros que hayan vendido, pero se descontará un porcentaje adicional en ese caso.

Los créditos podrán utilizarse tanto para la compra de libros usados como para la de libros nuevos (de este modo, se busca integrar, también, a las editoriales independientes y a las librerías en el circuito). Sin embargo, los usuarios podrán comprar libros nuevos únicamente cuando cuenten con créditos dentro de la plataforma. Esto permite garantizar que por cada compra de libros nuevos exista, al menos, una venta de libros usados.

Actividades clave

Durante la fase inicial, las principales actividades están vinculadas al diseño y desarrollo de: (i) la identidad de la marca; (ii) la plataforma/red; (iii) la estructura de pagos; (iv) la red de distribución y facilitación de envíos. Una vez puesta en marcha la plataforma, se deberá trabajar en la publicidad y el marketing del sitio, para promover la suscripción por parte de los usuarios. Además, se deberá trabajar en su mantenimiento - asegurar que los sistemas de

filtrado funcionen adecuadamente - y que los usuarios cuenten con un servicio de atención personalizado.

Recursos clave

En términos de recursos, identificamos cuatro aspectos fundamentales:

- Tecnológico, para el desarrollo de la plataforma.
- Diseño, que habilite una interfase amigable para el usuario.
- Logístico, que resulte accesible para todos los miembros de la comunidad y garantice la entrega de los libros.
- Financiero, que garantice formas de pago y cobro seguras.

Segmentos de consumidores

En cuanto a los clientes, existe un doble desafío: (i) atraer a lectores jóvenes, al generar un punto de equilibrio alternativo a las plataformas generalmente empleadas; (ii) integrar a vendedores que comercializan sus libros por otros medios - físicos o digitales - siendo éstos los principales oferentes de la plataforma.

Relaciones con clientes

Los clientes del proyecto son los usuarios del marketplace. La plataforma debe poder responder a las distintas necesidades de cada uno, según la fase en que se encuentren. Así, la interfase debe ser lo suficientemente amigable para que el usuario pueda suscribirse y realizar compras de forma directa. Además, debe contar con un servicio de asistencia personalizada, tanto a vendedores como compradores que tengan dificultades durante la transacción. Asimismo, debe promover el desarrollo de una comunidad entre los usuarios y generar redes de recomendación horizontal a partir de herramientas para la calificación de usuarios y libros.

Canales

Los canales de vinculación con los clientes de la plataforma van desde la visualización de la información y las transacciones que se realicen en la plataforma, hasta la entrega del libro. Para esto, es necesario contar con una interfase digital que permita seleccionar de manera adecuada el producto a comprar; un sistema de cobro que sea seguro; y un sistema de seguimiento de los envíos (y de recibo de potenciales reclamos). Además, los usuarios podrán evaluar el servicio y a otros usuarios, con el propósito de generar un sistema de calificaciones que les otorgue mayor prestigio a los vendedores y compradores cuyas transacciones sean satisfactorias.

Arquetipo de cliente

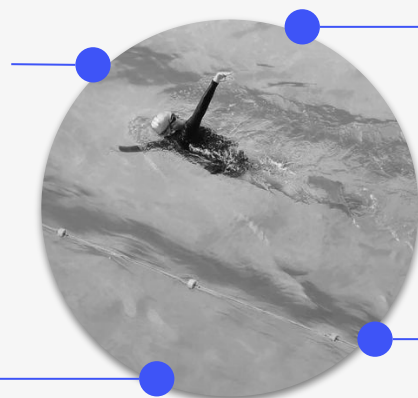
Gráfico N°7: Características del arquetipo de usuario de Libros Libres

Datos generales

Sofía tiene 25 años, es soltera, politóloga y vive en un departamento que alquila con una amiga en el barrio de Belgrano de la Ciudad de Buenos Aires. Trabaja como analista de marketing en una empresa de consumo masivo.

Preferencias y hábitos

En sus tiempos libres, le gusta conectarse con personas de distintos ámbitos. El año pasado, hizo un curso de cine en la Fundación Proa. A Sofía le interesan las iniciativas vinculadas a la sustentabilidad y el reciclaje de residuos.



Hábitos sociales

Sofía es usuaria de LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram, pero la red que más usa es Instagram. Sigue a sus amigxs y perfiles de librerías y teatros. Sofía está suscripta a Netflix, pero en general la oferta que se presenta le parece redundante.

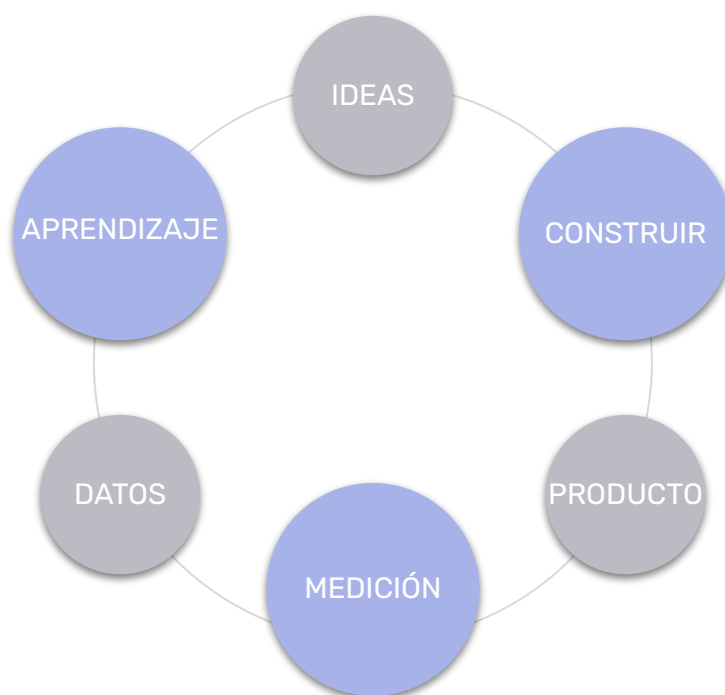
Factores psicológicos

Lo que mueve el interés de Sofía es el conocimiento y la conexión: estar en contacto con ideas y personas que la estimulen. A Sofía le interesa acercarse a emprendimientos que propongan algo novedoso, y tengan una estrategia de negocios sustentable.

Las etapas del proyecto

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y el alcance esperado del proyecto, desarrollamos una estrategia pensada en dos etapas consecutivas y complementarias. Para hacerlo nos basamos en recientes desarrollos teóricos sobre el estadio inicial de las compañías que, en la jerga del emprendedurismo, suelen denominarse como *startups*. Las *startups* se diferencian de las empresas tradicionales en que son sumamente jóvenes, suelen introducir tecnologías innovadoras y, por sobre todo, operan en contextos de incertidumbre extrema (Lee & Geum, 2020: 1). Por esta última razón, en su libro *The Lean Startup* (2011), Eric Ries propone una metodología de aprendizaje validado para los

Gráfico N°8: El ciclo de aprendizaje en una *startup*



emprendimientos que pretendan prosperar. Así, establece que en lugar de hacer planes complejos basados en suposiciones, para impulsar un emprendimiento es mejor ir realizando pequeños ajustes constantes a través de un ciclo de retroalimentación de “construcción-medición-aprendizaje” e ir minimizando los tiempos entre estas tres distintas etapas:

“La actividad fundamental de un emprendimiento es convertir las ideas en productos, medir la manera en que los consumidores responden, y en base a eso decidir si virar o continuar sobre el camino en el que se venía avanzando. Todo emprendimiento que pretende ser exitoso debe buscar acelerar este ciclo de retroalimentación” (Ries, 2011: 18) .

