



UNIVERSIDAD FINIS TERRAE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN MARKETING APLICADO

## **PLAN DE MARKETING APLICADO EDITORIAL EDICIÓN DIGITAL**

RAFAELA PAULA GIACOMIN  
HENRY LUIS NOVA MERCADO  
ÁLVARO RODRIGO NÚÑEZ BUSTOS  
SAMANTA PILAR OLIVA AGUILERA  
ALEJANDRA PAZ PEÑA MÉNDEZ

Memoria presentada a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad  
Finis Terrae, para optar al grado de Magister en Marketing Aplicado

Profesor Guía: Jorge Bullemore Campbell

Santiago, Chile

2016

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	4
2. ANÁLISIS EXTERNO .....	7
2.1. Análisis macroentorno .....	7
2.1.1. Contexto político.....	7
2.1.2. Contexto social.....	8
2.1.3. Contexto económico.....	10
2.1.4. Contexto tecnológico .....	11
2.1.5. Contexto ecológico .....	12
2.2. Análisis microentorno.....	14
2.2.1. Análisis Industrial Porter.....	15
2.2.2. Conclusiones.....	17
2.2.3. Análisis industrial Aaker .....	18
2.2.4. Cadena de valor de la industria .....	26
3. ESTUDIO DE MERCADO .....	27
3.1. Objetivos del estudio.....	27
3.2. Metodología .....	27
3.3. Estudio cualitativo.....	27
3.3.1. Pauta entrevista.....	29
3.3.2. Principales conclusiones .....	30
3.4. Estudio cuantitativo.....	33
3.4.1. Muestra para el estudio .....	33
3.4.2. Principales resultados .....	34
3.4.3. Conclusiones.....	37

4. ANÁLISIS INTERNO .....	40
4.1. Cadena de valor.....	40
4.1.1. Actividades primarias.....	40
4.1.2. Actividades secundarias.....	42
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	44
5.1. Fortalezas .....	44
5.2. Debilidades .....	44
5.3. Oportunidades.....	45
5.4. Amenazas .....	46
6. DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	47
6.1. Descripción de la empresa .....	47
6.2. Lineamientos corporativos.....	49
6.2.1. Misión .....	50
6.2.2. Visión.....	50
6.2.3. Valores Corporativos .....	50
6.2.4. Objetivos Estratégicos.....	50
6.3. Estrategia corporativa.....	50
6.4. Estrategia de negocio .....	52
7. MARKETING ESTRATÉGICO.....	54
7.1. Objetivos de marketing.....	54
7.2. Segmentación.....	54
7.3. Mercado meta.....	66
7.3.1. Mercado B2C.....	66
7.3.2. Mercado B2B.....	68
7.4. Estrategia de posicionamiento.....	69

8. MARKETING OPERATIVO .....	72
8.1. Producto .....	72
8.1.1. Productos .....	72
8.1.2. Servicios.....	73
8.1.3. Características.....	75
8.1.4. Etiquetado .....	76
8.1.5. Marca.....	77
8.1.6. Garantía y post venta .....	77
8.2. Promoción.....	78
8.2.1. Estrategia comunicacional.....	78
8.2.2. Plan de Medios.....	83
8.3. Precio.....	100
8.3.1. Métodos para determinar precio.....	101
8.4 Plaza.....	107
9. ANÁLISIS SITUACIÓN INICIAL .....	110
9.1 Análisis comercial .....	110
9.1.1 Participaciones de mercado en ventas.....	110
9.1.2 Notas de crédito .....	111
9.1.3 Eficiencia publicitaria (ROI) y eficiencia promocional. ....	111
9.2 Análisis financiero .....	111
9.2.1 Análisis balance general.....	111
9.2.2 Análisis estado de resultado.....	112
10. PROPUESTA PRESUPUESTO DE MARKETING .....	114
10.1. Producto .....	114
10.1.1 Estimación de la demanda .....	114

10.1.2	Precios .....	126
10.1.3	Costos .....	127
11.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	130
11.1.	Evaluación económica .....	130
11.2.	Consideraciones .....	130
11.2.1.	Criterio del VAN (Valor Actual Neto) .....	131
11.2.2.	Tasa interna de retorno .....	132
11.2.3.	Payback- periodo de recuperación .....	133
11.2.4.	Análisis de capacidad de pago .....	133
11.2.5.	Tasa de descuento .....	133
11.3.	Flujo de caja proyecto .....	144
11.3.1.	Ingresos .....	144
11.3.2.	Depreciación .....	145
11.3.3.	Egresos .....	145
11.4.	Flujo de caja .....	147
11.5.	Sensibilización .....	152
11.6.	Mecanismos de control de resultados .....	153
11.6.1.	Calendario de verificación de cumplimiento con responsables de controlar .....	153
11.6.2.	Evaluación de la organización de marketing (estructura/ responsables/ desempeño) .....	153
11.7.	Indicadores de control comercial .....	154
11.7.1.	Indicadores comerciales .....	154
	<i>CAPEX: Inversión en Prop, Plan y Equipo</i> .....	154
11.7.2.	Indicadores financieros .....	155
12.	ESTRATEGIA PLAN DE MEDIO ONLINE Y OFFLINE .....	163

12.1. Benchmark e-commerce .....	164
12.1.1. Simulación .....	164
12.2. Propuesta diseño funcional.....	167
12.2.1. Propuesta .....	167
12.3. Propuesta posicionamiento WEB.....	168
12.3.1. Plan de medios edición digital 2017 .....	172
CONCLUSIÓN .....	178
BIBLIOGRAFÍA .....	179
ÍNDICE FIGURAS, GRÁFICOS, IMÁGENES Y TABLAS .....	180
ANEXOS .....	183

## **INTRODUCCIÓN**

Luego de indagar posibilidades dentro de diversas industrias para desarrollar un Plan de Marketing, se optó por entrar al mundo editorial, dentro de este existe hace cuatro años Edición Digital, editorial dedica casi de forma exclusiva, hasta ahora, a la edición de libros en formato ePub, el cual está diseñado para la lectura de en dispositivos móviles.

El trabajo consideró dos etapas relevantes, como trabajo inicial se realizó un estudio de la industria de tipo cuantitativo y cualitativo, para así poder generar un plan de marketing para Edición Digital. Luego, la segunda etapa consideró un análisis financiero de la empresa, y la elaboración de una propuesta de plan digital para aplicar, de esta forma poder cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

Dado lo anterior, con el fin de poder estructurar un plan de marketing aplicable a esta empresa, es que se estableció como punto de partida un análisis del contexto bajo el cual funcionan las editoriales en Chile, y en particular las editoriales de exclusividad digital. Para ello fueron utilizadas las herramientas más conocidas de análisis externo, modelo PESTE, PORTER, AAKER y Cadena de Valor de la Industria.

En paralelo se aplicó una investigación de mercado, la cual tenía por objetivo principal poder identificar segmentos, factores críticos de compra de la lectura y nuevas oportunidades de negocio dentro del mundo digital.

Así a partir de ese análisis es que se pudo extraer de forma rigurosa las oportunidades y amenazas que una industria como esta presenta en la actualidad.

Junto con lo anterior, se realizó un análisis interno de la misma empresa, el modelo utilizado fue Cadena de Valor, de esta forma poder evaluar las desviaciones con la industria que la editorial tiene.

A partir de este análisis entonces es que se extrajeron tanto las fortalezas como debilidades que se pudieron identificar, producto de la información proporcionada por los dueños de Edición Digital.

Una vez resuelto el análisis del funcionamiento, es que se dio paso a establecer estrategias coherentes ante la realidad que enfrenta hoy en día la editorial. Por tanto, en este apartado se busca aterrizar la estrategia para el negocio, y hacer nuevas propuestas para Editorial Digital, en base a la investigación realizada.

Finalmente se hizo un desarrollo de un marketing mix ideal, para optimizar el funcionamiento y rentabilidad de la empresa, el cual tiene como base diversificar su catálogo de productos, siempre relacionado sí, con la edición de contenidos en digital.

Ya en la segunda etapa de trabajo, se utilizaron diversos modelos de estimación de demanda, con el fin de poder llegar al que más se ajustara a la realidad, no sólo de Edición Digital en particular, sino que también fuera consistente con el desarrollo de la industria editorial, pero aún más importante de la de Retail Online.

A partir de esto, es que se propusieron dos escenarios posibles para Edición Digital, en primer lugar, quedarse tal cual está hasta ahora, situación que, si bien no considera disponibilidad de recursos claros para la comercialización e impulso de la venta, les ha permitido ir aumentando año a año sus ventas, por tanto, tiene una tendencia clara al alza.

Por otra parte, se planteó un segundo escenario, que considera invertir recursos especialmente para un Plan de Marketing, el cual fue propuesto en la primera parte de este proyecto y en este informe se aborda con mayor profundidad, estableciendo así una valorización de la propuesta.

Es de esta forma entonces, es que se busca dar respuesta a la disyuntiva sobre, cuál es en definitiva el escenario más rentable para la editorial. Escenario en el que no sólo sea más rentable, sino que también, le permita a la empresa generar mejores instancias de posicionamiento de marca y participación de mercado, es decir que le permita crecer no sólo en volúmenes de venta, sino potencial su capital intangible.

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

En plena era de la informática, y en los albores de una tercera revolución industrial, de acuerdo a lo mencionado por Jeremy Rifkin<sup>1</sup>, el desarrollo de la informática en conjunto con las nuevas tecnologías energéticas y el surgimiento de ciudades inteligentes, sin duda, representan un cambio en el estilo de vida para los habitantes del planeta, muchas de las actividades que realizamos se verán influenciadas por las nuevas tecnologías, y por ende nuestros hábitos serán modificados.

En base a lo indicado anteriormente, la industria editorial, está siendo afectada por estas nuevas tecnologías; en el contexto mundial, de acuerdo a un estudio realizado por *PwC* (Price Waterhouse Coopers) las ventas de libros electrónicos en EE.UU. y Reino Unido superarán a los libros impresos antes de 2018. Según datos de una encuesta reciente de *Statista* la industria del libro electrónico en EE.UU. tiene un valor de 5,7 mil millones dólares, mientras que el valor de la industria editorial impresa es de 10 billones de dólares. En el año 2018, la industria física y digital tendrá un valor de 7.9 y 8,7 millones de dólares. China se convertirá en el segundo mayor mercado del libro en 2017. Para el caso de China y Japón, el primero superará al segundo en 2014, y a Alemania en 2017, para convertirse en el segundo mayor mercado de libros en el mundo, con ingresos de 13.2 billones de dólares, después de EE.UU., con ingresos de 37.0 billones de dólares.

El escenario nacional también está siendo afectado, de acuerdo al informe de la agencia chilena ISBN, durante el año 2015 se registró un total de 812 publicaciones en otros soportes, distintos al papel, esta cifra representa el 12,95% del total de registro de libros producidos en el país, donde los e-books (libros electrónicos), lideran la producción en este ámbito con 560 registros, representando un 8,93% del total. De acuerdo a este mismo informe, a nivel nacional en el período 2000-2015, la Literatura Chilena acumuló un total de 15.716

---

<sup>1</sup> **Fuente:** Artículo WayBack Machine  
<http://web.archive.org/web/20140406155157/http://www.worldfinancialreview.com/?p=1547>

registros, la segunda materia más editada es Educación, que durante el año 2015 acumuló un total de 747 registros, en tercer lugar, los textos de nivel medio, con 91; y, en cuarto lugar, los textos de Educación Superior, con 17 registros. La Región Metropolitana concentra la producción editorial durante el año 2015, con 5.174 títulos y un 82,55%. Además, la Región Metropolitana, de un total de 68.401 registros durante el período 2000-2015, concentra la mayor cantidad de títulos registrados con 58.637, les siguen la Quinta Región y Octava Región, con 3.058 y 1.615 inscripciones respectivamente.

Para la facilidad de análisis es que se categorizaron los tipos de lectores que puedan existir de forma transversal a la lectura, por una parte, serán llamados *lectores por entretenimiento*, a quienes se ha caracterizado como aficionados, y quienes gozan de la lectura como un pasatiempo. En contraposición se identificaron los *lectores por necesidad*, se dan a más temprana edad, son quienes leen dado que tienen la obligación de hacerlo, generalmente asociado a un requerimiento estudiantil o de estudio.

Al mismo tiempo, es importante explicar algunos elementos relevantes de los libros, tal como lo es por ejemplo diferenciar lo que es un *best-seller* de un *long-seller*, el primero está relacionado con el volumen de venta en un determinado momento, este tipo de libros ha recibido buenas críticas, al mismo tiempo de tener una buena promoción, por lo que ha conseguido ser leído por gran cantidad de personas. La mayoría de las veces están asociados a autores conocidos mundialmente, quienes tienen la capacidad de atraer a una gran masa lectora.

Por otra parte, el *long-seller*, está relacionado con la capacidad que tiene un libro para ser vendido durante un largo periodo de tiempo, son estos libros los que en definitiva se transforman en clásicos, que, sin importar el paso del tiempo, han logrado superar esa barrera y son vendidos de forma constante año a años.

Claros ejemplos de este tipo de títulos lo son El Principito, Cien Años de Soledad, La Graja, entre otros.

En base al contexto antes mencionado la edición y preparación de formatos de lectura digital, sin duda, serán relevantes en el futuro cercano. Este trabajo de título será desarrollado con la empresa **“Edición Digital S.A.”**, la cual es una editora especializada, con una fuerte orientación en la edición de publicaciones digitales e-books, de acuerdo a lo expresado por ellos mismos; este trabajo pretende diseñar un plan comercial para la empresa mencionada, en el mercado digital dentro de la industria editorial, identificando, entre otros, la oportunidad de clientes potenciales, la segmentación para estos clientes y la disposición a pagar del mercado objetivo.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1. Análisis macroentorno**

Con el fin de contextualizar el Macroentorno de las editoriales, es que se utilizó el modelo PESTE, el cual considera el análisis de variables relevantes para el funcionamiento de una industria, sobre las cuales los actores de la industria no tienen posibilidad alguna de intervenir.

#### **2.1.1. Contexto político**

Un tema importante al hablar de la industria editorial en Chile es el del IVA. Hasta la fecha ningún estudio o trabajo sobre el IVA a los libros en Chile ha podido demostrar de manera fehaciente el daño a la comercialización de libros en el país, pero no es posible dejar de reconocer que tiene un significado emblemático y que distrae de otras conversaciones que se debieran tener en torno al libro. Los editores de la Cámara Chilena del Libro presentaron durante el 2015 a las autoridades del nuevo Gobierno una propuesta para asimilar el IVA al libro a un régimen de excepción ya existente y que sería de fácil implementación y de un control muy sencillo por parte del Servicio de Impuestos Internos, mediante el cual se favorecería directamente al lector/comprador, y con ello de forma indirecta al sector editorial.

A la fecha no se han realizado cambios legales o impositivos en este tema, por lo cual el IVA sigue siendo un factor de aumento en el precio de venta de los libros. Otro factor que es de suma importancia en ese ámbito es la duración de los derechos autorales, de acuerdo con la Convención de Berne, el mínimo establecido es de 50 años post muerte del autor. La Unión Europea y EEUU extienden ese número para 70 años, y Chile por su vez acompaña el ejemplo del viejo mundo. Para las editoras, la durabilidad de los derechos es limitada también por la Convención de Berne y se aplica la regla de comparación de los plazos. Si el país de origen de la obra se aplica la protección de derechos autorales más corto que en el país de explotación, entonces se puede aplicar el término más corto. Los términos específicos también pueden aplicarse a ciertas obras, es decir,

las obras anónimas y seudónimos. Cada editor debe acogerse a la legislación de derechos de autor local con el fin de determinar plenamente la duración del derecho de autor. Además, hay ciertos casos donde no se requiere la autorización del titular del derecho de autor. Estos incluyen: Si está utilizando un aspecto de la obra que no está protegido por derechos de autor. Por ejemplo, si usted está expresando los hechos o ideas de una obra protegida en su propia manera, en lugar de copiar exactamente la expresión del autor. Si la obra está en el dominio público. Si su uso está cubierto por el concepto de "uso justo" o "trato justo" o por una limitación o excepción específicamente incluida en la ley nacional de derecho de autor.

### **2.1.2. Contexto social**

Según el último Censo realizado en el país, en 2012, Chile tiene 16.572.476 habitantes, de los cuales, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Además, las tasas de natalidad están bajando significativamente. La decisión de no tener hijos ya no es un problema de países de primero mundo y Chile prontamente se verá afectado por las decisiones actuales. Con tasas de 1,9 hijos por mujer, Chile enfrenta una transición demográfica avanzada ya que disminuye la natalidad y la mortalidad, aumentando el envejecimiento de la población, que está volviéndose más vieja y la tasa de natalidad decrece en últimos años.

En cuanto a los niveles de alfabetización el país representa un 99% de alfabetización y el nivel de escolaridad represente también un 99% en el nivel escolar básico y un 87% en el escolar medio.

Por otra parte, la educación pública en la actualidad sufre una fuerte crisis de principalmente dado por el bajo nivel de matrículas escolares, se estima que el 36% de los niños en Chile logran acceder al sistema escolar público, sin ir más lejos cerca de 800 escuelas públicas han tenido que cerrar sus puertas dado el bajo nivel de matrículas, al mismo tiempo se busca contrarrestar esto con la

entrada en vigencia de la nueva ley de educación donde se busca terminar con la educación subvencionada (pagada por estudiantes y el gobierno) dejando solo el sistema público y el sector privado.

Hoy en día la tecnología es parte de nuestra sociedad, día a día está conviviendo en gran parte nuestras actividades cotidianas, la fuerte penetración del internet y la globalización del mundo permiten el desarrollo de diferentes dispositivos y aplicaciones de software las que han incidido en vivir de una forma diferente por sobre todo en esta última década.

En Chile hoy existen más de 24 millones de teléfonos celulares (70% es Smartphone), es decir, existe 1,5 teléfono por habitante, la penetración del internet en Chile alcanza el 66,5% (las zonas urbanas es de 70,36% mientras que en zonas rurales este alcanza el 41,58%), el 90% de la población tiene acceso a internet, el internet es la cuarta actividad de ocio preferida por los chilenos, el 50% de nuestra población dice usar todos los días internet, estas estadísticas nos permiten poder entender que la forma de convivir entre la sociedad y la tecnología definitivamente cambio.

La lectura en Chile es uno de los aspectos que ha sufrido grandes cambios a través del tiempo, en la actualidad los chilenos leemos 5,4 libros al año, en cuanto a la distribución de la población lectora según quintil de ingreso: El quintil de más altos ingresos presenta una diferencia significativa en lectores frecuentes con respecto al resto de los quintiles. Sin embargo, la distribución de lectores ocasionales parece ser más homogénea en toda la población, los principales motivos personales en su gran mayoría se deben a estudio y/o información, en menor medida las personas leen por perfeccionamiento, recreación o diversión (las razones de no lectura se deben principalmente a que se alude a falta de tiempo o simplemente no gustan de la lectura).

### **2.1.3. Contexto económico**

En los últimos años las publicaciones de libros en Chile han tenido un crecimiento notable. En 2012, por ejemplo, se publicaron 325 títulos más que en 2011. El crecimiento de la industria se da principalmente por un aumento de novas editoras, que generan un cambio positivo en la industria, y en el mercado, con una mayor oferta y accesibilidad de títulos.

El crecimiento del mercado se puede verificar por el registro ISBN. Durante el año 2012, por ejemplo, 122 entraron al sistema y solicitaron por primera vez el registro ISBN. El año de 2008 superó ese número, con un total de 130 registros, alcanzando la cifra más alta del período 2000-2012.

En Chile, datos de venta del SII muestran que el sector editorial vende anualmente una suma equivalente a \$300.000 millones, mientras que las librerías sólo alcanzan a vender \$35.000 millones. Esa diferencia se debe a compras directas a las editoriales desde el Estado, exportaciones de las editoriales y ventas directas de las editoriales al público final.

La Literatura Chilena acumuló un total de 15.716 registros, en el período de 2000 a 2015, según datos de ISBN. El 67% de los títulos registrados en ese período hacen parte del área educativa, resultando en un total de 10.534 títulos. Los textos de Educación Básica lideran este tema con 6.074 inscripciones, alcanzando el 57,66% de la producción en esta área.

La Región Metropolitana concentra la producción editorial durante el año 2015, con 5.174 títulos y un 82,55%. Además, la Región Metropolitana, de un total de 68.401 registros durante el período 2000-2015, concentra la mayor cantidad de títulos registrados con 58.637, les siguen la Quinta Región y Octava Región, con 3.058 y 1.615 Inscripciones respectivamente.

Durante el año 2015 se registró un total de 812 publicaciones en otros soportes, distintos al papel. Esta cifra representa el 12,95% del total de registro de libros producidos en el país. Los e-books (libros electrónicos), lideran la producción en este ámbito con 560 registros, representando un 8,93% del total.

#### **2.1.4. Contexto tecnológico**

En la actualidad, inmersos en la era de la información, las tecnologías digitales nos envuelven en todos los ámbitos, pasando por las labores productivas, comunicaciones, domótica, entretenimiento y métodos de enseñanza, es en este último campo, con el advenimiento de dispositivos portátiles móviles, como celulares y tablets, donde se han desarrollado un sinnúmero de aplicaciones que nos permiten tener acceso a la información requerida para un amplio espectro de materias, uno de los desarrollos más notables dentro de este ámbito han sido los libros digitales o e-books, la historia de los libros digitales se remonta hacia el año 1985 cuando “The Voyager Company” inicia el proyecto libro extendido, el cual consistía en trasladar la experiencia de lectura en un libro físico a una pantalla de computador, más tarde en el año 1993 nace “Digital Book Inc” quien ofrece los primeros 50 libros digitales en versión diskette en formato DBF; en el año 1995 Amazon.com, crea la primera gran librería en línea, tenía un catálogo con más de 200,000 títulos que se podían pedir también por e-mail. En 1998 se distribuyen los primeros dispositivos lectores de libros digitales: Rocket Ebook, con una capacidad de almacenamiento de 4,000 páginas y batería con 20 horas de duración, y SoftBook, para 100,000 páginas y 6 horas de rendimiento. El año 2007 Amazon.com lanza el lector de libros electrónicos Kindle para Estados Unidos, su precio era de 399 dólares y tenía conectividad inalámbrica, para descargar y leer e-books, diarios en línea, revistas, blogs y documentos digitales. Finalmente, el año 2011 Amazon anuncia que por primera vez las ventas de los libros digitales superan las de todos los libros físicos, pues vende 105 libros electrónicos por cada 100 impresos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente: Línea del tiempo: “La historia del e-book” - <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2011/09/18/linea-tiempo-historia-e-book>

En Chile los e-book han tenido una penetración lenta, pero tendiente al alza, en cifras, según la agencia ISBN durante el año 2015 se registró un total de 812 publicaciones en otros soportes (distintos a libros impresos). Esta cifra representa el 12,95% del total de registro de libros producidos en el país. Los e-books (libros electrónicos), lideran la producción en este ámbito con 560 registros, representando un 8,93% del total. Sin lugar a duda, el constante avance de la tecnología y el creciente interés por el uso de aparatos portátiles lleva a la industria editorial a un obligada actualización y modernización en el uso de sus recursos, donde incorporar formatos para lectura en e-books se hace imprescindible, aun cuando el ingreso percibido por este medio representa un porcentaje cercano al 5%.

Los últimos datos, de 2015, apuntan a un crecimiento de la edición electrónica en Chile supera el 36% frente a los datos del año anterior<sup>3</sup>. No obstante, tanto autores como lectores, libreros, distribuidores y, especialmente, editores, están afrontando este proceso de cambio con cierta cautela debida a dos factores: por un lado, la necesidad de readaptar el actual marco legal a los nuevos requerimientos del entorno digital; por otro, la ausencia de un modelo de negocio definido.

### **2.1.5. Contexto ecológico**

Para la industria editorial digital, el elemento ecológico que afecta a esta industria, está relacionado con la materia prima para la creación de un libro. El papel y la industria tecnológica con los dispositivos, son los 2 elementos fundamentales al momento de producir un libro. Para esto analizamos el proceso de creación de papel donde identificamos que los productos químicos, muchos de ellos materiales organoclonados, son altamente tóxicos y permanentes en el ambiente. Estos materiales apoyan el proceso de producción de celulosa y su blanqueo, que una

---

<sup>3</sup> Fuente: Informe estadístico 2015, Agencia Chilena ISBN.

vez utilizados se vierten al drenaje de las ciudades con un severo efecto contaminante de ríos y lagunas.

Es por este problema que el Gobierno propuso elevar los estándares a norma de olores en producción de celulosa, Dentro de los puntos de mejoramiento de la normativa se exigen niveles más bajos de emisión, cumplimiento en base mensual de la normativa que hasta ahora se realizaba en base anual, y se incorporan nuevos equipos a regular, que hasta ahora no se regulaban. Todo lo anterior permitirá que estas plantas puedan operar con un sistema completo de recolección y tratamiento de los gases TRS, que generan olores molestos.

La industria editorial debe estar consciente que reciclar la mitad del papel mundial evitaría la tala de 81 mil kilómetros cuadrados de bosques, a lo que habría que sumar que cada tonelada de papel requiere 27 mil litros de agua, emite 27 kilos de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y consume más de 4 kilowatts de energía. Por ello, a nivel nacional, el desafío actual debe enfocarse en la generación de planes de reciclaje para reducir los impactos ambientales, siendo la ecoedición una manera innovadora de concretar esos esfuerzos.

Otra empresa dedicada al reciclaje de papel, es SOREPA, Sociedad Recuperadora de Papel S.A recibe papeles y cartones y paga entre \$5 y \$132 pesos por kilo de papel. Entrega cajas receptoras que pueden ser ubicadas en oficinas y colegios. Tienen cobertura nacional.

Por último, el reciclaje de computadoras, y dispositivos, tecnológicos que contienen un gran número de materiales difíciles de separar y volver a reutilizar, hace el reciclado cada vez más arduo y complejo. Es por este motivo que la Fundación Todo Chilenter, dedicada a la disminución de la brecha digital en Chile. Reciben computadores desde todo Chile y busca reacondicionar de manera que

puedan ser reutilizable, para así disminuir los elementos dañinos en el medio ambiente.

## **2.2. Análisis microentorno**

Con el fin de poder analizar el contexto industrial bajo el cual opera una editorial de las características de Edición Digital, es que se utilizaron dos herramientas con el fin de concluir la potencialidad de la industria. Por una parte, se utilizó el modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter* (modelo que busca definir la intensidad de incidencia de cinco elementos propuestos, de esta forma determinar cuán atractiva es la industria) y Análisis Industrial de Aaker (modelo que busca perfilar los tres ejes fundamentales de una industria como lo son Clientes, Competencia y Mercado).

Se ha determinado que Edición Digital se desempeña en la industria de las editoriales digitales en Chile. Se entiende que por las características que tiene un libro digital, éste tiene relación directa con otros elementos, de índole complementario, que serán considerados en el análisis, tales como lo son dispositivos móviles, acceso a internet, medios de pago, entre otros factores que son críticos y tienen una incidencia directa en la lectura digital.

Otro elemento clave que se debe tener en cuenta para poder realizar el análisis, es el tipo del lector, con sus respectivas motivaciones de lectura, comportamiento de compra, entre otros factores. Para este caso, sirven de pilar fundamental los tipos de lector caracterizados anteriormente para el mercado B2C: *lectores por entretenimiento* y *lectores por necesidad*. Al mismo tiempo, fueron considerados los clientes del mercado B2B: *organizaciones gubernamentales* y *colegios/universidades*.

### **2.2.1. Análisis Industrial Porter**

El desglose del análisis de la industria realizado bajo este modelo, se encuentra disponible en el **Anexo N°1**.

#### **a. Poder de negociación de los clientes**

Para realizar este análisis, se tomó en consideración los dos tipos de clientes considerados para el mercado B2C, los cuales tal como se mencionó anteriormente son *lectores por entretenimiento* y *lectores por necesidad*.

#### **b. Amenaza de nuevos competidores**

Para este análisis fueron considerados, en cuanto a la industrial digital, las posibilidades que ingresara un nuevo agente en este mercado.

#### **c. Amenaza sustitutos**

Sustituto indirecto: se entiende como todas aquellas actividades que podrían sustituir la lectura. Para lo anterior evaluó el nivel de impacto que tendría un sustituto para cada tipo de lector identificado anteriormente.

#### **d. Rivalidad entre los competidores existentes**

Para realizar este análisis se identificaron dos tipos de competidores que se relacionan directamente con una editorial digital. Por una parte, se encuentran los competidores *directos*, que son todas aquellas editoriales que en la actual editan títulos en digital como el gran producto a comercializar (como por ejemplo Ediciones B), y otros medios que si bien no los editan poseen un catálogo y/o plataforma que contiene en ella diversos títulos (lo son, por ejemplo: Digitalibros, Amabook, Biblioteca Pública Digital).

Por otra parte, fueron considerados en los análisis aquellos competidores indirectos, los cuales se pueden definir como todas aquellas editoriales que en la actualidad editan y comercializan libros físicos. Esto fue considerado con el fin de comprender que, el cliente es quien debe escoger al momento de comprar un libro si desea hacerlo en físico o digital. Por tanto, pese a que no son competidores directos, por la diferencia de formato, si mantienen en este periodo de “transición” una suerte de disputa del mercado.

#### **e. Poder de negociación de los proveedores**

Una de las divisiones realizadas para efectuar este análisis, tiene que ver con el tipo de proveedores que una editorial digital tiene en Chile, dado lo anterior se encuentran según: *contenido “bruto”, contenido complementario y soporte/distribución*. Dada la diferenciación, es que se efectuó un análisis directo exclusivo para cada uno de ellos.

*Contenido “bruto”*: se considera un proveedor de contenido bruto, aquellos actores relevantes en la confección del contenido de un libro, por tanto, son considerados en este apartado *escritores (o autores), libros con derechos liberados y derechos de autores*.

*Contenido complementario*: se considera un proveedor de contenido complementario, aquellos actores relevantes en la confección del contenido de un libro, por tanto, son considerados en este apartado *editores, diagramadores, ilustradores*, dado que la gran mayoría de las veces, este tipo de servicios son externalizados. Desde luego, en los casos que este tipo de profesionales sean parte del staff de trabajo permanente de una editorial, el análisis queda obsoleto.

Para efectos de simplificar el análisis, se consideraron estos tres actores relevantes reunidos como un solo agente, para medir el impacto de esta fuerza.

Soporte/Distribución: dentro de este apartado se consideran tres ejes fundamentales como proveedores de lo que concierne a la distribución de los títulos, ya sea el canal físico (digital) como los agentes involucrados en el soporte de estos.

### 2.2.2. Conclusiones

El anterior análisis fue aplicado para la industria editorial digital en Chile, dado esto es que se puede concluir que, bajo los antecedentes recopilados, la industria presenta un nivel de atractivo Medio, el cual viene dado principalmente por bajas barreras de entradas para una editorial pequeña, dado que no existe un fuerte nivel de inversión inicial, entendiéndose que no es posible competir con los primeros cinco grupos editoriales que abarcan el 70% del mercado.

Sin embargo, sujeto al mismo elemento entregado, es que presenta dificultades de rentabilidad y participación de mercado para un nuevo entrante, e incluso para aquellas editoriales que ya se encuentran en funcionamiento.

Tal como se mencionó al inicio de este apartado, se puede ver el análisis ampliado de cada fuerza en el **Anexo N°1**.

**Tabla N° 1**  
**Resumen Análisis Porter**

<b>Fuerza</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Atractivo</b>
<b>Poder de negociación de los Clientes</b>	Baja	ALTA
<b>Poder de negociación de los Proveedores</b>	Medio	MEDIO
<b>Amenaza nuevos Competidores</b>	Baja	ALTA

<b>Rivalidad entre los Competidores</b>	Alta	BAJA
<b>Amenaza Sustitutos</b>	Alta	BAJA

Fuente: Elaboración Propia

### **2.2.3. Análisis industrial Aaker**

#### **a. Competencia**

##### **- Análisis competitivo**

Aaker sostiene que una marca bien posicionada tendrá una posición competitiva atractiva, que es apoyada por sus fuertes asociaciones. Dicha marca tendrá niveles elevados en las dimensiones de aquellos atributos que son deseados por su público objetivo y utilizados por este para discriminar entre marcas competidoras.

Dentro de la industria editorial, si bien existen empresas que se dedican a la edición y publicación de libros en formato digital, hasta ahora a nivel nacional no existe ninguna que trabaje en base a una plataforma online por suscripción que permita el acceso a un amplio catálogo de libros de su interés.

Lo mencionado anteriormente permitiría a “Edición Digital”, sin duda, tener a la fecha una ventaja competitiva y posicionarla como única y singular, lo cual sería una gran oportunidad para fidelizar a una gran cantidad de clientes. Lo cual le permitirá tener una gran diferenciación con las marcas existentes.

### - **Tamaño de la competencia**

De acuerdo a datos de la cámara del libro y la segunda en el mercado chileno existen aproximadamente 1.098 editoriales, de las cuales 955 son de libros impresos y 143 corresponden a editoriales digitales.<sup>4</sup>

Los potenciales competidores son las actuales editoriales “tradicionales”, según los datos de la agencia ISBN Chile<sup>5</sup>:

En base a estos datos las editoriales tradicionales, sin duda, son potenciales competidores, ya que a medida que evoluciona el mercado de la edición, la tendencia será que a cada una de estas editoriales les será atractivo migrar a este tipo de plataformas tecnológicas. Por ende, si la marca es percibida por su público objetivo como mejor posicionada con respecto a las dimensiones relevantes, según las cuales los consumidores diferencian entre marcas competidoras, con mucha probabilidad, la fidelidad del público objetivo será mayor que en el caso de una marca poco diferenciada.

### - **Mercados emergentes**

La actual es una era digital, donde se espera que todas las actividades, por cotidianas que sean se resuelvan en la menor cantidad de click, muchas de las actividades consideradas como rutinas y/o tramites como el pago de deudas, pagos bancarios, ir de compras al supermercado o al shopping dejan de ser presenciales, dado este contexto es que nacen a diario oportunidades de negocio y al mismo tiempo mercados emergentes, las distancias dejan de ser una barrera si no que por el contrario estas se transforman en grandes oportunidades.

Al mismo tiempo a fines de los noventa e inicios del año 2000 Chile comenzó a estabilizar su economía y se abrió al mundo con una serie de tratados de libre comercio con economías llamadas de primer mundo como Europa, Asia y Estados

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2015/01/986171/el-silencioso-boom-de-la-produccion-editorial-en-chile>

Fuente: <http://camaradellibro.cl/sala-de-prensa/editores-debaten-sobre-el-precio-del-libro-digital-en-chile/>

<sup>5</sup> Fuente: Informe\_estadistico\_isbn\_2015

Unidos, frente a esta nueva política de puertas abiertas entro en vigencia una serie de tratados que permitió el ingreso de nuevas tecnologías las que sumadas al explosivo nivel de consumo junto al desarrollo de empresas de retail permitió el inicio de una alta penetración de dispositivos (desktop, notebook, tablets, smartphone) los que lograron una demanda constante y creciente hasta la fecha, durante estos últimos 15 años hemos visto como nacen, se desarrollan y desaparecen categorías de productos que un inicio los consumidores locales las compraban pero el desarrollo de software y aplicaciones no siempre al mismo nivel de desarrollo, hoy en día el mundo de las apps son parte de nuestro día a día, no existe un número exacto de estas pero solo descargas de iOS cruzaron la marca de **100 mil millones en junio de 2015** -25 mil millones en los últimos 12 meses- mientras que los **usuarios de Android** han descargado más de **50 mil millones de aplicaciones en los últimos 12 meses.**

Con estos antecedentes podemos determinar que las oportunidades de desarrollo de nuevos negocios existen, pero el desafío es grande dado que en un mercado global donde no existen las barreras de distancia el lograr diferenciarse se hace muy complejo, aun así, los grandes desarrolladores han iniciado la aventura en muchos casos convencidos en sus propuestas y están han logrado trascender en todo el mundo.

#### - **Tamaño del mercado actual y potencial**

El actual mercado donde se enmarca Editorial Digital lo asociamos a la cantidad de personas y equipos conectados a internet, es poder esto que el mercado global en Chile es prácticamente equivalente a los 16 millones de habitantes, al realizar una segmentación tanto demográfica como psicográfica podemos estimar que hablamos de un mercado de más de 8 millones de potenciales usuarios.

#### - **Crecimiento del mercado**

El mercado de las editoriales en Chile se estima que en los últimos años ha habido un leve decrecimiento de las editoriales en Chile, entre el 2010 – 2013 se estima que estas pasaron de 1,023 a 1.098 en el caso de la industria digital se estima que representa un 13% del total de editoriales, es decir, cerca de 143 las cuales en el 2015 lograron una producción total de 812 registros electrónicos.

#### - **Tendencias y desarrollos**

El mercado de digital crece en todos los ámbitos de negocios, las cifras de crecimiento del mercado electrónico crece más de 20% en Chile en los últimos 10 años, llegando el 2015 a una venta cercana a US\$1,928 millones, representando el canal e-commerce un 3% de la venta total del comercio, las líneas que lideran la venta en nuestro país son los viajes y en segunda línea los bienes durables (tecnología y línea blanca) , en los últimos años nuevas líneas como vestuario y calzado comienzan a tomar un mayor peso dentro de la participación de la venta, así como el canal de venta a evolucionado en cuanto a ventas y líneas de venta los usuarios también cambian en cuanto a quienes son, mayoritariamente el segmento de mayor importancia dentro es el de hombres entre 25 a 35 años, profesionales del segmento socioeconómico ABC1-C2, aunque ahora se ha sumado con fuerza el segmento de las mujeres, las razones de esto es el aumento de ingresos junto a la mayor empleabilidad, otros aspectos que han ayudado al crecimiento de este segmento en la compra es la cantidad canales de venta con cupones de descuento, ventas y servicios de belleza, vestuario, calzado y alternativas de entretención.

La alta penetración de diferentes dispositivos de hardware tanto como de internet logra alto alcance dentro del mercado facilita el desarrollo de diferentes plataformas digitales.

## **b. Cliente**

### **- Demográfica**

Según el informe del censo de 2012, la población de Chile es de 16.634.603 habitantes. El registro de 10 años antes, 2002, esta cifra era de 15.116.435 habitantes. El crecimiento de la población en ese intervalo de tiempo fue de 1.518.168. Aunque se ha aumentado el número total de habitantes, se nota que el crecimiento intercensal está reducido últimamente; en 1992-2002 fue del 1,24 % anual, mientras que entre 2002-2012 fue de 0,99 %. Esa última cifra es muy cercana de los países desarrollados. Debido a las mejoras en las condiciones de vida de la población, la esperanza de vida de los chilenos fue la más alta de Sudamérica en 2013. En 2009, era de 78,4 años. Ese mismo año, la tasa bruta de natalidad alcanzó el 15,0% y la tasa bruta de mortalidad, el 5,4%, mientras que la tasa de mortalidad infantil fue del 7,9%.