Así, el ciclo de retroalimentación en cuestión puede ser interpretado de manera similar a un experimento científico (Khanna et al., 2018: 2). En este sentido, la etapa de construcción del producto se basa inicialmente en una hipótesis propuesta por el creador del proyecto que parte de una necesidad u oportunidad de generación de valor que puede visualizar.

Sin embargo, en el momento de la visualización, no tiene manera de saber si verdaderamente existe esa necesidad o deseo por parte de los consumidores. Para testear esta hipótesis es necesario configurar un experimento cuyos resultados puedan medirse y en base a ellos desarrollar aprendizajes con los cuales se pueda avanzar. Cuanto antes los emprendedores se

dan cuenta de que la hipótesis inicial estaba errada, antes pueden implementar las modificaciones necesarias para volver a evaluar la efectividad de su producto en relación a los consumidores a los que apuntan.

Bajo esta metodología, la creación de un prototipo será necesaria para la validación de la idea inicial. Ries designa con el término producto viable mínimo, más conocido como MVP (de *minimum viable product*) al primer prototipo de una *startup*. El autor acuña este término como premisa clave en su metodología de “pensamiento magro” (*lean-thinking*), ya que representa un medio idóneo para validar productos y servicios con la menor cantidad de esfuerzo (incurriendo en el menor gasto posible) y en el menor tiempo posible (Ries, 2011: 82). El MVP debe integrar la funcionalidad, producto o servicio que el proyecto plantea como propuesta de valor, en su forma más básica ya que es esta la que ulteriormente determinará la adecuación que tiene un producto en relación a un mercado específico (*product-market fit*). La evaluación de los consumidores es importante para no perder tiempo y recursos en atributos del producto que estos desestiman, y poner el foco sobre los que sí les generan valor.

Teniendo en cuenta la metodología de *lean startup* y nuestras condiciones de creación, iniciamos con la creación de un primer prototipo con el propósito de poner a prueba el proyecto con una inversión baja. Esto nos permitirá identificar las necesidades reales de los usuarios a la hora de comprar y vender libros usados, establecer canales de retroalimentación continua con los clientes, nutrir el desarrollo de ideas y ejes de trabajo, y recopilar información y datos de potenciales usuarios.

En este sentido, esta primera etapa consiste en la creación de una tienda digital en la que se publican libros de segunda mano ofrecidos por usuarios que desde Libros Libres tomamos en concesión hasta su venta. De este modo, Libros Libres funciona como intermediario - digital y material - entre los compradores y vendedores de la red. Aquellos usuarios interesados en vender sus libros, deben contactarse con Libros Libres para que, de manera conjunta con el vendedor, se seleccionen los títulos que se correspondan, por un lado, con el catálogo de títulos publicados y, por el otro, con las búsquedas más frecuentes de los compradores. Por su parte, los compradores podrán realizar sus compras a través de la tienda digital (para más información, ver sección “Página web”). A pesar de que el producto digital en cuestión no integra las funcionalidades de mercado de pares, el hecho de poder desarrollar una tienda digital con un producto enlatado ya existente (en nuestro caso *Tienda Nube*), complementando

la venta del lado del usuario con nuestra intermediación analógica, nos permite comenzar a testear nuestra hipótesis. De esta manera, podremos acumular ciertos aprendizajes sobre el comportamiento tanto de los consumidores como de los vendedores, sin incurrir en los gastos o el tiempo que implicaría el desarrollo de un mercado de pares propiamente dicho. También, nos permite comenzar a comunicar el proyecto como una plataforma de compra y venta de libros usados. Aunque no contemos aún con un producto digital que integre todas las funcionalidades necesarias para salir del rol de intermediarios, a grandes rasgos, en esta primera etapa Libros Libres ya cumple con las premisas básicas del proyecto. Más aún, cabe mencionar, que al día de hoy, no tenemos registro de un producto digital enlatado de mercado de pares que funcione por suscripción (como lo es Tienda Nube). Por esta razón, en el caso de querer comenzar con un prototipo o MVP de estas características, deberíamos realizar un desarrollo propio con algún proveedor externo.

Siguiendo en esta línea, la Etapa 2 efectivamente ya conlleva el desarrollo customizado de una plataforma/aplicación digital, que funcione como mercado de pares para la mediación de la compra y venta de libros usados entre usuarios. De esta manera, los libros disponibles para la compra no formarán parte de un *stock* físico, sino que las transacciones se realizarán entre los usuarios de la red, evitando así costos logísticos y operativos innecesarios. A su vez, la plataforma prevé la valoración de los contenidos y usuarios, con el fin de conformar una red social en la que las interacciones entre compradores y vendedores posibiliten atajos para la disposición de títulos, según las preferencias. Cabe destacar que una plataforma de estas características, lejos de competir con aquellos emprendimientos y espacios de venta de libros de segunda mano, busca centralizarlos en un mismo canal digital, con el objetivo de aliviar las búsquedas para los lectores y, a su vez, ampliar el alcance de las ventas. Como propuesta de valor, en este caso, los libros dejan de ser el producto que se ofrece a los usuarios y la plataforma de mediación se transforma en el servicio central que facilita los intercambios entre ellos.

En ambos casos, Libros Libres funciona como mediador entre la oferta y demanda de libros usados y se sostiene a través del cobro de comisiones por cada una de las ventas realizadas. Diremos también, que el paso entre una etapa y otra estará sujeto a los aprendizajes y análisis que podamos obtener de la primera etapa. La interacción directa con los consumidores y los vendedores que permite la etapa inicial, se conformará como antecedente valioso para el desarrollo posterior que se realice en la segunda etapa.

Más aún, también esperamos que la capacidad de venta adquirida en la etapa inicial permita cubrir algunos de los gastos de la segunda etapa. En este sentido, proyectamos el pase de la Etapa 1 a la Etapa 2, al término de 12 meses. Para aquel momento proyectamos un nivel de venta de 500 ejemplares por mes y una facturación total calculada en \$250.000 (ver P&L). En los próximos apartados, desarrollaremos la estructura de costos para cada una de las etapas mencionadas.

Gráfico N°9: La evolución desde la Etapa I a la II

	ETAPA UNO	ETAPA DOS
Mercado de pares	✗	✓
Gestión de <i>stock</i> físico	✓	✗
Financiamiento externo	✗	✓
Selección de títulos	✓	✗
Desarrollo digital propio	✗	✓
Alianzas con editoriales	✗	✓
Valoración entre pares	✗	✓
Red social	✗	✓
Comisiones por ventas	30%	15%

Identidad visual

Libros Libres tiene una naturaleza híbrida: es un proyecto digital que busca poner a circular libros que son físicos. Por lo tanto, a la hora de desarrollar la identidad visual del proyecto se buscó reflejar la coexistencia de ambos mundos.