Estas cifras permiten establecer un proceso de envejecimiento de la sociedad chilena en la que la mayor parte de la población tendrá sobre 35 años en 2020. Otro factor muy importante que debe ser considerado es la migración internacional que puede sufrir variaciones de acorde con la situación económica y social de los países exportadores de inmigrantes a Chile. Según expertos la tendencia es que la cifra aumente aún más en los próximos años. Así, en 2025, la pirámide de población se convertirá en un perfil campaniforme producto del proceso de transición demográfica que vive Chile.

### **- Alfabetismo**

Desde 1967, a cada 8 de septiembre se conmemora el día Internacional de la Alfabetización, categorizado por la Unesco. Chile, tienes fuertes motivos para conmemorar, ocupa el 53 lugar con un índice de 98,65% de alfabetización, y supera la gran mayoría de los países latinos americanos y algunos países europeos como Italia y España. El índice de escolaridad, por su vez, es de un promedio de 8,5 años estudiados en todo el país. Cifra que también está arriba de la media de los países vecinos.

### - **Forma de pago**

Los medios de pago sufrieron cambios con el paso de los años. Hasta los años 60 el proceso de pagos era 100% manual. Ya en los años 70 llegaron los primeros equipos y se generaban procesamientos de pagos por lotes. En los años 80, se establecieron centros de procesamientos organizacionales, procesamiento en línea, sistemas de consultas interactivos y redes de cajeros automáticos. Los años 90 fueron los más innovadores, y trajeron consigo la banca electrónica, autoservicio, conexión a redes internacionales, transferencias entre personas naturales y jurídicas, interconexión a bolsas, cuentas corrientes, tarjetas de débito y crédito, cheques y mucho más.

En los días actuales, los métodos lanzados principalmente en los años 90 que utilizan las personas en sus transacciones comerciales están experimentando cambios profundos, entre los que destaca la disminución en el uso del cheque y el fuerte crecimiento de los medios electrónicos. La decadencia del cheque se debe por alto costo de su procesamiento y por las ventajas de las alternativas electrónicas, que tiene un costo muy bajo.

Según la SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras) el uso de las tarjetas de crédito y débito está disminuyendo cada vez más y el uso del e-banking aumenta a cada día. Este aumento en el uso de los medios electrónicos ha motivado varios trabajos que indagan la hipótesis de que la expansión de los medios de pago electrónicos sustituirá la demanda por efectivo, lo que podría tener efectos en la recaudación que el Banco Central en la estructura del sistema de pagos. Aun así, hasta el momento el efectivo es el medio preferido por los chilenos, por su conveniencia y aceptación.

### - **Uso de dispositivos móviles**

Según la corporación World Stats-Usage and Population Statistics, hay más de 2.000 millones de usuarios de internet en el mundo, el equivalente a 30% de la población mundial. De ese total 216 millones pertenecen a Latino América, y Chile recibe el primer puesto: 45 usuarios por cada 100 habitantes, seguido por Uruguay con 43, Brasil con 41 y Colombia con 37. El uso de dispositivos móviles se justifica por diferentes razones, tales como: se puede realizar múltiples tareas simultáneamente en cualquier lugar, a cualquier hora y rápidamente – aquí mismo, ahora mismo. Para eso, las páginas web tienen que estar habilitadas, con ajuste de pantalla y con un diseño adaptativo, independiente del aparato.

### - **Ministerio**

En el año 2012 se lanzó en Chile el primer programa vinculando educación y tecnología con dispositivos móviles en la educación pública. El departamento Enlaces del Ministerio de Educación (Mineduc) puso en marcha el piloto del proyecto Tablets para la educación parvularia o Inicial en NT1, NT2 y 1° Básico, una iniciativa conjunta entre la División de Educación General y Enlaces, que tiene como propósito mejorar las condiciones del aprendizaje de la matemática de escuelas municipales. El programa hace parte del proyecto de reforma educacional, que tiene líneas de acción que visan asegurar una educación de calidad integral y promover la innovación pedagógica para todos, que cuenta con un trabajo en 466 escuelas en todo el País.

Según testimonios de la Directora de Enlaces, María Cristina Escobar, a cada año los recursos son trabajados en las mismas escuelas, pero con más énfasis y de diferentes modalidades. En su entrevista a Emol, cuenta: “La idea es desarrollar las relaciones lógico matemáticas y cuantificación, por lo que en una "estación" de trabajo pueden ordenar figuras por colores o tamaños y en otra pueden hacer lo mismo, pero tocando la pantalla de la tableta. Los resultados más importantes tienen que ver con el desarrollo de habilidades de los niños, se ve más autonomía, que están más contentos utilizando estos aparatos y eso apunta también al

desarrollo del bienestar dentro de la sala de clases. Los niños están más activos y su capacidad de comunicación con sus pares ha aumentado".

El programa Enlaces también cuenta con libros digitales para el ramo de "Tecnología" de 1° a 6° básico. Hasta el momento están disponibles los de primero y segundo año y para descargarlos, basta con tener instalado la herramienta Adobe Air. En 2013, la Editorial Santillana al crear "Santillana. Compartir", un proyecto que comenzó en los 5° básicos de siete colegios a lo largo del país y que hoy ofrece textos escolares impresos y acceso a plataformas online donde los alumnos pueden revisar videos, recursos interactivos y audios seleccionados por el colegio en base a criterios pedagógicos. El director de Contenidos, Rodolfo Hidalgo, explica que "la propuesta busca acompañar a los colegios en su transición a la vida digital, entregando una ruta para lograr la implementación de un modelo educativo apegado a la realidad que viven los estudiantes de hoy". Para acceder a ellos hay que registrarse en el sitio de "Compartir", completar los datos del apoderado y el estudiante (al que se busca mediante el RUT) y seleccionar el pack que coincida con el solicitado en la lista escolar del alumno, ya que, tal como explicó Hidalgo, cada pack se ajusta a las necesidades expresadas por los colegios.

#### **- Licitaciones en universidades**

Las licitaciones son convocadas mediante una convocatoria pública para que se presenten propuestas libremente, en sobre cerrado, que es abierto públicamente para que sean aseguradas las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y servicios. Las licitaciones para libros en colegios y universidades se aplican por fichas, donde se se puede ver el detalle de los servicios y productos requeridos, montos estimados, plazos y cláusulas específicas. Esta ficha contiene toda la información la editorial necesita para ofertar y funciona como un contrato en caso de ser adjudicado.

#### - **Derecho a la educación**

La Ley N°20.370 General de Educación establece en el artículo 3° “El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza”. La educación corresponde a los padres el derecho y el deber de educar a sus hijos; al Estado, el deber de otorgar especial protección al ejercicio de este derecho y, en general, a la comunidad, el deber de contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la educación.

Con 69 votos a favor, 35 en contra y 6 abstenciones, fue aprobada la gratuidad en la educación superior a partir del año 2016, lo que permitirá brindar gratuidad en la educación escolar y superior para los alumnos pertenecientes al 50% de hogares más vulnerables que deseen estudiar en planteles afiliados. Son 25 universidades públicas y algunas privadas las que hacen parte del programa, todas con acreditación de cuatro años o más y sin fines de lucro.

#### **2.2.4. Cadena de valor de la industria**

Con el fin de profundizar el análisis, se construyó la cadena de valor para la industria del libro (tanto para el caso digital, como físico), de esta manera poder determinar las desviaciones con el análisis interno realizado posteriormente a la editorial seleccionada. Para revisar la Cadena de Valor de la Industria ver **Anexo N°2**.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. Objetivos del estudio**

Con la finalidad de buscar e identificar las posibilidades que existen dentro del mercado de la edición y lectura a nivel nacional, se enuncian los siguientes objetivos para el presente estudio:

- a. Identificar la segmentación para los distintos tipos de clientes
- b. Determinar la disposición a pagar del mercado objetivo
- c. Identificar oportunidad de clientes potenciales en la industria editorial.
- d. Generar una base de datos de clientes, para desarrollar el mercado digital.

#### **3.2. Metodología**

Para llevar a cabo la investigación es que se utilizaron dos recursos. Por una parte, para realizar el estudio cualitativo se realizó un estudio exploratorio, con entrevistas a distintos agentes de interés, que consideraron, periodistas, sociólogos, neurólogos, y profesionales de la educación.

Posteriormente se aplicó un estudio cuantitativo, mediante una encuesta aplicada a una muestra de 400 personas, de distintos grupos etarios, conservando su representatividad poblacional.

#### **3.3. Estudio cualitativo**

El siguiente estudio de investigación tomo en consideración una metodología cuantitativa y cualitativa, estas se llevaron a cabo durante los meses de abril y mayo el 2016 las cuales buscan como objetivo poder entregarnos una base de información relevante para poder tomar decisiones y conclusiones en el negocio donde se sitúa Edición Digital en Chile.

**Figura N° 1**  
**Datos relevantes Estudio Cualitativo**

Tipo de Estudio	Estudio Exploratorio de tipo Cualitativo.
Método	Entrevistas personales en base a una pauta semiestructurada.
Grupo Objetivo	Stakeholders relacionados con la industria de las editoriales digitales en Chile
Número de Entrevistas	Se realizaron 07 entrevistas en profundidad en los meses de abril y mayo

**Fuente: Elaboración Propia**

Dado lo anterior, es que se escogió un grupo de profesionales que tengan desde alguna arista de su trabajo algún tipo de relación directa con la industria editorial. De esta forma ellos pueden aportar su visión con respecto a los pros y contras de incorporar dentro de la vida cotidiana de las personas la lectura digital.

En la Tabla N°2, se encuentra el desglose de los profesionales que fueron entrevistados.

**Tabla N° 2**  
**Stakeholders Entrevistados**

<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Lugar de Trabajo</b>
<b>Magdalena Nova</b>	Traductora e Intérprete Profesora de Inglés	Universidad Federico Santa María
<b>María Angélica Godoy</b>	Profesora Lenguaje y Comunicación	Liceo Experimental Manuel de Salas Universidad de Chile
<b>Pablo Contreras</b>	Secretario Estudios Ingeniería Comercial	Universidad Diego Portales
<b>Pamela Molero</b>	Periodista	Booking.com
<b>Constanza Quero</b>		
<b>Carmen Gajewski</b>	Neuróloga	Intersalud Rancagua
<b>Adolfo Albornoz</b>	Sociólogo y Director de Teatro	Universidad de Costa Rica

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.1. Pauta entrevista

La pauta de entrevista tuvo como objetivo poder reunir opiniones entre los stakeholders y relacionar sus puntos de vista frente a las tendencias y cambios de la industria, conocer diferente punto de vista frente a temas de interés, pero desde diferentes miradas y puntos de vista dependiendo el área de conocimiento de cada uno.

El cuestionario que se aplicó se centró en ocho preguntas las cuales fueron:

1. ¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico al digital?
2. ¿Cómo afectaría esa evolución en tu empresa o área de trabajo?

3. ¿Cómo caracterizarías el perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo?
4. ¿Cómo afectan los formatos digitales en la vida de las personas?
5. ¿Está preparada la industria para enfrentar el cambio?
6. ¿Crees que hay segmentos con más propensión de adoptar libros digitales?
7. Con respecto a la convivencia ¿tienes noción de que tan rentable o conveniente son los libros digitales, y por qué?
8. ¿Estarías dispuesto/a a incorporar un libro digital en tu actividad de trabajo?

Las transcripciones completas de las entrevistas se pueden encontrar en el **Anexo N°3**.

### **3.3.2. Principales conclusiones**

*¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico al digital?*

Las opiniones de los expertos son variadas aunque todos reconocen en el libro digital que este es una real alternativa que hoy en día se encuentra validada y es reconocida por todos, además esta entrega beneficios reales a los usuarios, también tiene beneficios que aportan en otras materias no necesariamente relacionadas directamente con la industria del libro digital, pero que si son de real valor hoy en día para la sociedad, como lo es la disminución en el impacto ambiental, disminución en el uso del papel, disminución de los espacios en bibliotecas, adaptabilidad e integración en discapacitados.

La Neuróloga Carmen Gajewski plantea un punto importante eso si relacionado con el aprendizaje de los niños, ella menciona que existen estudios en Noruega y Japón que demuestran que al hacer tomar apuntes a niños que trabajan con Tablet o dispositivos digitales y a niños que lo hacen en papel, estos últimos logran mayor capacitada de retención que los que lo hicieron en digital, además, el mismo estudio basado en la lectura logro demostrar que el segundo grupo logro mayor capacidad de comprensión del contenido y lograron una mayor capacidad

de análisis, también plantea que el uso de estos dispositivos en niños menores de 7 años no es recomendable dado que estos no tienen aún una real capacidad de poder determinar entre fantasía y realidad, el no lograr determinar esto podría traer futuros problemas en su vida juvenil o adulta.

*¿Cómo afectaría esa evolución en tu empresa o área de trabajo?*

Si bien es cierto que al inicio de la introducción el formato digital generó mucho escepticismo entre la población, dado que muchos opinaban y creían que este formato significaría el fin de la impresión de los libros físicos y que el ciclo de vida estaba llegando a su fin, con el paso del tiempo quedó demostrado que no fue de esta forma.

En la actualidad y ya transcurrido algunos años ellos opinaron que ambos formatos y plataformas pueden coexistir y convivir al mismo tiempo y dentro de un mismo espacio, en el caso de los expertos que conviven en el día a día con alumnos o jóvenes agregan que si bien el resultado final es el mismo entre uno y otro, el libro digital en algunos casos además produce una relación cercana a la emotividad y emoción, dado que el formato para trabajar dentro de un aula se torna más dinámico e interactivo a la vez.

*¿Cómo caracterizarías el perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo?*

Para el nativo digital la adaptación a este tipo de dispositivos y la interacción frente a estos es absolutamente intuitiva y rápida a la vez, ellos no tienen conciencia del uso ni tampoco algún tipo de cuestionamiento o raciocinio de si está bien o no el uso, o que es mejor uno por sobre otro, además de la adaptación tienen una capacidad innata de poder interactuar de forma simultánea y esperan muchas veces que las respuestas lleguen de forma inmediata en tiempo real.

En el caso de los adoptantes digitales, el tema ha tomado más tiempo, muchos en primera instancia se niegan al uso de la tecnología dado que por costumbre o tiempo se hace más complejo el cambio, generalmente lo hacen por una cuestión funcional y practica aunque de todos modos gran parte de la población asume que el cambio es positivo y por lo mismo existe al menos la voluntad de poder cambiar, eso sí que aunque para muchos el cambio es necesario para actividades que no necesariamente tienen relación con la lectura, muchos de estos piensan que el adoptante lo tiene como una alternativa válida pero en segundo lugar, dado que prefieren el impreso, por lo tanto Adolfo Albornoz agrega que según su impresión quienes adoptan el soporte digital, no abandonan, ni como usuarios ni como consumidores, el libro físico.

#### *¿Cómo afectan los formatos digitales en la vida de las personas?*

Los expertos coinciden que el cambio ha sido positivo en cuanto a la adaptabilidad en las vidas de los usuarios, la buena y rápida adaptabilidad puede lograr aprendizajes dinámicos rápidos en la investigación, no obstante, muchas veces al caer en excesos estos muchas veces pueden influir en hacerlos caer en pérdida de habilidades sociales y capacidad de interactuar de manera afectiva con otras personas.

Los adoptantes logran la productividad con herramientas digitales de manera funcional y productiva, sin embargo, esto no significa que sea de manera placentera e íntima.

#### *¿Está preparada la industria para enfrentar el cambio?*

La industria de la educación se encuentra en pleno proceso de adaptabilidad y cambio, aun no existe una estandarización de esto dado que muchas veces los cambios van relacionadas directamente a recursos y por supuesto esto en muchos casos no puede ir al mismo tiempo en todos lados o sectores del país, por otro lado, aún existe mucho debate en como los nos jóvenes se deben enfrentar a las

herramientas digitales, cuánto tiempo deben estar expuestos a estos, con qué frecuencia diaria, semanal, etc.

Carmen Gajewski agrega que más del 80% de los niños que usan dispositivos electrónicos con fines pedagógicos en Chile, finalmente terminan jugando con estos, por tanto, no cumplen con el objetivo principal del uso de estos aparatos a tan temprana edad. *“Sin ir más lejos, hay un colegio donde se tiene conocimiento que hace tres años impartieron el programa de actualizar las aulas, cargando en tablets todo el material pedagógico, muchos padres hoy llegan a las consultas alertados por la falta de aprendizaje de sus hijos, y el agobio que genera no poder entregarles libertad para el estudio, sino que, todo lo contrario, a mayor tecnología mayor control parental parecieran requerir”.*

En el caso de adaptabilidad y cambios en las oficinas eso ya se logró hace bastante tiempo y cada vez que ingresan nuevas tecnologías estos se ven afectados de menor medida dado que se asume que esto es parte de los ciclos que se vive al interior de estas.

*¿Crees que hay segmentos con más propensión de adoptar libros digitales?*

Depende de la actividad o rubro donde se esté inserto, en el caso por de áreas de negocio, informáticas, periodísticas, la propensión prevalente es rápida dada la necesidad de funcionamiento, por otro lado, en el caso de personas mayores de 50 años esto se podría tornar más complejo y con tiempos diferentes, por contrario en jóvenes donde el proceso es rápido, natural e intuitivo.

### **3.4. Estudio cuantitativo**

#### **3.4.1. Muestra para el estudio**

Para llevar a cabo el estudio cualitativo, es que se consideró una muestra representativa de 411 individuos.

**Tabla N° 3**  
**Muestra representativa según segmentos etarios**

	0 a 25	26 a 40	más de 41	Total
Hombres	93	48	22	163
Mujeres	74	119	55	248
Total	167	167	77	411
Error muestra	± 7,58	± 7,58	± 11,17	± 4,83

Fuente: Elaboración Propia

El error de la muestra está calculado con un 95% de nivel de confianza y con una varianza conocida.

**- Selección de la muestra**

Para la selección de la muestra se utilizó como parámetro la edad de los encuestados, se procedió a hacer un filtrado previo a individuos ligados a planteles educacionales (colegios y/o universidades), ya sean en su calidad de docentes, alumnos o padres. Con esto aseguramos cierto nivel de representatividad con respecto al universo definido.

**3.4.2. Principales resultados**

**- Preferencias en formatos de lectura**

El siguiente es el resumen de las preferencias en los formatos de lectura, los formatos establecidos son físico y digital, la separación nuevamente se realiza en base a las edades, sin embargo, en esta ocasión se desglosa en rangos más acotados, los cuales definen la etapa en la cual se encuentra el individuo.

**Tabla N° 4**

**Distribución preferencias de la lectura según segmento etario**

	<b>Edad (años)</b>	<b>Lee en digital (411)</b>	<b>Lee en Papel (411)</b>	<b>Utilizado alguna vez digital (411)</b>	<b>Utilizaría digital (411)</b>	<b>Nunca utilizaría (411)</b>
<b>Lectores</b>	14 a 18	3,2%	10,0%	7,1%	1,7%	1,2%
	19 a 25	7,5%	17,8%	13,1%	2,4%	2,2%
	26 a 40	9,0%	31,6%	19,7%	4,9%	7,1%
	41 a 50	2,4%	12,2%	6,6%	2,9%	2,7%
	51 a 60	0,2%	1,5%	0,5%	1,0%	1,5%
	8 a 13	0,2%	1,0%	1,0%	-	-
	<b>Total</b>	<b>22,6%</b>	<b>74,0%</b>	<b>47,9%</b>	<b>12,9%</b>	<b>14,6%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**- Factores críticos que influyen en la elección de un libro**

Para determinar las preferencias en la lectura, o en los temas de lectura se sondearon los siguientes factores a la hora de elegir un título.