El logo

Al ser una marca nueva que busca insertarse en un mercado en el que existen múltiples actores ya instalados y en el que el principal canal de venta digital de libros es Mercado Libre, optamos por un imagotipo que contuviera un ícono gráfico fácilmente identificable y, además, pudiera contener el nombre de la marca. En esta etapa, se desarrollaron dos opciones:

Opción 1. Rueda de libros



Opción 2. Síntesis gráfica de la "o" y la "e"



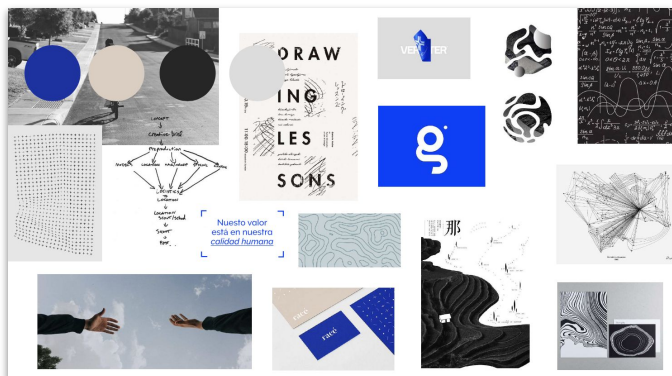
En ambos casos, utilizamos el color hueso de fondo y la tipografía y líneas negras, a fin de asemejarlo a la página de un libro impreso. Finalmente, definimos avanzar con la primera opción por dos motivos: en primer lugar, refleja de manera más lineal la idea del proyecto, asociada a la circulación permanente de contenidos en forma de libros. En segundo lugar, la tipografía y la forma de presentación del nombre de la marca, resultaba más impactante a nivel visual.

La estética del proyecto

Una vez definido el logo, trabajamos con una serie de *moodboards*, a fin de determinar de qué manera presentaríamos los contenidos y productos en nuestro perfil de instagram (el principal

canal de captación de potenciales clientes y usuarios). En este caso, también trabajamos con dos opciones alternativas:

Opción 1. Tradicional y confiable



Opción 2. Joven y adaptable

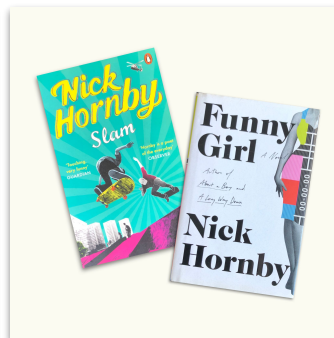
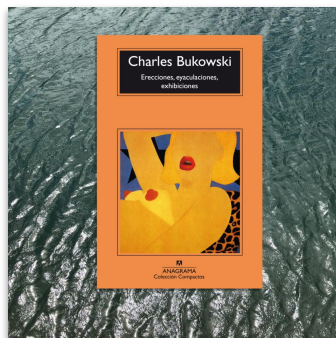
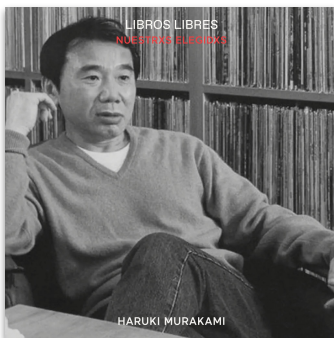
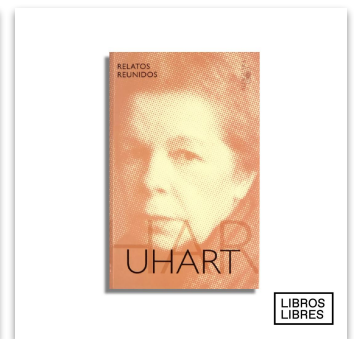
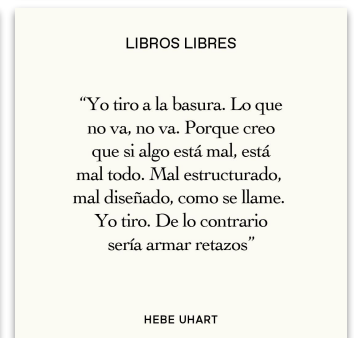
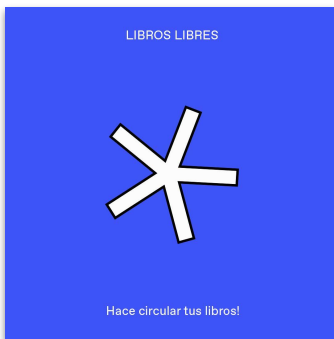


Teniendo en cuenta nuestro público objetivo y la necesidad de diferenciarnos de otros vendedores y ferias de libros usados, optamos por la Opción 2, con una paleta de colores más amplia que, si bien terminó por modificarse en los diseños finales, nos daba una mayor amplitud para la comunicación.