**Tabla N° 5**

**Distribución factores críticos elección de un libro**

	<b>NO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>SÍ</b>
<b>Por recomendación de un crítico</b>	41,4%	28,2%	30,4%
<b>Por recomendación de un amigo</b>	10,3%	22,8%	<b>66,9%</b>
<b>Por ranking</b>	37,6%	34,5%	27,9%
<b>Por preferencias personales</b>	2,0%	4,8%	<b>93,2%</b>
<b>Por autor</b>	16,2%	25,2%	<b>58,6%</b>

<b>Por precio</b>	49,6%	25,9%	24,5%
<b>Por accesibilidad del libro o facilidad en adquirir</b>	31,0%	29,9%	39,1%

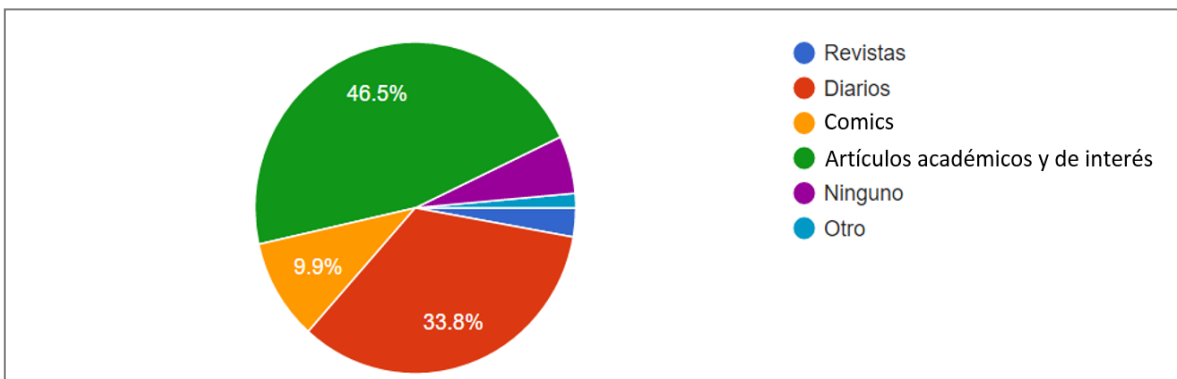
Fuente: Elaboración Propia

**- Formatos alternativos de lectura**

Con la finalidad de buscar que formatos alternativos pueden ser de preferencia de los usuarios, para las personas que mencionaron que no leen libros se les preguntó qué es lo que habitualmente leen.

Con esto se pretende obtener información relevante para buscar oportunidades en otros tipos de líneas de negocio.

**Gráfico N° 1**  
**Distribución Formatos de lectura**



Fuente: Elaboración Propia

**- Disposición a pagar**

Con el fin de lograr determinar la disposición a pagar por los usuarios se consultó por los rangos que estarían dispuestos a pagar por un libro digital, por segmento de edades se obtuvieron los siguientes resultados:

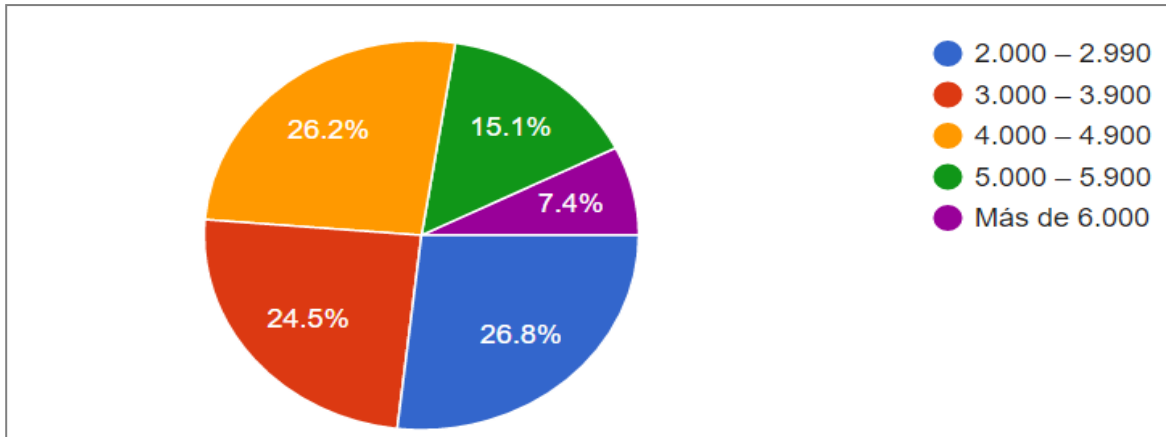
**Tabla N° 6**

**Distribución disposición a pagar por rango etario**

	Precio	8 a 13 años	14 a 18 años	19 a 25 años	26 a 40 años	41 a 50 años	51 a 60 años	más de 61 años	Total
Universo de Lectores	2.000 – 2.990	-	3,7%	6,1%	12,4%	2,6%	0,9%	0,9%	<b>26%</b>
	3.000 – 3.900	-	5,2%	5,8%	8,9%	4,0%	0,9%	-	<b>24%</b>
	4.000 – 4.900	0,3%	2,6%	9,8%	8,6%	4,3%	-	0,3%	<b>25%</b>
	5.000 – 5.900	0,3%	1,7%	4,9%	6,3%	1,7%	0,3%	-	<b>15%</b>
	más de 6.000	0,9%	0,9%	0,9%	3,5%	1,4%	-	-	<b>7%</b>
<b>Total</b>		<b>1,4%</b>	<b>14,1%</b>	<b>27,4%</b>	<b>39,8%</b>	<b>14,1%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,2%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 2**



**Distribución preferencias rango de precios**

Fuente: Elaboración Propia

**3.4.3. Conclusiones**

En base a la investigación realizada con una encuesta a un universo de 411 individuos, previamente filtrados en base a la relación que tengan con planteles

educacionales, en calidad de alumnos, docentes o padres, se logran enunciar las siguientes conclusiones.

#### **En relación a el formato de lectura de libros**

- Un 22% de los encuestados lee en formatos digitales, el 74% de los individuos lee libros en formatos físicos.
- Del universo total de encuestados un 48% alguna vez ha realizado lectura a través de un medio digital y un 12% del total estaría dispuesto a leer en formato digital.
- El rechazo por completo a lectura en medios digitales representa un 14,6% del total.

#### **En relación a los factores críticos que influyen en la elección de un título**

- El 93,2% le asigno una valoración positiva a este factor a la hora de elegir un título.
- Un 67% le asigno un valor positivo a la recomendación de un amigo.
- El 58% le asigna valor positivo al autor.
- Los ítems menos relevantes a la hora de elegir un libro son por ranking con un 28% de valoraciones positivas, recomendación de un crítico con un 30,4% de valoraciones positivas, por precio con un 24,5% de valoraciones positivas.

#### **En relación a formatos alternativos de lectura**

- Un 46,5% indica que sus preferencias son artículos académicos y de interés.
- El 10% se concentra en comics.

#### **En relación a la disposición a pagar**

- El 26% está dispuesto a pagar dentro de un rango de \$2.000 a \$2.999, el rango etario con mayor peso dentro de este precio es el de 26 a 40 años, quien representa un 12,4% de las personas que están dispuestas a pagar

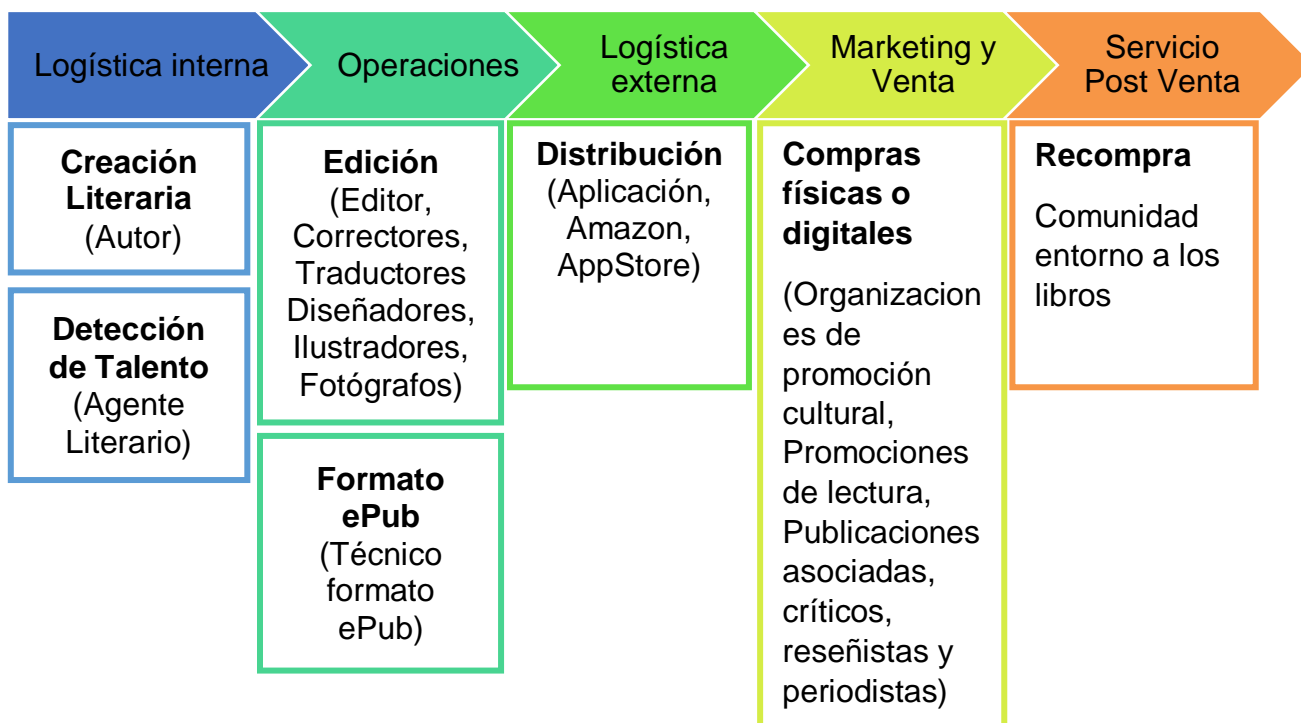
ese monto. El segundo rango etario con mayor preponderancia es el 19 a 25 años con un 6,1% de las personas que están dispuesta a pagar ese monto. La suma de los porcentajes de los dos rangos etarios más relevantes es de un 18,5%.

- El 25% está dispuesto a pagar dentro del rango de \$4.000 a \$4.900, el rango etario predominante dentro de este precio es el de 19 a 25 años, quien representa un 9,8% del total de personas que estaría dispuesta a pagar este monto. El segundo rango etario más relevante es el de personas entre los 26 a 40 años, ellos representan un 8,6% de las de las personas que están dispuestas a pagar el monto. La suma de estos dos rangos etarios más relevantes es de 18,4%.

La totalidad de la encuesta y sus resultados se adjuntan el **Anexo N°4**, en dichos documentos se encuentran las gráficas y porcentajes relativos a cada una de las preguntas realizadas.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1. Cadena de valor



#### 4.1.1. Actividades primarias

##### - Logística interna

Consiste en la elaboración del libro, tiene como inicio la llegada de un escritor con su borrador, por lo que está directamente relacionada con la actividad de creación referida al producto que se comercializará.

##### - Operaciones

En esta etapa de la cadena de creación de un libro, se concentran todo el trabajo profesional que se incorpora en entregar mejoras directas al producto, por tanto, consiste en la asistencia de producción de lo que será finalmente el producto a comercializar.

Esta fase incorpora el trabajo editorial, en el cual se afina la creación recibida anteriormente, la cual busca principalmente corregir el texto y entregar mejoras en la coherencia y cohesión de las ideas. Junto con lo anterior, se pueden incorporar

elementos alternativos, como ilustraciones, fotografías, y diseño extra, de esta forma entregar una imagen distintiva al formato del libro.

Esta etapa de la cadena de valor, culmina con la entrada del experto que convierte el texto con las modificaciones anteriormente mencionadas a formato ePub, para ser distribuido posteriormente en dispositivos digitales.

#### - **Logística externa**

En un formato digital la distribución se hace desde plataformas online que te permitan vender y distribuir el libro. Amazon y AppStore son por ahora los canales bajo los cuales hoy en día se está distribuyendo los libros de Edición Digital.

La editorial cuenta, además, con una aplicación para dispositivos Android y iOS con un catálogo de los libros editados por ellos mismos. Por tanto, es un canal de venta directa.

#### - **Marketing venta**

No poseen un plan de marketing establecido bajo el cual desarrollen estrategias para la comercialización de sus productos. Pese a estar en redes sociales, no hacen uso masivo ni exhaustivo de esas plataformas que generen contenidos que permitan tener interacción directa y masiva con los consumidores.

#### - **Servicio post venta**

Generar comunidad entorno a la lectura, es decir, lograr hacer un link entre los libros ofrecidos y los lectores. Ser un puente de comunicación entre los lectores, que logren desarrollar puntos relación en torno a la lectura, a través de plataformas como blogs, Facebook, Twitter, foros, entre otros.

#### **4.1.2.Actividades secundarias**

##### **- Infraestructura**

Hoy en día, Edición Digital no cuenta con una infraestructura consolidada, pese a que ya tienen cuatros de antigüedad, no han podido formalizar roles y estructuras dentro de la empresa, lo cual viene dado principalmente porque el equipo es pequeño y tienen externalizado gran parte de los servicios que operan dentro de la cadena de producción.

Como una falencia fundamental dentro de lo que ha sido el desarrollo ha sido no contar con una plataforma comercial consolidada, con el fin de tener metas y planes de acción claras para afrontar nuevos desafíos.

En cuanto al lugar físico donde hoy desempeñan sus actividades, se emplazan en una oficina a pasos del metro Rodrigo de Araya. En ese lugar tienen los equipos para poder desarrollar el trabajo de diseño, diagramación, formato, entre otros.

##### **- Gestión de RRHH**

La administración de los recursos humanos no es una actividad de gran envergadura en esta empresa, que cuenta con cinco personas de planta.

Los servicios de edición en particular, son externalizados, y se remuneran de forma individual por trabajo realizado

Existe un interés permanente por desarrollar nuevas potencialidades continuamente, es por esto que Paula Díaz, diseñadora jefa y una de las socias de esta empresa, es parte del consejo de Editores Independientes de Chile, motivo por el cual está vinculada de manera muy directa a lo que es el mundo editorial, no sólo digital, sino que también físico. Lo anterior le ha permitido participar activamente de seminarios, charlas, conferencias no sólo en Chile, sino que en el extranjero también.

Uno de los elementos que más resalta dentro de este equipo es la experiencia que poseen los integrantes de este, ya que Rodrigo Fuentes, socio fundador y parte de consejo editorial, fue por 10 años Gerente General de la Editorial Universitaria.

Paula Díaz por su parte, fue diseñadora jefa durante el mismo periodo de la misma editorial. Por lo mismo, esta industria es un mundo muy conocido para ambos, con claridad en las oportunidades y limitaciones existentes.

#### - **Desarrollo e investigación**

Se refiere a las actividades de investigación y desarrollo que dan soporte a las otras actividades. Para una editorial, este departamento se enfoca en determinar nuevas tendencias en la literatura. En un libro digital, el departamento de desarrollo tecnológico, es fundamental para asegurar que la lectura del libro sea amigable y compatible. Por ende, ante nuevos avances este departamento debe ser capaz de generar adaptabilidad.

#### - **Compras o aprovisionamiento**

Al ser, en este caso la materia prima, el autor con su escrito en bruto, se puede afirmar que no existe una política clara de aprovisionamiento de autores, sino que son estos últimos quienes llegan a la editorial a la espera de lo que puede ser la gran oportunidad de publicar su propio libro.

Por otra parte, se encuentra el aprovisionamiento relacionado con los libros que actualmente se encuentran libre de derechos de autor, este tipo de literatura es un material que cada editorial debe gestionar en cuanto a la obtención, la cual puede ser de gran utilidad, ya que por lo general son clásicos que tienen muy buena llegada con los lectores, por el carácter popular que tienen dentro del segmento lector. Por lo general este tipo de literatura debe ser rescatada en su versión original, por lo que deberá no ser sólo editada, sino que en la mayoría de los casos también traducidas.

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A partir del análisis de la industria y de nuestras características como empresa, se han identificado ciertas fortalezas y debilidades, junto a amenazas y oportunidades que entregan información relevante del contexto competitivo bajo el cual funciona una editorial digital en Chile, al mismo tiempo permitirán desarrollar un objetivo corporativo basado en las fortalezas detectadas.

Para revisar la matriz FODA ver **Anexo N°4, y Tabla de Impacto Anexo N°4.**

### 5.1. Fortalezas

- **Facilidad de uso, acceso, y portabilidad** de títulos digitales para los consumidores más jóvenes dado al acceso al catálogo online desde las distintas plataformas.
- **Alta capacidad productiva** (editan 30 libros en un año) dado menores costos de producción que generar **Economías de escala** en la producción de títulos digitales. Es importante mencionar que las grandes editoriales, editan entre 2 o 3 libros al año.
- **Distribución online sin fronteras** por el uso de internet. Al tener acceso a mercados globales, con un producto digital la distribución no tiene límites.
- **Prestigio de la edición y preferencia** de los escritores por la calidad de la edición dado la cantidad y calidad de los títulos a editar.
- **Página web propia y una App en uso**, que les permite tener cercanía al consumidor a la fecha tiene 36.879 Me gusta, que van en aumento día a día.
- **KnowHow de la industria**, conocimiento y experiencia en la industria por parte del equipo de trabajo.

### 5.2. Debilidades

- **Falta de recursos** destinados para difundir la marca y los productos tanto nuevos como actuales.

- **Falta de una estrategia de marca**, en redes sociales con sus clientes (Facebook, twitter, Instagram).
- **Falta acceso a fuentes de financiamiento privadas**. El mercado no confía en una editorial, por ende, gran parte del financiamiento es por medio de fondos concursables.
- **Dependencia del canal de distribución** paginas como Amazon y AppStore.
- Falta de **innovación en la oferta de productos**, no han incursionado en otros formatos, además **poca variedad** del catálogo online, y en idiomas.

### 5.3. Oportunidades

- **Crecimiento de volumen de venta** de libros digital en Chile va en crecimiento dado al aumento en las ventas del canal e-commerce.
- **Desarrollo de internet y mercados globales**, en el uso diario de los consumidores, que, al ser una industria online, no existen barreras geográficas que nos perjudiquen
- **Tendencia al Reciclaje**, consciencia social de clientes orientada la reutilización de productos (**reciclaje**). Que, para la industria editorial, se ve beneficiada con el libro digital.
- **Desarrollo de mercados alternativos** que ponen fin a la linealidad de la lectura, combinando elementos audiovisuales a la lectura y en varios idiomas.
- **Políticas e iniciativas de gobierno** a que buscan aumentar la lectura, generando el plan lector de los estudiantes más atractivo.
- **Libros emblemáticos que al ser patrimonio de la humanidad** (UNESCO, libros clásicos) hacen que la lectura digital se vea enriquecida, ya que no tienen costos de patente en su edición.
- Nuevos formatos del libro que resuelven **necesidades especiales** de los consumidores, como problemas audiovisuales, o necesidades especiales del aprendizaje.

- **Diversificar el alcance de lectura**, eliminando barreras de lectura que sean del tipo idiomáticos, y que potencien el aprendizaje.

#### **5.4. Amenazas**

- **Estricta Conducta del consumidor** dado una reticencia al cambio por parte de los consumidores que busca el título o el autor y no la editorial, por ende, es muy difícil lograr conocimiento de marca, como editorial.
- Falta de **hábito de lectura** en las personas, que prefieren ver una película o una serie antes de leer un libro.
- **Fácil Impresión** del título digital que termina en piratería.
- **Nuevos competidores online con marcas posicionadas en la venta de libros** que pueden entrar a la edición online
- **Falta de capital de marca** en la mente de los consumidores.

## **6. DECISIONES ESTRATÉGICAS**

### **6.1. Descripción de la empresa**

A fines del año 2011, surge la idea para Rodrigo Fuentes y Paula Díaz de comenzar a editar libros. Ésta venía precedida, por la vasta experiencia que ambos habían adquirido durante los últimos diez años a cargo de la Editorial Universitaria, lugar donde Rodrigo, de profesión Ingeniero Comercial, ya había entregado algunas pistas de los cambios que se asomaban para la industria editorial, sin haber sido escuchado con gran entusiasmo.

Ante el panorama difícil que ambos enfrentaban, dado que sus despidos de aquella casa editorial se habían concretado, vieron en la independización una alternativa válida para comenzar a llevar a cabo, ideas que hace mucho tiempo rondaban en su cabeza.

Surge así la idea de crear Edición Digital, editorial que tienen como principal objetivo cambiar la forma que hasta ese entonces tenían los chilenos, llevarlos así al desconocido plano del libro digital. La cual, por una parte, se veía como “la” forma de lectura del futuro, y por otra parte, quien daría el puntapié inicial para democratizar la lectura, y ser capaces de entregar a bajos costos lectura de calidad para todos.

En ese entonces formaron un equipo de 5 personas, cada una de las cuales tenía un trabajo estable de al menos media jornada, por lo que inicialmente se dificultó la coordinación, dado que se reunían sólo los días lunes, lugar que aprovechaban para debatir ideas, ponerse al tanto de los nuevos proyectos, etc. Sin embargo, a poco andar, se dieron cuenta que ese tipo de organización estaba dificultando mucho el poder avanzar en lo que era su objetivo principal que era salir del status quo, y poder editar su primer libro.

El primer libro editado fue La Razón del Mito, uno de los colaboradores de la editorial conocía personalmente al autor, por lo que negoció directamente con él la posibilidad de editar su novela, a lo cual accedió.

Posteriormente vinieron libros como Preparación y Evaluación de Proyectos de Reinaldo Sapag, el cual tuvo la primera dificultad que fue integrar imágenes, y que ahora debían verse muy claramente, ya que en formato digital no era posible errar en esos aspectos, eran demasiado notorios cada detalle.

Al poco tiempo se asociaron con el representante de ebook Patagonia, quien es el nexo que hasta la actualidad mantienen con los canales de distribución, lo cual les permitió entrar a todas las plataformas actuales de comercialización.

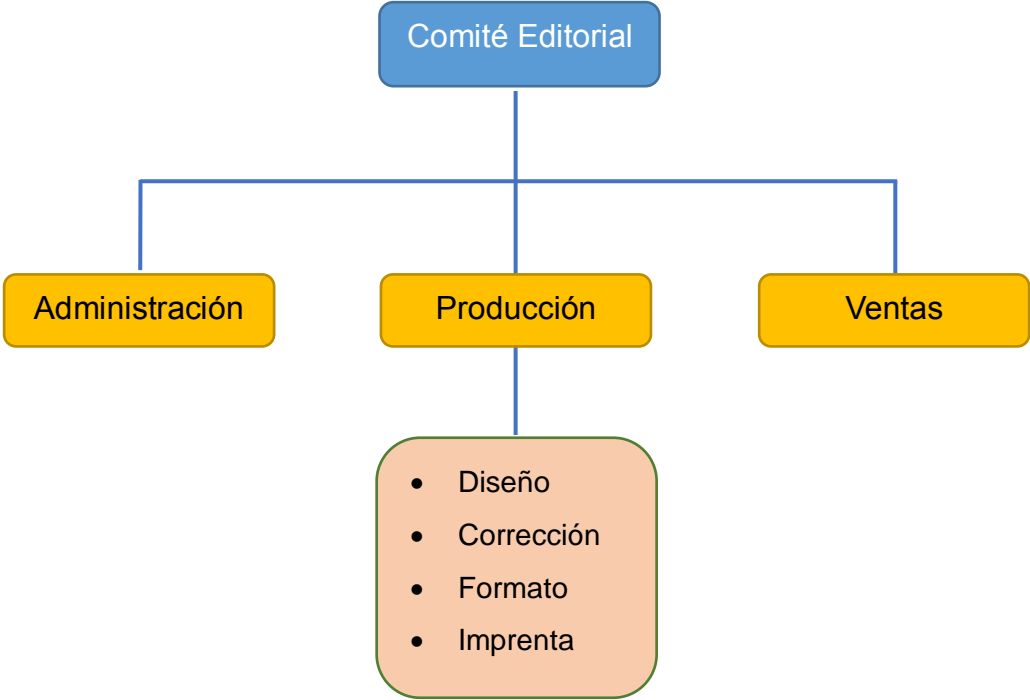
A fines del año 2013 se dieron cuenta que estaba siendo muy difícil poder equilibrar la editorial con sus trabajos personales, por lo que Paula Díaz, decide dedicarse full time a este proyecto, ya que sabía, era la única forma de poder comenzar a crecer y no quedar sólo en algunos libros editados.

Fue así como el año 2014, se notaron de inmediato los cambios, ya que tuvieron la oportunidad de participar en las primeras licitaciones (para ellos) relacionadas con rescate de literatura nacional. Sólo ese año recibieron alrededor de 8 millones por concepto de recate de literatura nacional, otorgado bajo licitación.

El 2015 ese monto aumentó a 11 millones aproximadamente, lo cual permitió reforzar la idea de la importancia de dedicar tiempo ciento por ciento a este proyecto, ya que tal como uno de sus dueños lo comenta: “aún existe tanto que hacer en el mercado digital de libros, esto está recién comenzando. A donde fuimos, nunca nadie nos creyó, hasta recibimos burlas de los típicos intelectuales, quienes nos acusaron de vender humo, ya que no existía forma alguna que el libro físico desapareciera “.

Este año están a la espera aún para presentar su postulación a los fondos del Consejo de la Cultura, con el fin de seguir ampliando el catálogo que actualmente tienen, y poder lanzar de forma definitiva la aplicación que desarrollaron para como catálogo de sus productos.

**Figura N° 2**  
**Organigrama Edición Digital**



Fuente: Edición Digital

**6.2. Lineamientos corporativos**

Edición Digital, no cuenta hoy en día con una misión y visión definidas, a pesar de hacer uso de un lema, que hasta ahora ha sido la “guía de ruta” en la que han basado su razón de ser: *“Porque somos el resultado de una historia de esfuerzo, trabajo y perseverancia, no sólo innovamos para ser un aporte a la cultura y educación, también soñamos con una oportunidad de crecimiento para ti”*.

Dado lo anterior, si bien este lema ha servido como un planteamiento interno, se considera que, según lo conversado con los dueños de la editorial, no tiene relación directa con los objetivos a futuros que ellos tienen con respecto a su empresa. De esta forma, se formularon nuevos lineamientos corporativos que respondan a un fin superior, que explique por sí mismo, la razón de ser de la editorial y su objetivo a largo plazo.

#### **6.2.1.Misión**

*“Somos la editorial que impulsa la forma nueva de leer para todas las personas”*

#### **6.2.2.Visión**

*“Fomentar la imaginación y conocimiento a través de la lectura”*

#### **6.2.3.Valores Corporativos**

Igualdad: democratizar la lectura.

Calidad: calidad de la edición del texto.

Adaptabilidad: el formato se transforma, la editorial se adapta.

#### **6.2.4.Objetivos Estratégicos**

Entregar nuevas propuestas de lectura acorde a los tiempos y tendencias.

Tener una gestión financiera solvente y rentable.

Traspasar experiencia y excelencia a todas las áreas.

Generar nuevas herramientas para los multi formatos.

Posicionar la marca dentro del top of mine del cliente.

### **6.3. Estrategia corporativa**

Para proponer una estrategia corporativa, adecuada a la realidad de la editorial, se realizó un análisis en cuanto al producto que esta ofrece, el cual se define como los títulos disponibles, este concepto considera en la actualidad, libros (tanto en digital como físico), material académico y/o especializado, y comics.

Basado en el modelo de la Matriz de Ansoff (o Producto/Mercado), la cual sirve para identificar potenciales oportunidades de crecimiento de, en este caso, la unidad de negocio de la editorial.

Dado lo anterior, es que se consideró, que en la actualidad Edición Digital compete en un mercado existente, tal como lo es el de las editoriales en Chile, sin embargo, con un producto nuevo tal como lo son los títulos digitales, el cual hasta ahora no se encuentra desarrollado del todo.

En la actualidad en Chile, la penetración de los libros digitales ha sido baja, dado que no existe un desarrollo real que considere los elementos adecuados que se asocia a la lectura digital. En muchas ocasiones cae en un error garrafal, considerando que la lectura digital, es por sí misma, cualquier documento que se puede abrir en cualquier dispositivo electrónico (computador, teléfono, Tablet, entre otros). Sin embargo, esta afirmación es incorrecta, ya que el libro digital, es como tal aquel que se encuentra en el formato digital ePub, y se abre en las plataformas adecuadas para su lectura (a nivel de software, ya que el dispositivo es el mismo). Esta consideración, deja fuera de la lectura digital entonces, cualquier archivo que pudiese existir en formato .docx, .pdf, u otros.

De esta forma, se puede concluir que Edición Digital, se encuentra en el desarrollo de un nuevo producto, el cual tiene como principal objetivo vender nuevos productos, tal como lo son los títulos digitales, en el mercado editorial. Las principales estrategias que se abarcan para este tipo de estructura son entregar un valor agregado al producto, mejorar calidad, desarrollar más variedad en los títulos que hasta el momento se ofrecen.

Finalmente la estrategia corporativa escogida, y que se adecúa de forma más precisa a los objetivos planteados anteriormente, es una estrategia direccional de

crecimiento horizontal, con foco en el mercado donde se va a desarrollar los productos.

#### **6.4. Estrategia de negocio**

Para establecer una estrategia de negocio acorde con los lineamientos de Edición Digital, el análisis se basó en encontrar una estrategia genérica de Porter, que se adecúe a la realidad y funcionamiento de la editorial.

Michael Porter, entrega dos posibilidades de competir en un mercado, que tienen como principal objetivo obtener una ventaja competitiva. La primera estrategia está directamente relacionada con competir con minimización de costos, lo cual se traduce en tener los precios más bajos del mercado. Esta alternativa se sustenta principalmente optimizar productividad a través de economías de escalas, que consideran mejor poder de negociación con proveedores, implementar mejor capacidad tecnológica, entre otros.

En contra parte, se encuentra la posibilidad de competir por diferenciación, enfoque que tienen como principal objetivo que el cliente y consumidor perciba el valor del producto como único, de esta forma justificar el mayor precio al que será comercializado el producto. Por tanto, es relevante entregar atributos que sean relevantes y valorados.

Dado lo anterior, la estrategia escogida para competir en el mercado de editoriales digitales es por diferenciación, dado el carácter único que un título tiene, los esfuerzos realizados

**Tabla N° 7**  
**Lineamientos Estratégicos Productos Actuales**

	Libros Físicos	Libros Digitales
Estrategia Genérica	Enfoque en diferenciación	Enfoque en diferenciación
Ventaja Competitiva	Transición	Adaptabilidad
Propuesta de Valor	Generar transición al libro físico	Experiencia de lectura
Actividad Única		Multidimensionalidad Encontrabilidad Disponibilidad

**Fuente: Elaboración Propia**

## **7. MARKETING ESTRATÉGICO**

### **7.1. Objetivos de marketing**

Dada la estrategia corporativa, se ha definido los objetivos de marketing con una orientación al crecimiento, para así aumentar el volumen y la cantidad de venta de los productos. Antes estos hemos definido 5 objetivos para el área:

- Ampliar la gama de productos y servicios, a fin de tener un catálogo online y físico más atractivo e interesante.
- Fijar un precio competitivo para cada uno de nuestros productos que nos permita mejorar la rentabilidad y atraer a clientes nuevos.
- Desarrollar un canal propio de distribución para poder ser más competitivos y cercanos a nuestros clientes
- Unificar un concepto comunicacional para la marca y sus productos que generen mayor descarga y uso de la aplicación en dispositivos móviles.

### **7.2. Segmentación**

Para llevar a cabo la segmentación se utilizaron como variables de comparación, la edad de los grupos, forma de lectura, ya sea dada por la motivación como también por el formato en que lo hace, el grupo socioeconómico al que pertenece, hábitos y actividades que realiza.

A continuación, se presentan tablas, donde se registran las principales características de los principales grupos etarios definidos.

**Tabla N° 8**



**Segmento 2 a 7 - 1.388.720 hab (8%)**

Principal actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Va al jardín y/o cursos básicos.	Su entorno social lo quiere convertir en apasionado generando la mayor cantidad de estímulos (imágenes, interactividad y lectura).	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

**Magdalena (Magda - Mane)**

Estilo de vida	Hábitos
Va al colegio, tiene 6 años, cursa primero básico en el colegio Mayflower, vive en Providencia con sus padres; está aprendiendo a leer, aunque desde pre kinder que simula leer dado que tiene una gran biblioteca en casa, principalmente sus libros son en español, aunque algunos también en inglés, la mayor parte de los libros contienen imágenes, colores y texturas.	Es muy curiosa, sus padres comentan que nació con múltiples pantallas por lo que ya sabe buscar sus series en YouTube, descarga juegos desde los 4 años y hasta tiene su propia lista canciones en spotify de su mamá. Quiere pedir de regalo en su próxima navidad un tablet pero no sabe si le llegara aun así está tranquila porque mientras usa el de su papá.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 9**



**Segmento 7 a 13 – 1.562.310 hab (9%)**

Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Va al colegio, enseñanza básica.	Puede usar dispositivos físicos o digitales. Lee por necesidad y también en algunos casos por pasión a la lectura.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

**Diego (el Pila)**

Estilo de vida	Hábitos
Va al colegio, tiene 12 años, cursa 5° básico en una escuela de la Florida, vive con su mamá, aunque los fines de semana vive con su papá, sus padres son separados, pero comparte todo el tiempo con ambos, considera que su papá es su mejor amigo, juegan fútbol juntos y él lo acompaña todos los sábados a la escuela de fútbol de Colo Colo (son fanáticos del albo, "como le	Diego tiene un smartphone desde los 7 años ya que él dice que lo usa para comunicarse por chat con sus papás y obvio con sus amigos, le encanta la música y el deporte, tiene buenas notas y sus asignaturas preferidas son educación física y lenguaje, quiere ser abogado cuando grande, le gusta leer y escribir historias de personajes de los juegos de Play

llaman").	Station (God of War).
-----------	-----------------------

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 10**



<b>Segmento 14 a 18 – 1.735.900 hab (10%)</b>			
Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Va al colegio, enseñanza media.	Puede usar dispositivos físicos o digitales. Lee por necesidad y también en algunos casos por pasión a la lectura, en este grupo la cantidad de apasionados va en aumento.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

<b>Nicolás (Nico)</b>	
Estilo de vida	Hábitos
Sus amigos y hermanos le llaman Nico, es un alumno destacado del 3 medio A, su mejor amigo es Bryan Ilego este año al colegio desde el Perú, juntos van a los	Tiene Smart-phone desde este año, eso sí que sus papás le piden que no lo lleve al colegio, a veces lo hace aunque algunas veces lo ha hecho, el entiende las razones pero sus amigos lo hacen y eso lo

talleres de deporte y actividades extra curriculares de música en el liceo, le encanta la guitarra y la lectura de sagas (sus favoritas son Harry Potter y Narnia), estas las lee generalmente en su casa y sobre todo en vacaciones.	deja fuera muchas veces de sus juegos y la comulación en los recreos, le encanta Nicole que está en el 2°C aunque el aún no ha pololeado nunca, en la escuela el asume que tendrá que leer todo tipo de libros ya que son los que le corresponden por el plan lector de este año, pero el que realmente quiere leer es Romeo y Julieta.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 11**



**Segmento 19 a 25 – 1.909.490 hab (11%)**

Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Va a CFT o Universidad.	Puede usar dispositivos físicos o digitales. Lee por necesidad y también en algunos casos por pasión a la lectura, en este grupo la cantidad de apasionados va en aumento. Decide la compra en cualquiera de los formatos.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

**Daniela (Dani)**

Estilo de vida	Hábitos
Daniela nació en Viña, pero vive en Santiago desde los 15 años, estudia Psicología en la UDD en segundo año, aún tiene algunas	Dani seguidora de la tecnología y el diseño, fanática de Apple, reconoce que su iPhone 5 es su vida, desde que

<p>dudas de si es la carrera correcta dado que tenía muchas habilidades para las matemáticas y le gustaba también estudiar comercial (ing), este año tomara la decisión dependiendo de sus notas. Daniela es muy amistosa, tiene más de 2000 amigos en su FB y llego a 1000 seguidores en Instagram (ella sigue a 1500), le encanta la universidad ya que le permite poder estudiar, pero conocer al mismo tiempo a mucha gente.</p>	<p>compro su ultimo Ipad intenta mantener todas sus materias y lecturas desde acá para no tener que llevar libros y fotocopias en la mochila, además de que prácticamente nadie lo hace en la U, por otro lado, es más cómodo ya que hoy todo es digital y los libros no son la excepción.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 12**



<b>Segmento 26 a 40 – 3.645.390 hab (21%)</b>			
Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Trabaja o estudios de post grado.	Puede usar dispositivos físicos o digitales. Lee por necesidad y también en algunos casos por pasión a la lectura, en este grupo la cantidad de apasionados va en aumento. Decide la compra en cualquiera de los formatos.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

<b>Claudia (Clau)</b>	
<b>Estilo de vida</b>	<b>Hábitos</b>
<p>Claudia cumplió 32 años, tiene 2 años en su actual trabajo, es ejecutiva en el Banco Estado de Maipú, demora solo 15 minutos en llegar a su casa un gran cambio respecto al viaje que debía hacer cuando trabaja en la sucursal de Puente Alto, fue en ese tiempo que desarrollo una pasión por la lectura, entre metro y bus tenía casi 1 ,30 horas de traslados por lo que su mejor compañero durante un año y medio fueron los libros, entre los géneros que más disfruta son las novelas clásicas aunque también las historias de amor.</p>	<p>Desde hace unos meses ella logro mantener el hábito y la pasión por la lectura, eso sí que en horario diferente y junto a un nuevo formato, compro un tablet y comenzó a disfrutar de la lectura digital, ella si bien no se considera una persona tecnológica, le parece que estos aparatos ayudan en su día a día dado que puede hacer múltiples funciones además de la lectura.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 13**



<b>Segmento 41 a 50 – 3.471.800 hab (20%)</b>			
<b>Principal Actividad</b>	<b>Relación con la lectura</b>	<b>Segmento</b>	<b>Acceso a medio de pago</b>

Trabaja o estudios de post grado.	Puede usar dispositivos físicos digitales. Lee generalmente por pasión a la lectura. Decide la compra en cualquiera de los formatos.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.
-----------------------------------	--	-------------------------------------	---

<b>Carlos (Chapa)</b>	
Estilo de vida	Hábitos
Carlos, Ingeniero de la UC, fanático de la música, sus grupos preferidos siempre han sido The Cure y The Clash además es un hincha acérrimo y sufrido de la católica en el fútbol, el año pasado el chapa como lo apodan sus amigos por el jugador profesional y seleccionado nacional compro su primer abono familiar para ir al estadio con sus dos hijos Mateo y Franco mellizos y partners en el colegio, ambos cursan 6° básico en el San Ignacio. Carlos es un trabajólico, pero por lo mismo entrega una gran parte de su tiempo libre a su familia.	No cree tener demasiado tiempo libre pero en esos pocos espacios entre otras cosas disfruta de la cocina y la lectura, en este último hobby, disfruta mucho más la lectura tradicional en papel dado que cree que no se compara con lo digital, aunque piensa que sus hijos si lo harán, esto dado que son formatos que ellos lo adquieren de forma natural, son nativos digitales, además le encanta también dado que es un aporte a la naturaleza y eso los niños lo consideran y valoran aún más, en el colegio es tema de discusión y ya entre los apoderados es un formato validado y aceptado.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 14**



**Segmento 51 a 60 – 2.083.080 hab (12%)**

Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Trabaja de manera dependiente o independiente.	Puede usar dispositivos físicos o digitales. Lee generalmente por pasión a la lectura. Decide la compra en cualquiera de los formatos, aunque el formato físico es su formato nativo y preferido, digital prácticamente nada.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

**María Angélica**

Estilo de vida	Hábitos
<p>María Angélica es profesora de historia del liceo Camela Carvajal no deja de sentir orgullo por sus alumnas, siente cada logro de ellas algo personal también, en la última PSU dos de sus alumnas lograron puntajes destacados e ingresaron a Leyes en la Chile, lo cual la tiene feliz y motivada en lo que va de este nuevo año, disfruta de estos logros dado que es una forma de poder transmitirlo a sus nuevas estudiantes, María es abuela y mamá, sus hijos ya todos casados han podido regalarle a sus más preciados tesoros, sus nietas, Julia y Marcia ambas ya en el colegio, cursan segundo básico y cuarto básico respectivamente, a pesar que la distancia que tienen en la semana dado que ellas viven en Macul y María en Santiago Centro intenta poder verlas todos los fines de semana.</p>	<p>Durante el almuerzo de los días domingos, además de disfrutar de largas conversaciones y juegos ella intenta que sus nietas puedan interesarse en los hábitos de la lectura tal como lo hizo su hijo mayor y padre de la mayor quien hoy es sociólogo y amante de la lectura, de hecho ha logrado ya escribir dos libros de investigación donde centra su base en la investigación histórica, es por esta razón que ella insiste en su teoría que los niños adquieren las habilidades a corta edad tal como lo logro Jaime, el incentivo de ella es poder desde la base de su experiencia y además de nuevas tecnologías transmitir la pasión por la lectura.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 15**



<b>Segmento 60 a + – 1.562.310 hab (9%)</b>			
Principal Actividad	Relación con la lectura	Segmento	Acceso a medio de pago
Jubilado o independiente.	Uso de formato físico. Lee generalmente por pasión a la lectura. Decide la compra en cualquiera de los formatos, aunque el formato físico es su formato nativo y preferido, digital prácticamente nada.	Segmento socioeconómico abc1-c2-c3.	Poseen Tarjeta de Crédito como forma de pago.