Brainstorming para el desarrollo visual final



Algunos ejemplos de aplicación



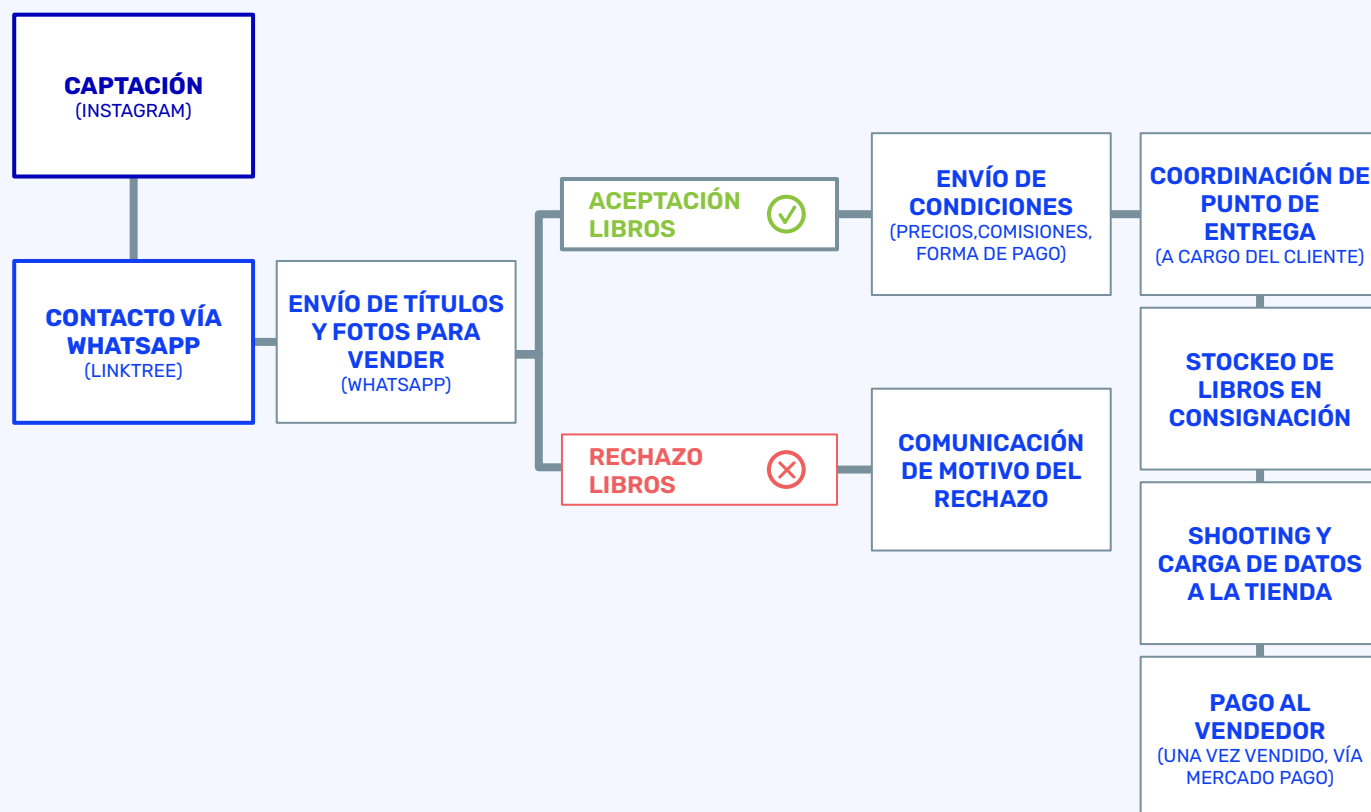
Página web

Etapa I. Tienda Nube

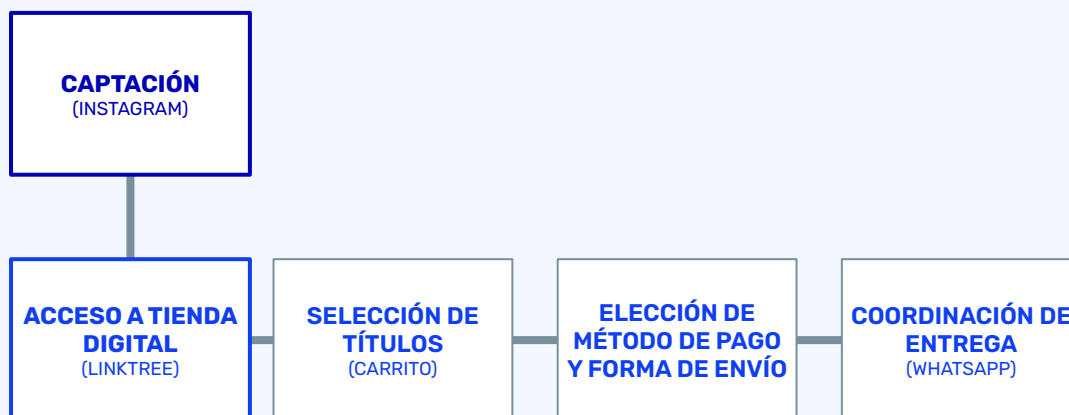
Como hemos visto en apartados anteriores, la Etapa I del proyecto busca poner en funcionamiento el concepto de Libros Libres como una plataforma de compra y venta de libros usados, aunque sin la integración de los aspectos fundamentales de un mercado de pares propiamente desarrollado. El objetivo es comenzar a generar una red de usuarios activos, conocer a nuestra audiencia y experimentar sobre las posibilidades de comunicación e interacción con los clientes.

Para esto, diseñamos los siguientes canales de vinculación entre compradores y vendedores, centralizados en una tienda digital que funciona como un *e-commerce* tradicional.

Proceso de interacción con vendedores de libros



Proceso de interacción con compradores



La tienda online, entonces, ofrece la posibilidad de comprar los libros usados de manera digital y realizar la compra a través de un sistema de pago integrado. No obstante, el *stock* de libros es gestionado por Libros Libres, al igual que los pagos, que son derivados mensualmente a los usuarios vendedores.

Descripción y visualización de la tienda digital (versión *e-commerce* tradicional)

La [tienda digital](#) de Libros Libres cuenta con seis secciones: (i) inicio, con los productos destacados; (ii) compra, con la visualización de los productos diferenciados por categoría; (iii) venta, con el detalle de cómo es el proceso de entrega de libros en consignación; (iv) sobre nosotros, que da cuenta de la visión y misión del proyecto; (v) preguntas frecuentes; (vi) contacto.

La imagen muestra la interfaz de usuario de la tienda digital de Libros Libres. En la parte superior izquierda, se encuentra el logo "LIBROS LIBRES" y un icono de una estrella. Debajo del logo, hay un menú de navegación con los siguientes ítems: INICIO, COMPRÁ, VENDÉ, SOBRE NOS, F.A.Q., CONTACTO. A la derecha del menú, hay un ícono de un carrito de compras con el número "0".

El contenido principal de la página está dividido en secciones. A la izquierda, hay una sección de "Cuentos" con una imagen de un libro "Las cosas que perdimos en el fuego" de Mariana Frenkel. A la derecha, hay una sección de "Novelas" con una imagen de un libro "Leonardo Oyola - Chamael".

En la parte superior derecha, hay una barra de navegación con los ítems: INICIO, COMPRÁ, VENDÉ, SOBRE NOS, F.A.Q., CONTACTO. Debajo de esta barra, hay una sección de "Categorías" con los siguientes ítems: novelas, cuentos, ensayos, no ficción, saga, biografía, en inglés, arte y fotografía.