<b>Nestor</b>	
Estilo de vida	Hábitos
Nestor tiene 78 años, está jubilado hace 8 años. Dedico gran parte de su vida a ser empleado municipal de la comuna de Santiago. Se casó a temprana edad, este año cumple 50 años de matrimonio junto a su esposa Fresia, durante el matrimonio tuvieron 3 hijos y actualmente son abuelos de 9 nietos, con los cuales tienen un fuerte contacto afectivo. En la actualidad Nestor está dedicado a trabajar en su casa en la comuna de La Florida, donde comparte con sus vecinos y familiares su día a día, su último invento es una huerta donde cultiva algunas verduras.	En cuando al uso de la tecnología, Nestor no tiene interés ni tampoco se siente parte de esta, es si posee un celular que le regalo un hijo pero solo es para llamadas y mensajes de texto, también hace un tiempo uno de sus nietos le regalo un notebook antiguo, lo utiliza solo para conectarse a internet de vez en cuando pero no hace ningún tipo de transacciones electrónicas ni tampoco disfruta de leer diarios ni revistas, prefiere por sobre cualquier alternativa la lectura en papel.

Fuente: Elaboración Propia



Dado la anterior, se puede concluir que la estrategia de segmentación es de tipo: multisegmento, por lo que se espera abarcar cada uno de los segmentos con un mismo marketing mix.

Por otra parte, para desarrollar el mercado B2B, se establecieron parámetros bajo los cuales podía desarrollarse una editorial de las características de Edición Digital, y a quién dirigir sus esfuerzos para desarrollar y editar material más especializado.

Se recogieron como instituciones de mucha potencialidad: instituciones gubernamentales, en particular, Ministerio de Educación, Ministerio de la Mujer, Consejo de las Artes. Por otra parte, se encuentran universidades y colegios, lugar donde exista potencial para desarrollar nuevos productos.

### **7.3. Mercado meta**

#### **7.3.1. Mercado B2C**

En base a la segmentación anterior, es que se han establecido cuatro segmentos como mercado meta, grupos a los cuales irán dirigidos los esfuerzos de la editorial para la comercialización de los títulos editados<sup>6</sup>.

**Grupo 1:** segmento de 7 a 13 años, grupo de niños escolares, son el 15% del total de la población nacional. Aún no cuentan con un hábito lector, sino que la lectura está directamente relacionada con las exigencias escolares.

Tienen un comportamiento de nativos digitales, es decir, están muy familiarizados con el uso de dispositivos móviles, incluso más que con otros aparatos electrónicos como televisores y/o computadores no portátiles.

---

<sup>6</sup> Fuente: [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2010/1.2estdemograficas.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.2estdemograficas.pdf)

**Grupo 2:** segmento de 14 a 18 años, representan el 12% de la población total. Son escolares de enseñanza media, en algunos casos tienen un hábito lector más formado, ya sea porque han encontrado en la lectura un pasatiempo o porque la carga lectora en la institución educativa a la que pertenezca ha aumentado.

Si bien, no son considerados nativos digitales, están familiarizados con los dispositivos móviles, han crecido en medio del avance tecnológico y tienen una gran capacidad de adaptabilidad tecnológica.

Prácticamente la totalidad de estos jóvenes usa un celular, y en GSE altos, son teléfonos inteligentes con acceso a una red de internet móvil. Las redes sociales son un pasatiempo relevante, están conectados constantemente.

**Grupo 3:** segmento de 19 a 25 años, representan el 10% de la población aproximadamente. Son jóvenes que pertenecen a la educación superior, ya sea universitaria o centro de formación técnica. No son nativos digitales, sin embargo, son los adoptantes tecnológicos pioneros.

Una forma de relacionarse con su entorno más cercano es por medio de las redes sociales, de esta misma forma es que se enfrentan al “mundo”. Éstas identifican perfectamente su personalidad y son el reflejo de sus gustos y aspiraciones.

La lectura proviene de dos motivaciones, ya sea por entretenimiento y al mismo tiempo por las obligaciones relacionadas con sus estudios.

**Grupo 4:** segmento de 26 a 40 años, representan el 23% de la población. Son conocidos por ser los adultos jóvenes, trabajadores, en muchos casos quienes tuvieron acceso a asistir a la educación superior, en esta edad se encuentran intentando conseguir nuevos grados académicos.

Llevan una vida ajetreada, por la gran cantidad de actividades que deben desarrollar y estímulos a los que deben responder. Es por ello que valoran cualquier elemento, ya sea producto o servicio que les permita optimizar sus tiempos.

No son nativos digitales, sin embargo, son adoptantes. Tienen una mejor posición económica que en su juventud, por lo que, si tienen acceso a nuevos tipos de tecnologías, y tienen una mayor disposición de pago.

### **7.3.2.Mercado B2B**

En este target, están incluidos tres tipos de instituciones:

- Organismos Gubernamentales: principalmente aquellos que estén relacionados con las artes, cultura, educación, entre otros, y que estén en busca de editar material relevante e implementar la transición a nuevas tecnologías.

Ejemplo de lo anterior, son Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Consejo de la Cultura y las Artes, entre otros. Y la forma de llegar a este tipo de servicios es vía Licitación, por tanto, no existe una forma directa de poder promocionar los productos, sino más bien se debe estar a alerta a las posibilidades que surjan.

Edición Digital ya ha realizado el rescate dos años consecutivos de literatura chilena, títulos que han sido entregados en formato digital. Pese a que un proyecto no es vinculante con el siguiente, si es un buen escenario para realizar la postulación.

- Universidades: existe un mercado alternativo dentro de las universidades y el cual está relacionado con poder editar material académico de profesores que quisieran publicar de manera formal su contenido.

Esta vía ha sido utilizada para un libro en particular que actualmente se encuentra en el catálogo de Edición Digital, el cual es Preparación y Evaluación de Proyectos de Reinaldo Sapag, profesor titular de la Facultad de Economía y Negocios de la UCH.

- Empresas que quisieran editar material para uso interno o incluso externo. Edición Digital no ha incursionado anteriormente en este tipo de segmento, sin embargo, podría existir un potencial de edición.

#### **7.4. Estrategia de posicionamiento**

Tras al definir nuestra estrategia de segmentación, se definieron variables de segmentación para abordar nuestro mercado meta, de esta forma queremos abordar a nuestros clientes, con una propuesta clara y fácil de alcanzar.

Sabemos que posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Y que el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras.

Por ende, se ha dividido el posicionamiento, según el modelo de negocios que tenemos:

**Tabla N° 16**  
**Posicionamiento Modelo (B2C) Business to Costumer**

<b>%</b>	<b>Edad</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Valores</b>	<b>Atributo</b>
<b>1%</b>	2 años - 7 años	Diego (el Pila)	Adaptabilidad Seguridad Experiencia Cercanía	Página web; App Edición personalizada Contingencia
<b>14%</b>	7 años -13 años	Nicolás (Nico)		
<b>25%</b>	13 años-18 años	Daniela (Dani)		
<b>41%</b>	18 años - 25 años	Claudia		
<b>15%</b>	25 años- 40 años	Carlos		

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 17**  
**Posicionamiento Mercado (B2B) Business to Business.**

<b>%</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Valores</b>	<b>Atributo</b>
<b>100%</b>	Organizaciones gubernamentales que desarrollan el interés en la lectura	Confianza Prestigio Experiencia Adaptabilidad Responsabilidad	Precios competitivos; Antigüedad en la industria, Edición de calidad, Respaldo en el proceso productivo Cumplimiento de tiempo de entrega

Fuente: Elaboración Propia

Ante estos elementos de desarrolló una declaración de posicionamiento para Edición Digital (BPS)

### **Brand Position Statement**

Para las personas que disfrutan de la imaginación, el conocimiento y buscan una conexión emocional Edición Digital es la marca, editorial que; se adapta a toda realidad para sus lectores porque (1) hacemos a la transición entre libro digital y físico, (2) tenemos varios formatos de lectura y (3) buscamos adaptarnos a todas las realidades.

El carácter de la marca es: dinámica, cautivante, lúdica y amada.

**Fuente: Elaboración Propia**

En conclusión, nuestra estrategia de posicionamiento es del tipo simbólica orientada a la adaptabilidad de toda realidad. Donde los consumidores pueden encontrar un ecosistema de lectura, que le permita mejorar la encontrabilidad, la accesibilidad, y el uso de los títulos de lectura.

## 8. MARKETING OPERATIVO

### 8.1. Producto

De acuerdo a Kotler<sup>7</sup>, cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación

#### 8.1.1.Productos

Para Edición Digital la definición de producto quedará dada por la generación de contenido que entregaran los autores, entre ellos docentes con publicaciones de papers o libros, además de escritores a nivel nacional, el producto se dividirá en las siguientes dimensiones:

**Producto básico**, texto editado y listo para ser distribuido en plataformas digitales.

**Producto aumentado**, texto editado y listo para ser distribuido en plataformas digitales y/o físicas.

**Producto potencial**, texto editado y listo para ser distribuido en plataformas digitales y/o físicas, dentro de esto se considerará un ecosistema online, aplicaciones móviles y web, despacho a domicilio, gift card, etc.

En relación al tipo de producto se trabajará en cinco formatos en los cuales se diferenciará por tipos y formatos de edición.

---

<sup>7</sup> Fuente: [https://books.google.com.uy/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.uy/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

**Tabla N° 18**  
**Tipos de Productos ofrecidos**

<b>Tipo de producto</b>	<b>Calidad</b>	<b>Observación</b>
Libro físico	5	Elaborado con profesional de experiencia senior en la edición, diagramación, redacción, etc.
Libro digital	5	Elaborado con profesional de experiencia senior en la edición, diagramación, redacción, etc.
Material académico	3	Elaborado con personal de experiencia junior en la edición, diagramación, redacción, etc. dando énfasis al aporte del autor del material, dado que tiene carácter formativo.
Comics	3	Se elabora con profesional con experiencia junior en ilustración y diseño gráfico, poniendo énfasis en entregar dinamismo al contenido.
Otros contenidos	2	Elaborado con personal de experiencia junior en la edición, dando énfasis al aporte del autor del material, ya que son temas específicos.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Nota:** La escala de calidad está definida de 1 a 5, donde 1 representa el mínimo en calidad y por ende costos y 5 el máximo en calidad y costos.

### **8.1.2.Servicios**

Dentro de la dimensión de servicio, se trabajará con lo relacionado a edición, corrección, publicación, difusión en medios digitales, los clientes recibirán información de actualizaciones.

Actualmente se encuentra disponible en AppStore y Google Play una versión Beta (de prueba) de la aplicación Edición Digital, la cual pretende ser un completo catálogo de los productos de la editorial. Por ahora, se encuentran disponibles 33

libros, lo que equivale el 45% de su catálogo completo, y se espera que en las próximas semanas se finiquite la versión final, para que esta pueda ser lanzada de manera oficial.

La aplicación no tiene costo alguno para el cliente, y se espera que esta situación se mantenga durante el tiempo, dado que se espera que el ingreso provenga de la venta del libro unitario y no por el catálogo completo.

Dentro de la investigación de mercado, una de las consultas realizadas tuvo que ver con la opción de generar una suscripción de pago mensual por tener acceso al catálogo, tema que fue rechazado por el 80% de los encuestados, ya que prefieren el pago unitario.

Dentro de la aplicación se encuentra la posibilidad de compra casi directa, es decir, se hace desde la aplicación, pero con redireccionamiento con datos asociados a la cuenta inscrita por el usuario en su dispositivo móvil.

Sin perjuicio de lo anterior, los libros continúan en los catálogos de lectura de AppStore, Google Play y Amazon.

**Figura N° 3**  
**Aplicación Edición Digital**



### 8.1.3. Características

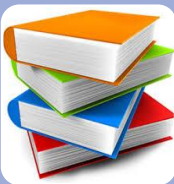
En relación a las características del producto se puede diferenciar en características físicas, propias de los libros o publicaciones impresas y características digitales propias de los formatos para lectura, mediante plataformas tecnológicas.

#### - Características de libros físicos y digitales



##### Digital

- Tipografía
- Fotografías/Ilustraciones
- Soporte
- Extensión (tipo de archivo)



##### Físico (Extendido solo a pedido)

- Tapas
- Tipo de papel
- Impresión
- Ilustraciones

#### - Características de material académico



##### Material académico digital

- Tipografía
- Fotografías/Ilustraciones
- Soporte
- Extensión (tipo de archivo digital)

#### - Características de comics



##### Comics digital

- Tipografía
- Fotografías/Ilustraciones
- Soporte
- Extensión (tipo de archivo digital)

#### 8.1.4. Etiquetado

- **Libros:** con respecto al etiquetado de los libros, está definido según el formato, existen estándares que se deben cumplir para ambos tipos de formatos, en el etiquetado deberá ir:
  - Título
  - Nombre de autor
  - ISBN (INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER)
  - Año
  - Editorial
  - Costura y pegamento (libro físico)
  
- **Material académico:** El material académico se caracteriza por ser especializado y centrado en materias específicas de docencia, es material de apoyo y de referencia, el etiquetado será:
  - Título
  - Nombre del autor
  - Año
  - Editorial
  - Versión
  
- **Comics:** Los comics son una serie de dibujos que constituyen un relato, con o sin texto, por ende, su foco se centra en la gráfica y el dinamismo del relato, el etiquetado quedará de acuerdo a:
  - Título
  - Fecha
  - Precio
  - Editorial

- **Otros contenidos:** Estos estarán orientados a editar y publicar contenidos para el público en general, estos podrán abarcar desde contenidos de blogs especializados, columnas, revistas, etc. su etiquetado quedará definido por:
  - Título
  - Autor
  - Fecha
  - Editorial

### **8.1.5.Marca**

Con respecto a la marca, en base a la encuesta realizada, los atributos resaltantes van relacionados con mayor medida a preferencias de lectura, recomendación de amigos y al autor, en ninguno la edición del libro no resalto como atributo relevante, por ahora la marca está relacionada en base al nombre edición digital y está representada de la siguiente manera:



La estrategia será de Marca Única, donde se endosará la marca Edición Digital a todos los subproductos, esto tendrá las ventajas de generar más sinergia comercial, mayor notoriedad, asociación de imagen a los nuevos productos, facilita la extensión de cualidades a otros productos, la desventaja principal es que el fracaso de un producto repercutiría en la imagen del resto.

### **8.1.6.Garantía y post venta**

La garantía se orientará específicamente a los ítems relacionados con el libro físico, para este caso trabajaremos con el tiempo de despacho y con la calidad de la impresión. En el caso que exista retrasos demostrables en el despacho, se utilizaran por ejemplo medidas como el “despacho es gratis”. En el caso de errores

de impresión se realizará el reemplazo del ejemplar. Se establecerá un canal de comunicación de soporte y contacto, para que, en el caso de problemas en la descarga digital, el cliente pueda reportar y solucionar el problema.

## **8.2. Promoción**

### **8.2.1. Estrategia comunicacional**

Nuestra estrategia comunicacional, está dividida según el modelo de negocios, Business to Customer and Business to Business. Donde los elementos que consideramos, son el objetivo comunicacional:

“Generar un conocimiento de marca, producto de la descarga de la aplicación en dispositivos móviles y uso de los títulos digitales”

Los grupos objetivos a los cuales nos enfocamos, están definidos según nuestra segmentación, y para poder abordar esto clientes, es que identificamos, quien es la persona o institución que toma la decisión de compra y quienes influencia esa decisión.

**Tabla N° 19**  
**Comportamiento mercado meta B2C y B2B**

B2C					B2B	
<b>Objetivo</b>	Generar un conocimiento de marca, producto de la descarga de la aplicación en dispositivos móviles y uso de los títulos digitales					Ser elegidos para el desarrollo de las nuevas políticas de gobierno
<b>Grupo objetivo</b>	Diego (El Pila)	Nicolás (Nico)	Daniela (Dani)	Claudia	Carlos	Instituciones gubernamentales que buscan desarrollar la cultura y la lectura
<b>Decisores</b>	Los padres	Individual con aprobación del padre	Individual	Individual	Individual	Consejo de elección de una licitación
<b>Influenciadores</b>	El niño	La recomendación de un amigo o cercano	Recomendación de un amigo, elección propia y necesidad	Recomendación de un amigo, elección propia.	Recomendación de un amigo, elección propia	La antigüedad en la industria, el conocimiento de marca, la calidad de la edición y de trabajos previos con la misma institución

Fuente: Elaboración Propia

Una vez definida a nuestros clientes, y sus necesidades, la promesa asociada para cada grupo, fue diseñada según la investigación de mercado que realizamos y apoyamos esta promesa con la razón para creernos como empresa. De esta forma, según la propuesta de valor y las características únicas que hemos podido desarrollar, definimos un concepto comunicacional.