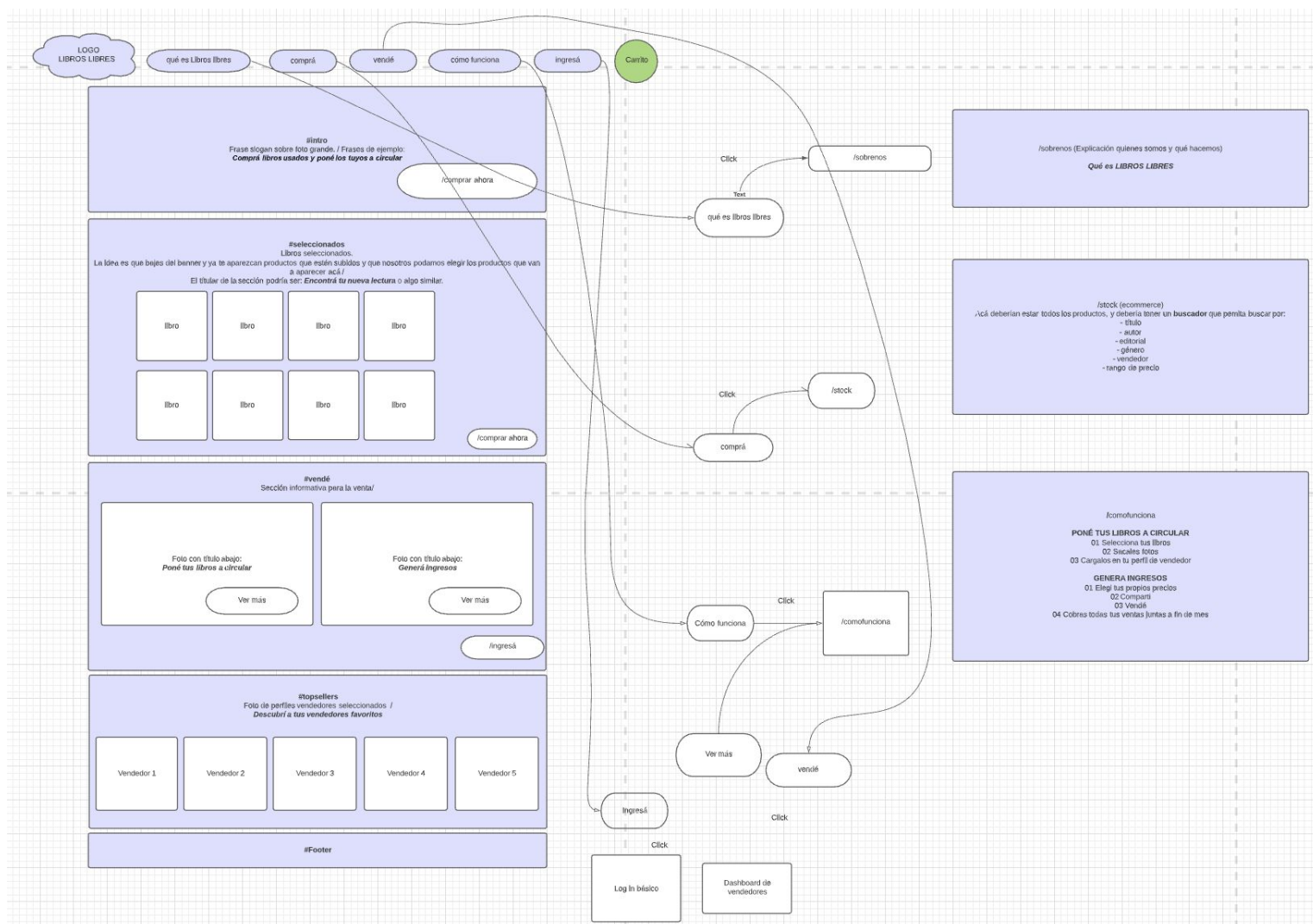
Debajo de la sección de "Categorías", hay una grilla de productos con los siguientes ítems:

Categoría	Título	Autor	Precio
ENSAYOS	"Havanas in Camelot"	WILLIAM STYRON	\$1.200,00
NOVELAS	"Slam"	NICK HORNBY	\$600,00
NO FICCIÓN	"Modern Romance"	AZIZ ANSARI & ERIC KLINENBERG	\$900,00
NOVELAS	"Marlena"	JULIE BUNTIN	\$800,00
	"The Catcher in the Rye"	J.D. SALINGER	
	"El perfume"	Jacques-François Attali	
	"Funny Girl"	Nick Hornby	

Etapa II. Mercado de pares (desarrollo propio)

La creación de un mercado de pares en el que los usuarios vendedores (individuos, empresas o ferias de libros usados) puedan generar su propio perfil y generar interacciones directas con los clientes implica un desarrollo de programación más complejo y, por tanto, de una inversión mayor (como veremos en la próxima sección). A continuación, presentaremos un *sitemap* con las principales funcionalidades integradas a la plataforma.

Visualización del *sitemap*



El *sitemap* permite visualizar cuáles son los requisitos e interacciones de los usuarios dentro de la plataforma, antes de desarrollar el proceso de programación. Como puede verse en la imagen, en el caso de Libros Libres, se presentará de la siguiente manera. El logo de Libros Libres será el encabezado principal de la plataforma, y aparecerá luego en todas las subpáginas, a fin de instalar la marca. En este sentido, la plataforma estará compuesta de

cinco subpáginas/sitios internos: (i) *qué es Libros Libres*, que permitirá dar a conocer los fundamentos conceptuales de la creación del sitio; (ii) *comprá*, donde los usuarios podrán acceder a toda la oferta disponible, con opciones de búsqueda y filtro para facilitar atajos; (iii) *vendé*, donde los usuarios podrán gestionar su perfil de venta, conocer cuáles fueron sus ganancias y generar las interacciones necesarias con sus compradores; (iv) *cómo funciona*, donde los usuarios podrán acceder a las bases reglamentarias y prácticas del uso de la plataforma; e (v) *ingresá*, donde los usuarios que acceden por primera vez podrán registrarse y, quienes ya lo hicieron, ingresar a su perfil.

El inicio de la web buscará condensar toda la información necesaria para que los usuarios puedan acceder a los contenidos de manera simple y ágil. Primero, nos interesa incluir imágenes, fotos o gráficos animados que den cuenta de la visión del proyecto, con las premisas clave que dieron lugar a su surgimiento (ej.: “un libro estacionado es un libro estancado”; “poné tus libros a circular”; “creemos en una experiencia literaria desprovista de la acumulación”; etc.). Luego, destacaremos una selección de libros que son de especial interés para Libros Libres. A diferencia de la Etapa I del proyecto, en la que el rechazo/aceptación de los libros facilitaba su curaduría, en la Etapa II todos los usuarios podrán comprar y vender de manera horizontal, de modo que únicamente los productos destacados podrán focalizar la oferta disponible. Además, el inicio incentivará a los usuarios a vender, poniendo en valor la importancia de poner a circular sus libros y la posibilidad de acceder a nuevas lecturas a través de esa interacción. Por último, nos interesa dar a conocer a los vendedores destacados, ya sea por el número de ventas, por la calidad de los productos que suben, como también por las valoraciones y comentarios positivos de sus compradores. Esto permitirá aumentar sus ventas y jerarquizar a aquellos vendedores que cuentan con los mejores catálogos.

En cuanto a las páginas específicas, las más relevantes son las de generación del perfil del usuario, en las que se pedirán los datos básicos (incluyendo cuenta bancaria, dirección, tipo de usuario a generar - comprador, vendedor o mixto -, entre otros), la de carga de libros para poner a disposición, con los campos necesarios para que los compradores cuenten con toda la información (título, autor, edición, año de publicación, estado del libro, foto, etc.), y el *e-commerce* en el que se podrán visualizar los libros y generar filtros de búsqueda por género, autor, año de publicación, editorial, nacionalidad del autor, etc.

P&L: Estructura de costos y ganancias

La estructura de costos de la **Etapa 1** se compone fundamentalmente del costo fijo del mantenimiento de la tienda online (Tienda Nube) y las comisiones que se cobran por la venta de cada uno de los libros (Mercado Pago). Por su parte, los ingresos se componen de las comisiones por cada una de las ventas realizadas (30%). La estructura de costos de la **Etapa 2**, en cambio, se compone de una serie de gastos iniciales (registro de marca, desarrollo de la plataforma/aplicación, desarrollo de identidad y un presupuesto inicial para marketing de lanzamiento). Los costos fijos están dados por el mantenimiento de la plataforma, el presupuesto para marketing y el fee mensual de la agencia de comunicación. Los ingresos también se componen de las comisiones por ventas realizadas (15%).

CUADRO N°1.

PROYECCIÓN ANUAL DE GASTOS E INGRESOS. ETAPA I*

	COMPONENTE	COSTOS
GASTOS INICIALES	-	\$0
COSTOS FIJOS	Mantenimiento de Tienda Nube	\$10.080
	Monotributo	\$128.400
COSTOS VARIABLES	Comisiones por ventas (Mercado Pago)	\$56.250
FACTURACIÓN	Facturación total por libros vendidos (promedio \$500)	\$1.875.000

CUADRO N°2.

PROYECCIÓN ANUAL DE GASTOS E INGRESOS. ETAPA II*

	COMPONENTE	COSTOS
GASTOS INICIALES	Registro de marca (incluye gestión)	\$50.000
	Desarrollo web	\$100.000
	Plugin Multivendedor	\$50.000
	Desarrollo de identidad	\$100.000
	Marketing de lanzamiento	\$90.000
COSTOS FIJOS	Mantenimiento y actualización	\$36.000
	Presupuesto para pauta	\$40.000
	Impuestos	\$225.000
	Agencia de marketing	\$240.000
COSTOS VARIABLES	Comisiones por ventas (Mercado Pago)	\$1.125.000,00
FACTURACIÓN	Facturación total por libros vendidos (promedio \$500)	\$7.500.000

* Ver desarrollo completo en Anexos

Claves para la evaluación del proyecto

Gráfico N°10: Matriz de indicadores de monitoreo y evaluación

TIPO DE INDICADOR				
Producción	Impacto	% de variación de tasa de personas que usan Mercado Libre como principal plataforma digital de venta de libros en papel (anual)		
		Valoración de los usuarios de la oferta disponible en la plataforma (anual)		
		Percepción de los usuarios en relación al valor del libro como objeto de circulación (anual)		
		Percepción de las librerías y ferias de libros usados de la existencia de una comunidad de vinculación con los lectores (anual)		
	Resultado	Cantidad de usuarios suscritos a la plataforma (mensual)		
		Cantidad de ventas realizadas a través de la plataforma (mensual)		
		Cantidad de librerías/ferias/editoriales integradas a la plataforma (mensual)		
		Valor bruto de las ventas realizadas (mensual)		
	Producto	Diseño de la plataforma y adaptación (anual)		
		Alianzas con librerías y editoriales (mensual)		
		Alianzas con empresa de envíos (anual)		
	Insumos y procesos	Insumos	Gasto en desarrollo de la plataforma (anual)	
			Gasto en branding (única vez)	
			Gasto en marketing (mensual)	
			Gasto en mantenimiento de la plataforma (mensual)	
Gasto en honorarios profesionales (mensual)				
Procesos		Cantidad de horas de diseño y desarrollo (mensual)		
		Cantidad de horas invertidas en desarrollo de mkt (mensual)		
		Cantidad de horas en gestión de redes (mensual)		
		Cantidad de horas en atención a reclamos/consultas (mensual)		
		Cantidad de horas en desarrollo de alianzas (mensual)		
Desempeño	Eficacia	Usuarios registrados/usuarios activos (anual)		
		Usuarios registrados/usuarios que realizaron compras (mensual)		
		Usuarios que realizaron ventas/usuarios que reinvirtieron sus créditos en compras en la plataforma (mensual)		
	Eficiencia	Cantidad de ventas realizas/esperadas (mensual)		
		Valor de ventas realizas/esperadas (mensual)		
		Cantidad de alianzas generadas/planificadas (mensual)		
	Calidad	Valoración de los usuarios de la accesibilidad, seguridad y comodidad de compra en la plataforma (anual)		
		Valoración de las librerías/ferias/editoriales respecto de la utilidad de la plataforma (anual)		

Para lograr una adecuada gestión del proyecto, resulta necesario contar con herramientas que permitan analizar y entender cómo están evolucionando los ejes de trabajo, conocer en qué medida se alcanzan (o no) las metas previstas, con qué nivel de desempeño lo están haciendo y cuáles son los impactos que generan.

En este sentido, desarrollamos una serie de indicadores de producto, insumos y procesos y desempeño, a fin de monitorear de manera continua el proyecto y realizar las actualizaciones necesarias según los resultados obtenidos:

- Los indicadores de impacto permitirán conocer cuáles son los cambios en las condiciones sociales objetivas;
- Los indicadores de resultado demostrarán de qué manera el proyecto incidió en los usuarios o beneficiarios finales;
- Los indicadores de producto presentarán los bienes y servicios producidos por el proyecto;
- Los indicadores de insumos reflejarán los recursos utilizados en la producción de los bienes y/o servicios ofrecidos;
- Los indicadores de procesos detallarán las actividades ejecutadas para producir los bienes y/o servicios ofrecidos;
- Los indicadores de eficacia permitirán conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados;
- Los indicadores de eficiencia demostrarán la relación entre los insumos y productos del proyecto; y
- Los indicadores de calidad darán cuenta de la capacidad de respuesta a las necesidades planteadas por los usuarios o beneficiarios finales.

¿Dónde estamos hoy?

Actualmente, el proyecto se encuentra en la primera fase de desarrollo, como etapa intermedia para la identificación de necesidades, testeo de contenidos y desarrollo de una comunidad de seguidores. En este sentido, por un lado, contamos con un perfil de Instagram que tiene cerca de dos mil seguidores y cuya estrategia de crecimiento es orgánica (es decir, no se pautan contenidos). Por otro lado, creamos una tienda digital con la oferta disponible de libros. El porcentaje de clientes sobre seguidores es del 5%; es decir, de los cerca de dos mil seguidores de la cuenta, 100 realizaron al menos una compra en la tienda digital. De éstos, 30 volvieron a comprar por segunda o tercera vez. Por su parte, el número de consignantes es menor y no necesariamente son seguidores activos de nuestra cuenta de Instagram. Nuestras redes de contacto y el “boca en boca” es lo que, en términos objetivos, parece funcionar más en este caso. De todos modos, hay un porcentaje del 40% aproximadamente que llega a través de nuestras redes. Asimismo, cabe destacar que, teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a libreros, decidimos abrir una cuenta de Mercado Libre para poner a circular los mismos títulos que hoy están disponibles en la tienda digital y testear el comportamiento de los compradores.

Así, el perfil de Instagram, las interacciones con los usuarios y vendedores a través de nuestra cuenta de Whatsapp empresarial y las ventas que se realizan a través de la tienda digital y Mercado Libre nos han permitido desarrollar algunas conclusiones preliminares que resultan útiles para el posterior desarrollo y programación de la plataforma y la estrategia de comunicación:

- La compra de libros usados parece funcionar bajo una lógica distinta que la compra de libros nuevos. Los libreros y dueños de librerías entrevistados sostuvieron que el principal canal de venta digital de libros era Mercado Libre y que el porcentaje de ventas en sus respectivos sitios o tiendas digitales era significativamente menor. En el caso de Libros Libres la relación es inversa: más del 90% de las ventas se dan a través de nuestra tienda digital. No obstante, esto puede darse porque, o bien los títulos que tenemos disponibles no son los que más circulan a través de Mercado Libre, o porque el perfil que tenemos no suele aparecer primero entre las búsquedas.