**Tabla N° 20**  
**Estrategia comunicacional mercado meta B2C y B2B**

	<b>B2C</b>					<b>B2B</b>
<b>Grupo objetivo</b>	Diego (El Pila)	Nicolás (Nico)	Daniela (Dani)	Claudia	Carlos	Instituciones gubernamentales.
<b>Promesa</b>	La entretención y la imaginación, ya sea por gusto o por necesidad.	La entretención y la imaginación, ya sea por gusto o por necesidad, que le permita desarrollar su individualidad.	La entretención por medio de un contenido que le ayude a obtener un buen resultado, en su desarrollo académico, y que sean	La entretención, por medio de un contenido que sea interesante y útil tanto para su desarrollo profesional como para su realidad.	La entretención adaptada a sus necesidades tanto intelectuales como físicas.	La propuesta a de licitaciones que tengan la mejor oferta entre el precio, experiencia, antigüedad en


			accesibles.			la industria y calidad de la edición.
<b>Hechos que sustentan promesa</b>	Adaptamos los títulos en diferentes idiomas, para potenciar el aprendizaje. La calidad de nuestros productos, Títulos que pertenezcan al plan lector y junto a nuevas ofertas que les permita a nuestros clientes crecer e imaginar. Accesibilidad de	Títulos que se adapten sus necesidades, en diferentes idiomas, que pertenezcan al plan lector y les permita desarrollar su individualidad. Junto a la accesibilidad de la lectura, facilidad de uso, y encontrabilidad.	Digitalizar los textos generados por los mismos pedagogos en las distintas universidades, que permitan mejorar el aprendizaje. Junto a la accesibilidad de la lectura, facilidad de uso, y encontrabilidad.	Títulos de contenidos de actualidad que se adapten a sus necesidades, y que sean interesantes y entretenidos. Accesibilidad de la lectura, facilidad de uso, y encontrabilidad.	Títulos de interés y contingencia en un formato, amigable y adaptable. Junto a la accesibilidad de la lectura, la facilidad de uso y encontrabilidad.	La responsabilidad en la calidad de los títulos a editar y el cumplimiento de tiempos de entrega.

	la lectura, facilidad de uso, y encontrabilidad.					
--	--	--	--	--	--	--

**Fuente: Elaboración Propia**

Parte de la estrategia comunicacional es desarrollar una imagen de marca que nos permita mostrarnos como producto, persona, organización y símbolo. Es importante mencionar que esta imagen es transversal para los modelos de negocios, y para los grupos objetivos.

**Tabla N° 21**  
**Imagen de Marca**

Imagen de marca	<b>Dinámica, Cautivante y Lúdica</b>
Como Producto	La opción de leer en digital y en papel en un ecosistema de lectura que nos permita adaptar elementos multimedia, sacarle la linealidad a la lectura y ampliar el catalogo a varios idiomas
Como persona	Es una persona, transparentes, intelectuales del ocio, que le gusta jugar y aprender; buscan experimentar su realidad por medio de una buena lectura y desean encontrar una conexión emocional en cada una de sus actividades.
Como Organización	Los respalda la experiencia profesional en el equipo de trabajo, y la cantidad de ediciones al año
Como Símbolo	Logotipo  Slogan: La nueva forma de leer.

Fuente: Elaboración Propia

### **8.2.2. Plan de Medios**

La orientación principal del plan de medios es en redes sociales, como principal canal de comunicación con sus clientes. Al momento de difundir información sobre la empresa o sus servicios, es un punto clave en el crecimiento positivo del negocio, generando incremento económico por publicidad y difusión.

La presencia activa en redes sociales refuerza la marca, ya que genera repercusión mediática por su efecto viral, tanto en promociones como ofertas, la cual se traduce en el éxito potencial financiero de una compañía. Además de la difusión de la marca tradicional, las redes sociales son de gran aporte para la

identificación del target – Instagram es actualmente la herramienta más relevante desde ese punto de vista.

Las plataformas digitales son también responsables de aumentar y facilitar la atención al cliente es más fácil principalmente con el uso de Twitter. Algunas empresas como la aerolínea LATAM tienen dos cuentas en ese canal, una para promover la marca y otra para atención al cliente. Así, se genera la capacidad de monitorear las conversaciones sobre la organización.

Snapchat es el mejor aliado para realizar un pre-test de lanzamiento de un producto; LinkedIn es muy importante en procesos de selección de personal; Facebook es una excelente fuente de obtención de información relevante para análisis internos.

Además, las redes sociales en general ayudan a valorar una posible internacionalización, realizar un seguimiento de la competencia, atraer tráfico a la página Web y mejorar el SEO. Además, se generan comentarios y publicaciones con contenido relevante se fortalecerá el vínculo con los clientes y se facilitará la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

#### **a. Facebook**

Facebook fue la primera red social a implementar un algoritmo para regir los resultados en el muro de noticias de las marcas y usuarios. Para esto Facebook ha desarrollado un algoritmo llamado “EdgeRank”. Aquí se considera la cantidad de información y qué es lo que la audiencia quiere ver. Además, evalúa cambios a través del tiempo a través de encuestas y tests.

Es muy importante enfatizar que no hay reglas estáticas en *Social Media* en general. Facebook lo ha demostrado con variantes en su algoritmo, priorizando:

- En un primer momento la cantidad de “Me Gusta”, luego los videos en el *News Feed* en 2014.

- En 2015 se priorizan las noticias que generan más impacto y con un mayor tiempo de lectura.
- En 2016 el algoritmo prioriza los *posts* de acuerdo a lo que la gente dice que le gusta y las acciones que toma con ese contenido, en otras palabras, una marca con muchos seguidores y con baja interacción no tiene un buen posicionamiento.

En base a las características mencionadas, se hizo un análisis del perfil de la empresa en esa red social.

#### - **Diagnóstico de edición digital y Facebook**

Edición Digital inicio sus actividades en Facebook en noviembre del 2011. Las informaciones de la página están completas y alineadas con la marca. Su descripción corta presenta la editorial con la oración: *“Editorial orientada a la publicación de libros electrónicos e impresos”*. La descripción larga esta de acorde al esperado para una marca y lleva los siguientes mensajes: *“Edición Digital S.A. es una empresa editorial chilena integrada por profesionales con vasta experiencia en el mundo del libro.*

En su pestaña de fotos se encuentran diez álbumes de fotografías. Donde destacamos “Autores de Edición Digital” con fotografías de los autores que trabajan con la empresa.

Actualmente, tienen 36.907 “Me Gusta” (contabilizado el 07 de julio de 2016) y solo pierde el puesto de la editorial de Chile que más ha recibido “*likes*” para Ocho Libros Editores que ha recibido 75.290. Volumétricamente este es un número importante de seguidores y demuestra que la marca tiene un reconocimiento en el mercado. Las editoriales más grandes como Santillana, por ejemplo, tiene 4.662 “me gusta”, ya la Ediciones B tiene 28.937 “me gusta”.

Aun sobre Edición Digital, se analizó que el único video fue añadido el 07 de julio de 2016 y ya lleva 249 en sus primeras horas en el aire. Además, el único evento creado en esa red social fue su lanzamiento según el título el 07 de noviembre de 2012.

#### - **Plan de trabajo**

En ese ámbito el primer punto que se plantea es trabajar en que ese álbum crezca, añadiendo más información acerca de cada autor. Además, crear un álbum llamado “Títulos Impresos” donde se encuentren fotografías de los libros impresos y otro con los e-books. El segundo paso es generar enlaces con la página principal de la empresa y también con blogs de los propios autores siempre cuando exista esta información.

Por default la actualización de una página en Facebook se da por sus publicaciones. Edición Digital al no seguir un calendario, o sea no planifica las publicaciones, es castigada por el contenido y la relevancia del post. Por ende, es recomendable para un uso óptimo de esta red social, que se hagan un máximo de dos actualizaciones al día, con un intervalo de mínimo cinco horas entre cada publicación.

La cantidad de veces a publicar dependerá de la estrategia de contenidos, del análisis del público ya captado en esa red social y del producto. Sin embargo, el objetivo principal será mantener una presencia constante. Publicar actualizaciones sin la intención de comunicarse con los seguidores no genera interacción y no permite que los usuarios de Facebook se sientan más inclinados a hacer clic sobre el botón “Me Gusta”, para mantenerse informados de las últimas novedades que sean publicadas. Para solucionar esto es necesario desarrollar una estrategia de contenido para Facebook, y que agrupe al resto de las redes donde la marca esté presente.

Empresas que utilizan el e-commerce como principal herramienta de ventas deben sostener este canal más activo. Considerando las horas de mayor rendimiento y no sobrepasar las publicaciones para no saturar la audiencia, sin perder la regularidad.

Es común que una pequeña empresa confunda el objetivo de su presencia comercial en Facebook. Edición Digital muchas veces publica actualizaciones que tienen poca relación con los productos y acaba perdiendo la oportunidad real de promover contenido relevante, tales como noticias relacionadas con el mercado y sus propios productos. Además, fotos con frases célebres o que inspiran solo disminuyen la calidad del resto del contenido publicado y no son óptimas para perfiles de marcas. A continuación, un ejemplo, que se obtuvo desde su perfil en esa red social.

### Imagen N° 1 Ejemplo Post ED en Facebook



Fuente: Página Oficial Edición Digital en Facebook

Aproximadamente, la mitad de las publicaciones deben ser corporativas o, basarse en contenidos propios, por ejemplo, dar a conocer el perfil en otras redes sociales, los post de un blog y potenciar partes de la website.

La mitad restante de las publicaciones, deben ser informativas. Su objetivo es dar a conocer información de calidad a los seguidores, pero también ayudar a crear y fortalecer relaciones colaborativas con *Fan Pages* afines. Todo ello con el fin de fortalecer la

marca de nuestra empresa. Esa es la oportunidad de “compartir” links de

interés con información relevante de páginas oficiales y de confianza.

Para organizar el contenido, y las fechas en las cuales estos temas serán publicados, es posible utilizar herramientas como HootSuite. Esto ayuda a obtener una visión más amplia de qué se va a publicar con días o semanas de anticipación, y evitar la publicación sin sentido. La idea es, poner a disposición de los seguidores contenido relevante que genere interacción con el público y visualización de los amigos de los seguidores, aumentando así el tráfico en esta red, he incentivando la creación de contenido propio y uso de hashtag (#).

El siguiente paso de nuestra propuesta es la creación de un calendario hecho de acorde con la segmentación desarrollada por el grupo, basada en la promesa de HootSuite y otros canales:

Segmentación	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingos
<b>Magdalena</b>		<b>10hrs</b>					
<b>Diego (el Pila)</b>				<b>10hrs</b>			
<b>Nicolás (Nico)</b>			<b>15hrs</b>				<b>17hrs</b>
<b>Daniela (Dani)</b>		<b>17hrs</b>			<b>11hrs</b>		
<b>Claudia</b>	<b>13hrs</b>		<b>8hrs</b>	<b>19hrs</b>			
<b>Carlos</b>					<b>20hrs</b>	<b>9hrs</b>	

Es importante apuntar que el calendario debe ser usado en formato experimental y puede ser alterad. Además, el contenido de cada publicación debe ser dirigido a

cada segmento. Una vez que las publicaciones estén consolidadas y la empresa debe generar anuncios pagados.

Por el uso del algoritmo, Facebook exhibe los anuncios para las personas correctas, con base en la edad, género, local e intereses. El valor a invertir en cada publicación depende de la importancia que se quiere dar a las publicaciones, además es importante distribuir los meses según fechas conmemorativas. Una vez que los anuncios estén activados es imprescindible la utilización de herramientas de medición de Facebook, donde se puede ver la reacción de las personas a tu página y anuncios, y así optimizar las decisiones de marketing para cada campaña; midiendo los *views*, tasa de rebote, el total de comentarios y las veces compartidas. Además, si la fuente es orgánica o pagada

A seguir el plan de inversión para Facebook:

**Tabla N° 22**  
**Inversión Mensual Facebook**

Plan Facebook	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
% Mensual sobre las ventas	1,6%	1,6%	2,3%	2,3%	1,4%	1,4%	0,9%	0,9%	0,9%	1,8%	0,9%	1,8%	1,5%

Fuente: Elaboración Propia

### **b. Instagram**

Instagram es una de las redes sociales más populares en el mundo, en junio de ese año alcanzó los 500 millones de usuarios que comparten 800 millones de fotos por día. Además, genera 58 veces más *engagement* que Facebook y 120 más que Twitter. Uno de los factores para ese *engagement* tan fuerte es la presencia de *instagramers*, los embajadores de marcas. Estos profesionales de la

red de fotografía se dedican únicamente a los contenidos que publican en ella. Además, es importante decir que Instagram ya acepta videos de hasta 60 segundos.

Por esas características de la red social encontramos una oportunidad a ser explorada. La propuesta es crear un perfil de usuario a la marca, se usará el mismo nombre ya consolidado en Twitter: @EDigitalChile, que está de acorde con la marca y tiene una propuesta muy importante por llevar el país en su nombre, dato relevante para ese canal. La biografía utilizada será la misma usada en Facebook, como la foto de avatar será ser el logo de la empresa.

A seguir podemos identificar una publicación muy importante de Facebook que es un video del Canal T13 RADIO, hablando del libro: "Reinventarse o reinventarse", del autor Pablo Esquivel, junto a su amigo José Rojas, un reconocido futbolista chileno que tiene el papel de embajador de la marca, como explicado arriba la función de los *instagramers*.

## Imagen N° 2

### Video Edición Digital



Otro Análisis de la publicación arriba es que se puede identificar que la misma recibió comentarios que no fueron contestados. La mejor practica para cualquier red social, sea Instagram, Facebook u otra es contestar los comentarios, en un máximo de 24 horas, sean ellos positivos o negativos, ya que genera *engagement*.

Para las publicaciones hemos chequeado la competencia y otras editoriales a nivel

mundial. Hemos detectado que las que más reciben comentarios y “hearts” son las que utilizan

Fuente. Facebook. <https://www.facebook.com/Edici%C3%B3n-Digital-499977076688027/?fref=ts>

hashtags (#), fotografías reales, resaltan los libros, las actividades de las editoriales y sus autores. Son fotografías que cuentan historias, generan conversaciones e interactúan con otras cuentas.

A seguir sigue el calendario hecho de acorde con la segmentación desarrollada por el grupo, basada en HootSuite y otros canales:

**Tabla N° 23**  
**Calendario Inversión**

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Feria Chilena del Libro</b>												
<b>Día del padre</b>												
<b>Día de la madre</b>												
<b>Navidad</b>												
<b>Back to School</b>												
<b>Vacaciones</b>												

Publicación	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingos
<b>Video</b>		X		x		x	
<b>Foto</b>		X		X		X	

Fuente: Elaboración Propia

Para las publicaciones de fotos es importante destacar, es que al utilizar filtros sean naturales principalmente en las personas, dejando que la fotografía se luzca.

El contenido es evocar momentos únicos, contar historias a través de la foto y siempre utilizar hashtags para promover la visibilidad. Por último, incluir en el sitio la imagen para generar conversiones. Hacer *repost* de algunas publicaciones o libros relevantes.

### **c. Twitter**

Twitter es una herramienta de red social con 310 millones de usuarios activos, un billón de visitas a sitios web con tweets embebidos a través de una <<iframe>>. Según la misma empresa, actualmente un 83% de usuarios activos lo utilizan a través de móviles a diferencia de otras redes sociales, en Twitter no hay interés de los usuarios en los tweets de las marcas por su nombre en sí, sino en el contenido de los mismos. Twitter es un canal donde la gente busca entretenimiento, información y conversación. La idea aquí entonces es definir ¿Qué quieres que la gente piense de tu marca?

#### **- Edición digital y el Twitter**

Para poder apoyar el desarrollo de Edición Digital es importante saber qué twitean las otras marcas, es decir qué tipo de información entregan. Para eso es importante que Edición Digital cambie algunas de sus estrategias en esta red social.

En un primer análisis de los “following” se encontraron diversos individuos o entidades poco relevantes y también un gap en órganos públicos chilenos y entidades educacionales. Dada la plataforma Twitter, uno de los aspectos más relevantes es seguir tanto a las personas como marcas indicadas.

Se propone que la empresa revise esa carpeta y adicione agentes relevantes como, por ejemplo: @Mineducacion, @Mineduc, @GobiernodeChile, @udechile, @mop\_chile, @web20educacion. Además, es importante buscar colegios públicos y particulares, librerías, universidades y otros centros educacionales.

Aprovechando los órganos oficiales para retuitar sus publicaciones y así dejar a los seguidores informados, esta es una buena manera de usar los retwits estratégicamente.

El segundo paso es no hablar mucho de la marca, ya que cansa a la gente, aun cuando hablar de la marca, cansa aún más. Según la estrategia para esa red social, luego de cambiar los “following” es necesario hablar de los autores, los libros, los lanzamientos y de las actividades de la empresa, siempre mezclando con noticias e informaciones de interés. Al final el equilibrio es el punto más importante.

El tercer punto es usar Hashtags. Ser original – no repetitivo. Para saber si un tweet funciona twitearlo, de no haber una reacción por parte de los seguidores, entonces se entiende que la estrategia llevada a cabo no es la adecuada, por tanto, debe ser modificada

Tal como se puede observar en la Imagen Reinventarse con Edición Digital, los tweets de Edición Digital, no generan contenido relevante, y están prácticamente en un 100% embedidos, redireccionando a su página en Facebook.

### Imagen N° 3

#### Ejemplo Publicación en Twitter Edición Digital



**Fuente: Cuenta Twitter Oficial Edición Digital**

Lo ideal es enviar a los seguidores a su página web y no a otra red social, para así mejorar su posicionamiento web. El siguiente capítulo – post redes sociales – trata del SEO de la marca y se explica la importancia de la divulgación de la página web de Edición Digital.

#### **d. Snapchat**

Esta red social está en formato de aplicación para celulares habilitada solamente para IOS y Androide, distinto de las otras redes sociales que están aptas también para desktop y tablets. Sus ventajas son la facilidad de compartir fotografías y videos de forma rápida e imperfecta, una vez que los videos duran un máximo de 24 horas y las fotos desde 1 segundo hasta 10 segundos. Las preocupaciones que genera Instagram, tales como: ¿Mi pelo se ven bien?, ¿Me puedes sacar esta foto por 25ª vez?, aquí no existe, por tener fecha de caducidad. Además, todo es 100% real y espontaneo.

El cuestionamiento de cómo esta red social, que tiene como principal objetivo retratar aspectos de la vida cotidiana que no son relevantes para permanecer en la web de forma permanente, es ¿qué oportunidades ofrece Snapchat para las marcas? ¿Puede ser útil para una editorial? Su punto positivo y gran potencial es que tiene control de algo que no se puede comprar: el tiempo. Además, es muy efectiva para generar *awareness*, de lo que se va a lanzar primero en la empresa, como el canal más “hot” que tiene, las novedades están todas aquí.

Otro punto positivo es que, si el mensaje enviado es una prueba de promoción o si la empresa no está segura del contenido, está en un momento de test y lanzamiento o no tiene la certidumbre de la reacción del público, ese es el canal ideal para probar. Una vez que el mensaje se autodestruye para siempre sin dejar rastro virtual. Además, el mensaje ofrece una comunicación privada. Este momento único de visualización es el responsable de que el mensaje se llene de exclusividad, ya que tanto la empresa en su papel de emisor como el cliente como receptor saben que nunca se podrá volver a compartir el video.

#### **- Plan de trabajo**

Al aplicar el uso de Snapchat en Edición Digital el primer paso fue seleccionar la segmentación target. Por las características de dicha red social se eligió enfocar

en Diego (el Pila) y Nicolás (Nico). Las publicaciones deben tener un carácter más lúdico, y que anime a los seguidores a compartir los contenidos enviados, creando así una relación más cercana con esas segmentaciones que no se pudo hacer ni en Instagram ni en Facebook.

El debut en esa red social se hará presentado el nuevo libro "Reinventarse o reinventarse", del autor Pablo Esquivel, que habla de la vida de José Rojas, un reconocido futbolista chileno. Se resalta que, por poder aplicar filtros, posibilidades de juegos esa aplicación facilita la entrega del mensaje al segmento seleccionado.