- Los contenidos publicados en las redes tienen un impacto directo sobre las ventas. En general, se producen ventas de los autores y/o libros recomendados en las horas posteriores a la publicación. Esto aumenta cuando se comparte, además de los libros, algún contenido o cita del autor. No obstante, muchas veces, las publicaciones derivan en compras no asociadas a su contenido.
- La mayor parte de los clientes adquiere más de un libro por compra (el promedio es entre 3 y 4 libros).
- El método de pago preferido por nuestros clientes es Mercado Pago y la mayoría prefiere retirar los libros en nuestro *pick up point*. Esto se debe a que el costo de envío tiende a encarecer significativamente el precio de los libros.
- Hay una alta tasa de reincidencia en la venta: el 30% de los clientes compró dos o más veces.
- Existen distintos tipos de perfiles de usuarios vendedores: por un lado, aquellos que quieren descartar libros que no les interesan pero que no se adecúan a nuestro público objetivo (libros escolares, literatura infantil, manuales técnicos, *best sellers* internacionales, entre otros) y, por el otro, aquellos que apuestan a Libros Libres como modelo de circulación de la literatura y, luego de recibir las ganancias por sus ventas, reinvierten el dinero en la compra de libros dentro de la plataforma. También hay usuarios que buscan desprenderse de sus libros por motivos exógenos (ej.: mudanzas o viajes) y prefieren recibir el dinero en lugar de adquirir nuevos libros.
- La mayor parte de los compradores viven en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores (aunque hay un porcentaje bajo que ha realizado compras de entre 5 y 10 libros para el interior), mientras que todos los consignantes viven en la Ciudad de Buenos Aires. Esto se debe a que el costo de inversión inicial para poner a circular los libros para aquellos usuarios que viven en el interior es alto, por cuestiones logísticas.

En definitiva, todas esas reflexiones vinculadas al funcionamiento actual de la comunidad de lectores que hoy está activa en Libros Libres nos permite tener un primer acercamiento al funcionamiento de la compra y venta digital de libros usados. Las conclusiones extraídas son un punto de partida fundamental para los posteriores desarrollos de la plataforma y las necesidades prácticas para poder lograr el flujo de ingresos necesarios para la sostenibilidad del negocio.



Maestría en Gestión de la Cultura | Universidad de San Andrés

Reflexiones finales:

Un final abierto

Libros Libres (o la desmaterialización de la experiencia literaria)

Reflexiones finales

Un final abierto

El surgimiento de meta universos virtuales en los últimos años y las posibilidades que se han habilitado a partir de las plataformas que entrecruzan entornos digitales con “el mundo *real*”, nos llevan a cuestionarnos aspectos vinculados a nuestra actualidad: ¿cómo podemos pensar la materialidad y la virtualidad hoy en día? ¿De qué forma se vinculan entre sí? ¿Cuáles son las subjetividades que emanan de este entrecruzamiento?

En un reciente artículo la autora Lynne Heller (2020), establece que hay que deshacernos de la idea de que podamos llegar a superar nuestra fisicalidad, ya que estamos sujetos y anclados en un cuerpo biológico de carne y hueso. Justamente, este punto es “la promesa de la virtualidad, y a su vez, su talón de Aquiles” (Heller, 2020: 2). Además, la autora establece que las tecnologías de realidad virtual actuales, aún no son lo suficientemente sofisticadas como para permitir experimentar estos mundos en plenitud:

“El déficit de sensorialidad de estas tecnologías, conduce a sentimientos de desafecto y desconexión. El efecto residual de esta operación se traduce en el deseo de una experiencia más elevada y en el anhelo del componente sensorial de la fisicalidad. Así, el anhelo se convierte en un elemento siempre presente en las experiencias de realidad virtual” (L. Heller, 2020: 1)

Tal vez este pueda ser el motivo de la proliferación y el éxito de los sitios conocidos como mercado de pares, con su puesta en valor particular y una gobernabilidad desregulada. En ellos, conviven las lógicas de consumo y vinculación presentes en entornos físicos, aunque el alcance y la integración de usuarios deja de estar limitada geográficamente.

Como proyecto cultural, Libros Libres se inserta como una iniciativa digital que, lejos de configurar una plataforma literaria alternativa, busca potenciar los intercambios existentes a través de una red de usuarios conectados a través de lecturas y transacciones que se realizan en un espacio virtual y se vuelven efectivas por medio de un intercambio material. Se produce, así, una desmaterialización parcial de la experiencia literaria, en tanto el objeto libro se transforma en un bien que se encuentra en un estado de circulación continua.



Maestría en Gestión de la Cultura | Universidad de San Andrés

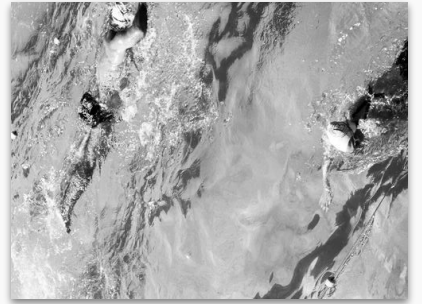
Anexos

Libros Libres (o la desmaterialización de la experiencia literaria)

Anexo. Estructura de costos (P&L)

ETAPA 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gastos iniciales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Registro de marca	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo web	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Plugin Multivendedor	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo de identidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mkt Lanzamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos fijos	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$11.600,00	\$139.200,00
Mantenimiento plataforma (Tienda nube)	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Presupuesto para pauta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Monotributo	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$10.700,00	\$128.400,00
Agencia de mkt	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos variables	\$750,00	\$1.500,00	\$2.250,00	\$3.000,00	\$3.750,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$6.000,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$56.250,00
Comisión ventas (Mercado Pago)	\$750,00	\$1.500,00	\$2.250,00	\$3.000,00	\$3.750,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$6.000,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$56.250,00
Logística y entrega	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos reales	\$7.500,00	\$15.000,00	\$22.500,00	\$30.000,00	\$37.500,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$60.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$562.500,00
Comisión por venta (30% sobre el valor)	\$7.500,00	\$15.000,00	\$22.500,00	\$30.000,00	\$37.500,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$60.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$562.500,00
Proyección ventas	50	100	150	200	250	300	300	400	500	500	500	500	3750
Facturación	\$25.000,00	\$50.000,00	\$75.000,00	\$100.000,00	\$125.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$200.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$1.875.000,00
Cantidad de libros	50	100	150	200	250	300	300	400	500	500	500	500	3750
Valor promedio	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	N/A
Margen de ganancia	-\$4.850,00	\$1.900,00	\$8.650,00	\$15.400,00	\$22.150,00	\$28.900,00	\$28.900,00	\$42.400,00	\$55.900,00	\$55.900,00	\$55.900,00	\$55.900,00	\$423.300,00

ETAPA 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gastos iniciales	\$20.000,00	\$30.000,00	\$160.000,00	\$50.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$350.000,00
Registro de marca	\$20.000,00	\$0,00	\$30.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00
Desarrollo web	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00
Plugin Multivendedor	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00
Desarrollo de identidad	\$0,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$60.000,00
Mkt Lanzamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$90.000,00
Costos fijos	\$0,00	\$0,00	\$36.000,00	\$7.500,00	\$45.000,00	\$52.500,00	\$52.500,00	\$64.250,00	\$68.000,00	\$68.000,00	\$71.750,00	\$75.500,00	\$641.000,00
Mantenimiento plataforma (Renovación anual)	\$0,00	\$0,00	\$36.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$36.000,00
Presupuesto para pauta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$40.000,00
Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.500,00	\$15.000,00	\$22.500,00	\$22.500,00	\$26.250,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$33.750,00	\$37.500,00	\$225.000,00
Agencia de mkt	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$240.000,00
Costos variables	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.500,00	\$15.000,00	\$22.500,00	\$22.500,00	\$26.250,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$33.750,00	\$37.500,00	\$225.000,00
Comisión ventas (Mercado Pago)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.500,00	\$15.000,00	\$22.500,00	\$22.500,00	\$26.250,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$33.750,00	\$37.500,00	\$225.000,00
Logística y entrega	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos reales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$37.500,00	\$75.000,00	\$112.500,00	\$112.500,00	\$131.250,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$168.750,00	\$187.500,00	\$1.125.000,00
Comisión por venta (15% sobre el valor)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$37.500,00	\$75.000,00	\$112.500,00	\$112.500,00	\$131.250,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$168.750,00	\$187.500,00	\$1.125.000,00
Proyección ventas	0	0	0	500	1000	1500	1500	1750	2000	2000	2250	2500	15000
Facturación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$250.000,00	\$500.000,00	\$750.000,00	\$750.000,00	\$875.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.125.000,00	\$1.250.000,00	\$7.500.000,00
Cantidad de libros	0	0	0	500	1000	1500	1500	1750	2000	2000	2250	2500	15000
Valor promedio	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	N/A
Margen de ganancia	-\$20.000,00	-\$30.000,00	-\$196.000,00	-\$27.500,00	-\$15.000,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$40.750,00	\$52.000,00	\$52.000,00	\$63.250,00	\$74.500,00	\$584.000,00



Maestría en Gestión de la Cultura | Universidad de San Andrés

Bibliografía:

referencias teóricas

Libros Libres (o la desmaterialización de la experiencia literaria)

Bibliografía*

Incluye las referencias teóricas usadas en las Partes I y II

Alvarado-Durán, Verónica, María de la Luz Ruíz-Figueroa y Lourdes Oyuki Macías-Zavala (2013). "La transición del libro como objeto de comunicación visual y cultura digital". Facultad de Ciencias Humanas, Año 12, N°2.

Argüelles, J. D. (2003). *¿Qué leen los que no leen?* Paidós, México.

Benito, Karina (2017). "Autogestión cultural en la Ciudad de Buenos Aires". *European Review of Artistic Studies*, Vol. 8, N°1, pp. 74-91.

Barthes, Roland (1979). *From work to text, textual strategies: Perspectives in poststructuralist criticism*. Methuen: Londres.

Borges, Jorge Luis (1997). "Nota sobre (hacia) Bernard Shaw". *Revista Sur*, N° 200, pp. 1-4.

Bourdieu, Pierre (1983). "The Field of Cultural Production. Or the Economic World Reversed". *Poetics*, Vol. 12, N° 4-5, pp. 311-356.

Bourdieu, Pierre y R. Nice (1980). "The Production of Belief: Contribution to an Economy of Symbolic Goods". *Media, Culture & Society*, Vol. 2, N° 3, 261-293.

Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital*. Gedisa: Barcelona.

Castells, Manuel (1997) "La era de la información". *Economía, Sociedad y Cultura*, Vol. 1. Alianza Editorial: Madrid.

CERLALC (2018). *Lectura en papel vs. Lectura en pantalla*. Eds. Miha Kovac y Adriaan van der Weel.

CERLALC (2020). *El sector editorial iberoamericano y la emergencia del COVID-19*. Disponible en:

https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/05/Cerlalc_Sector_editorial_Covid_Impacto_052020.pdf.

Dron Khanna, Anh Nguyen-Duc, and Xiaofeng Wang (2018). "From MVPs to pivots: a hypothesis-driven journey of two software startups". *9th International Conference on Software Business*. Tallinn, Estonia.

Dutra Machado, María Amália, Stefania Ordovás de Almeida, Laura Chiattonne Bollick y Gabriela Bragagnolo (2019). "Second-hand fashion market: consumer role in circular economy". *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 23, N°23.

Einav, L, Farronato, C, Levin, J (2016) "Peer-to-peer markets". *Annual Review of Economics* 8: 615–635.

Eagleton, Terry (2002). *Una introducción a la teoría literaria*. México: Fondo de Cultura Económica.

García Canclini, Néstor (2015). "Leer en papel y en pantallas". *Hacia una antropología de los lectores*. Fundación Telefónica: Madrid.

García Ortega, Adolfo (2008). "Ser libro (y III)". Disponible en: https://www.adolfogarciaortega.com/prim_pers/pers_ser_03.html.

Heller, L. (2020) "Sensuality, AR/VR, and the Virtual Sublime " disponible en <https://www.intechopen.com/books/virtual-reality-and-its-application-in-education/sensuality-ar-vr-and-the-virtual-sublime>

International Council of Museums (2019). *Social Media Guidelines*.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

Lahire, Bernard (2004). *Sociología de la lectura: Del consumo cultural a las formas de la experiencia literaria*. Gedisa: Barcelona.

Piglia, Ricardo (2005). *El último lector*. Anagrama: Barcelona.

Portillo Fernández, Jesús (2013). "Lo absurdo: descontextualización, sentido, significado y humor". *Revista del Instituto de Filosofía de la Universidad de Valparaíso*, Vol. 1, N°2, pp. 105-134.

Ranci re, Jacques (2005). *La f bula cinematográfica. Reflexiones sobre la ficción en el cine*. Paidós: Barcelona.

Ries, Eric (2011). *The Lean Start-up*, Crown Business. New York, USA.

Santini, Rose Marie (2017). "Recommender systems as 'tastemakers': collaborative filtering as a market strategy for online cultural products".

Sistema de Información Cultural de la Argentina (2017). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*. Ministerio de Cultura de la Naci n. Disponible en: <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>.

Sungjoo Lee & Youngjung Geum (2020): "How to determine a minimum viable product in app-based lean start-ups: Kano-based approach", *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2020.1770588

Thiel, Peter (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. Crown Business

Thomas, L.D.W., E. Autio y D.M. Gann (2014). "Architectural leverage: Putting platforms in context". *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, N  2, pp. 198-219.

Throsby, D. & Ginsburgh (2014) *Handbook of the economics of art and culture*.Oxford: Elsevier.

Villamar González Pamela y Rina Melco n (2008). *Artefactos Invisibles: El Libro Objeto*. Editorial Nobuko: Disponible en línea.

Vinatea Recoba, Martina (2010). "*Pierre Menard, autor del Quijote*: una reflexión sobre la práctica del comentario textual". Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 157-169.

Zifla, Ermira y Sunil Wattal (2019). "Understanding IT-Enabled Social Features in Online Peer-to Peer Businesses for Cultural Goods". *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 20, N  5, pp. 629-646.