Luego el calendario es linkear libros clásicos y así generar una forma inteligente de llevar a los más jóvenes a conocer parte de la historia de la literatura chilena y mundial. El tercer paso es el pre lanzamiento de nuevos títulos por ese canal, en estilo "early bird" ya que los mensajes son autodestructibles y perfectos para enviar códigos con cupones y ofertas de poca duración. Así, se puede desde premiar a los seguidores que están más comprometidos y hasta crear un incentivo permanente para tenerles siempre como fans de la marca.

#### **e. Periscope**

Periscope es el último lanzamiento en redes sociales. Lanzada en 2015, logró más de 10 millones de usuarios en los cuatro primeros meses. Esa aplicación, te permite transmitir video en directo al mundo y acceder a videos en cualquier lugar del mundo desde cualquier usuario. Saliendo en vivo, el video notificará al instante a tus seguidores que pueden unirse, comentar y enviarte "hearts" en tiempo real. Mientras más "hearts" obtengas, mejor será tu posicionamiento en la red.

Esa red social es propiedad de Twitter y llegó como una opción para hacer video en *streaming* y para detener el crecimiento de Meerkat, una aplicación independiente y con las mismas funciones. Así como snapchat, esa aplicación solo está disponible para *smartphones*. El hilo con Twitter se genera una vez que

se promociona ya que se puede integrar los vídeos de Periscope en su *timeline*. Si antes había que salir de Twitter para ver los vídeos, ahora los seguidores pueden verlo directamente y reproducirlo en sus actualizaciones. Twitter ya no es solo un canal para promocionar los videos, pero también de visualización.

Para Edición Digital, el uso de Periscope estará focalizado en la segmentación Daniela (Dani), por el tipo de videos que se comparten en esa red social y por el historial en Twitter. Distinto de Snapchat, las publicaciones ahora deben tener un carácter más formal y que genere interés a los seguidores a comentar y re-twittear los contenidos enviados. Este vínculo es esencial para la promoción de la marca.

Se utilizará Periscope en eventos especiales, tales como lanzamientos de libros, ferias de libros, foros y conferencias, siempre a la par de Twitter.

#### **f. Posicionamiento web**

El SEO es una disciplina del marketing centrado en el crecimiento de la visibilidad en los motores de búsqueda orgánicos (no pago), que abarca los elementos técnicos y creativos necesarios para mejorar el ranking, dirigir el tráfico, y aumentar el conocimiento de los motores de búsqueda. Hay muchos aspectos que deben ser analizados en el SEO, pero su principal función es mejorar el posicionamiento de la página web en Google y en otros motores de búsqueda.

#### **Ensayo**

SEO de Edición Digital (se considera hasta la página 10) en comparación con otras editoras:

Se hicieron búsquedas con 4 palabras-clave en un navegador Chrome con caché limpio.

**Tabla N° 24**  
**Comparativo SEO Editoriales**

<b>Ensayo</b>	<b>Resultado</b>
<b>Edición Digital</b>	Edición Digital aparece en la primera página como tercera opción
<b>Libro Digital</b>	La editora Santillana aparece en la página 2 La editora Escritores se encuentra en la página 8. Edición Digital no aparece en la búsqueda.
<b>Libro Chile</b>	Ambas editoras Santillana y Catalonia aparecen en la página 7 Edición Digital no aparece en la búsqueda.
<b>Editorial Chile</b>	Las siguientes editoriales aparecen en orden en la primera página: Planeta de Libros, Océano, Universitaria, Catalonia, Santillana, MegustaLeer, LOM, ZigZag, Cuarto Propio. Las editoriales que aparecen en la segunda página son: Mediterráneo, Ediciones UC, MAGO Editores, Cuatro Vientos, Cuneta, Usach, Kactus, San Pablo Los seguidores páginas 3-10 tienen un mix entre editoriales, librerías y otro contenido relevante. Edición Digital no aparece en la búsqueda.

Fuente: Elaboración Propia

**- Propuesta**

El análisis SEO (Search Engine Optimization) de la empresa indica que a pesar de que su página web este estéticamente aliñada y moderna existe una oportunidad de mejora en el posicionamiento en los motores de búsqueda. Para eso es importante un cambio en su página web, con la creación de una nueva pestaña llamada "PROMOCIONES".

La pestaña "Promociones" es uno de los elementos que genera más tráfico, promueve el mejoramiento del posicionamiento orgánico, mejorando la interacción

y disminuyendo el rebote en las páginas web. Esa pestaña tendrá una actualización al mes y será utilizada para promover promociones tanto como descuentos en libros como generar *upselling* y *crossselling* de los productos.

Además del SEO se sugiere la utilización del posicionamiento SEM (Search Engine Marketing), que son las campañas de anuncios de pago en buscadores. Para Google, se utiliza el Adwords. La propuesta es que se utilice periódicamente, para fechas importantes, lanzamientos de libros y remodelaciones de la página se ajustará la inversión según la tabla de presupuesto. La elección de las *key words* debe ser muy bien planificada. Después de un análisis en esa industria hemos elegidos las siguientes palabras “LIBRO DIGITAL CHILE” “EDITORIAL CHILE” “LIBRO ESCOLAR CHILE” “LIBRO CHILE”. Además, la medición de esa herramienta debe ser seguida periódicamente a través del Google Analytics.

A continuación, se presenta el calendario con propuesta de presupuesto para ese canal:

**Tabla N° 25**  
**Calendario Inversión**

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Feria Chilena del Libro</b>												
<b>Día del padre</b>												
<b>Día de la madre</b>												
<b>Navidad</b>												
<b>Back to School</b>												
<b>Vacaciones</b>												

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 26**  
**Inversión Red Social**

Plan FB	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
<b>% Mensual sobras las Ventas</b>	5,4%	5,4 %	7,8 %	7,8 %	4,8 %	4,8 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	6,0 %	3,0 %	6,0 %	5,0%

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3. Precio

La estrategia de precios, es tal vez una de las variables más difíciles del Mix Comercial, ya que según la industria en la que nos encontramos, identificarnos un producto que no está al alcance de todos, no es el deseo de muchos pero la industria ha ido en crecimiento año tras año.

Para poder determinar nuestro precio, debemos considerar nuestro mercado objetivo, la estrategia que como organización queremos alcanzar, la lectura del mercado al que queremos abordar, los costos involucrados directa e indirectamente en la creación de nuestros productos y una correcta estimación del mercado.

Es importante considerar que, en nuestro análisis, nos enfocamos en el libro digital, dado que las características del producto, nos permiten una vez invertido en la edición del libro, no hay más costos variables asociados.

Una de las razones por las que no nos enfocamos en el libro físico es dada la estructura de costos del mismo, nuestro experto en la industria (Rodrigo Fuentes y Paula Díaz), nos entregaron los detalles del proceso de producción de cada libro. Donde el elemento más relevante que consideramos es que no todo manuscrito termina en un libro físico. La impresión de un libro se puede vender a otra

impresión, por ende, solamente cuando el libro se digitaliza, es que pasa a ser un costo para la edición. Y esta negociación se hace autor por autor.

Un dato relevante es que una tirada de 1000 libros físico se vende en 2 años. Considerando costos de bodegaje, distribución y de difusión. De todas formas, para tener una visión de los costos de edición es que compilamos la siguiente tabla:

### **8.3.1.Métodos para determinar precio**

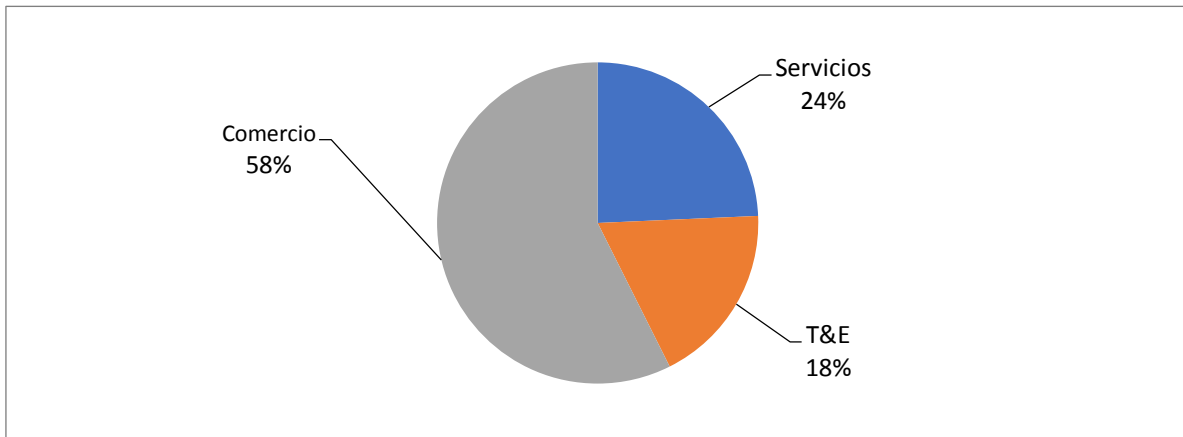
La herramienta que utilizamos para determinar el precio, es el **Equilibrio Oferta y Demanda**, este método consiste con determinar con rigurosidad el equilibrio entre lo ofrecido y lo demandado. Para esto es necesario hacer una correcta estimación de la demanda, establecer la participación de mercado que queremos alcanzar, y seleccionar la estrategia de precio más adecuada. A continuación, se detalla cada elemento:

#### **a. Estimación de la demanda del producto**

Los elementos que consideramos para estimar demanda, son:

- Segmentación por edad.
- Condición socioeconómica
- Acceso a medios de pago; cantidad de tarjeta de crédito. Solo consideramos tarjeta de crédito bancarias (American Express, Master Card y Visa), dado los estudios de mercado que pudimos obtener, dejamos fuera las TC de las grandes tiendas

**Gráfico N° 3**  
**Ventas online en Chile año 2015 por Canal**



Fuente: Cámara Chilena de Comercio.

**Tabla N° 27**  
**Share Ventas On Line**

	TTL % Ventas On Line por canal	TTL \$\$ Ventas On Line por canal
<b>Servicios</b>	24%	\$485.549.989.709
<b>T&amp;E</b>	18%	\$365.661.103.361
<b>Comercio</b>	57%	\$1.146.937.012.729
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$1.998.148.105.800</b>

Fuente: Cámara Chilena de Comercio.

**b. Establecer la Participación Esperada en el Mercado.**

Determinamos una participación esperada de mercado, del 1,1% para el año 2017 y del 1,2% para el año 2018. Este valor lo determinamos dado la estimación del precio y al budget de venta que buscamos alcanzar para el periodo, junto a la información recolectada por fuentes secundarias.

Para poder alcanzar esta participación, consideramos un precio promedio de venta de nuestros libros, esto dado a que no todo el mix de productos tiene un mismo valor de venta ya que esto dependerá del tipo de libro a comercializar.

**Tabla N° 28**  
**Estimación Demanda Venta Libros Digitales**

<b>Estimación de la Demanda</b>						
<b>T/C Nominal</b>	\$495	\$570	\$654	\$690	\$690	\$690
<b>Año</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas On Line Chile USD MM</b>	\$1.582	\$2.040	\$2.632	\$2.895	\$3.185	\$3.503
<b>Ventas On Line Chile CLP MM</b>	\$783.090	\$1.163.244	\$1.721.724	\$1.998.148	\$2.197.962	\$2.417.759
<b>% de Ventas de libros</b>	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>TTL Ventas On Line de libros en Chile M</b>	\$15.661.800	\$23.264.892.000	\$34.434.489	\$39.962.962	\$43.959.258	\$48.355.184
<b>Castigo % de Ventas de Libros On Line</b>	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>TTL Ventas de libros digitales en Chile</b>	\$3.132.360.000	\$4.652.978.400	\$6.886.897.819	\$7.992.592.423	\$8.791.851.666	\$9.671.036.832
<b>Net Sale</b>	6.000.000	5.197.500	21.000.000	77.742.720	100.329.277	115.000.000

<b>Edición Digital</b>						
<b>Market Share % Edición Digital</b>	0,2%	0,1%	0,3%	1,0%	1,1%	1,2%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 29**  
**Proyección Ventas Edición Digital**

<b>Precio</b>	<b>Precio Proyectado</b>		<b>Estudiantes</b>	<b>Meta Q de Títulos a Vender</b>		<b>Meta Venta Neta</b>	
	<b>Con IVA</b>	<b>Sin IVA</b>		<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
<b>Tipo de producto</b>			<b>Universitarios</b>				
<b>Libros Digitales</b>	\$3.990	\$3.353		16%	18.000	60.352.941	5.029.412
<b>Material Académicos</b>	\$499	\$419	1.152.000	82%	92.160	38.645.244	3.220.437
<b>Comics</b>	\$990	\$832		1%	1.600	1.331.092	110.924
<b>Promedio/Total</b>	\$1.370	\$1.535			111.760	100.329.277	8.360.773

Fuente: Elaboración Propia

### c. **Seleccionar la Estrategia de Precio para alcanzar el Mercado proyectado.**

Para eso se debe considerar:

La sensibilidad al precio de los consumidores: que, en este caso, viene dado por 2 variables:

- **El efecto sustituto** donde a mayor cantidad de sustitutos disponibles, mayor sensibilidad al precio. En esta industria los sustitutos son todos aquellos productos o servicio que satisfacen la misma necesidad (entretención y conocimiento), pero desde otra industria. Y algunos ejemplos son: Películas, videojuegos, música y cine.

Otro elemento a considerar es que según la intención de la lectura, (necesidad o interés propio) el efecto sustitución, se hace más difícil de absorber. Ya que al ser por necesidad la sensibilidad se hace mínima y al ser por interés personal, es más complejo de determinar.

- Y la **dificultad de comparación** donde a productos difíciles de evaluar, la sensibilidad es menor. En este tema, se juzga al escritor y al libro por su portada. Ya que no se puede comparar un escritor con 20 años de experiencia con otro que es nuevo en la industria.

Este tema, se cruza con el efecto del ciclo de vida, hay libros emblemáticos que no importa los años en la industria no llegan a un estado de madurez. Esos libros se consideran Long-Seller. Mientras que un Best-Seller, puede ser considerado como una etapa de introducción o crecimiento, que en el tiempo pase a ser un Long-Seller o pierda el interés en el público y pase a una etapa de decrecimiento. Al ser tan subjetivo y difícil de estimar es que la sensibilidad del precio, viene dada por los formatos del libro, si es original, si es pirata, si es una versión de bolsillo, según los intereses del lector en el título.

#### **8.4 Plaza**

A partir de un punto de vista de marketing, Kotler (1999, p. 271), establece que "los canales de distribución son sistemas complejos de comportamiento en el que la gente y las empresas interactúan para alcanzar los objetivos individuales, las empresas y el propio canal." Magge (1977) por su vez comenta la importancia de los representantes minoristas y mayoristas. Seguramente, no tenía idea que los canales de distribución mutarían completamente con el pasar de los años y el clásico formato dejaría lugar para el e-commerce, el más reciente formato de distribución de producto en la actualidad.

Edición Digital tiene como principal canal de distribución su página web, que tiene el enlace para el catálogo en línea <http://www.ediciondigital.cl/catalogo/>. Es ahí, donde es posible seleccionar el título digital de interés. La distribución se realiza gracias a Itunes, Amazon o Google Play, por medio de un redireccionamiento de la página en el momento que se hace clique en el canal a elegir luego de la elección de compra. Este canal abarca todo el globo. Para el mercado nacional, la distribución de los libros impresos, se realiza por medio de correos de Chile que abarca todo el país.

Uno de los servicios que ofrece la empresa, es la aplicación para dispositivos móviles Android e IOS, totalmente gratuito con el nombre Edición Digital que acompaña la misma premisa de su página web, con un catálogo online que tiene un alcance mucho más amplio, por su foco en dispositivos móviles.

Con la aplicación, la editorial puede contar con Bluefire, AppStore y Amazon, los principales canales de distribución a nivel mundial de libros digitales. Estas empresas tienen por característica vender todo y cualquier tipo de libro o título, con o sin edición. Para edición digital, son un excelente canal de distribución debido a su masividad, amplitud de mercado y posicionamiento en la mente de los lectores.

Al hablar de libros virtuales y pertenecer al grupo del e-commerce, la cantidad (refe-se a número de ejemplares) de títulos disponibles es ilimitada. No existe riesgo de caducidad, de pérdida, de deterioro y costos por distribución, o de almacenamiento, ya que todo está en la “nube”. Una vez seleccionado el título, se compra el producto se inicia la descarga y la transacción a finalizado, siendo poco riesgoso, accesible, veloz, rápido, sin transacciones de moneda en efectivo y sin salir de la casa, colegio, universidad u oficina.

La gracia de pertenecer al e-commerce es no necesitar de un tercer canal de distribución y es esa justamente la debilidad encontrada en el Mix de Distribucion. En ese sentido identificamos que la empresa está externalizando un servicio que tiene todas las condiciones de desarrollar por si sola y sin grandes inversiones. Esta acción, abarataría costos y mejoraría la competitividad. Además, que no hacerse rehén de dichos canales.

#### **- Plan de trabajo**

*Introducir un botón de pago en su página web y la aplicación.*

Un botón de pago es una herramienta que se debe insertar primeramente en su sitio web y que permite realizar transacciones de manera simple y segura; pagando una pequeña comisión a un banco o a un sistema de pago en línea. Así, al efectuar la compra el redireccionamiento no se externaliza a otro canal, sino que Edición Digital se transforma en su propio canal de distribución.

Luego de ingresar al catálogo online y seleccionar el título de interés, Los clientes podrán elegir el método de pago en el botón de pago. Este botón se puede incrustar en una aplicación para Android/IOS, en su página de Facebook, en un tweet de Twitter o en un mail. Además de las facilidades mencionadas, permite definir el número de unidades disponibles y compradas del producto, controla vencimientos de ofertas y promociones ya que permite definir fechas en el formato

de pago. Además de tener un control de quien, como, donde y cuando compran los clientes.

Desde el punto de vista de la empresa, esta propuesta nos permite tener más control sobre la información de nuestros clientes. Pero es importante mencionar que la venta de libros está marcada por páginas web como Amazon e iTunes. Por ende, la recomendación, a fin de no perder la encontrabilidad es mantener el canal de distribución online con y sin intermediarios.

Por ende, nuestra estrategia de distribución es del tipo intensiva, para poder abarcar mercados masivos, con un título que es en sí mismo el producto final, que no transformable, más allá de las mejoras que pueda tener a través del tiempo el contenido sustancial permanece.

## 9. ANÁLISIS SITUACIÓN INICIAL

Para un desarrollo adecuado del análisis es que se recurrió a información histórica de la empresa, la cual fue agrupada en dos áreas, comercial y financiera.

### 9.1 Análisis comercial

#### 9.1.1 Participaciones de mercado en ventas

Tal como se puede observar en la tabla a continuación, la información histórica de la industria indica que Edición Digital cuenta con un porcentaje de participación de mercado del 0,2% en promedio. Es importante mencionar, que no se pudo obtener la participación de mercado por unidad vendida, ya que el dato, varía según cada editorial que edite en físico y/o en digital.

**Tabla N° 30**  
**Participación de Mercado**

	2013	2014	2015	Total/Promedio
Total, Venta				
Online	\$ 783.090.000.000	\$ 1.163.244.600.000	\$ 1.721.724.454.800	\$3.668.059.054.800
Industria (MMM)				
Total, Venta				
Libro Online	\$ 15.661.800.000	\$ 23.264.892.000	\$ 34.434.489.096	\$ 73.361.181.096
Industria				
Total, Venta				
de Libros	\$ 3.132.360.000	\$ 4.652.978.400	\$ 6.886.897.819	\$ 14.672.236.219
Digitales				
Industria				
Total, Venta				
de Libros	\$ 6.000.000	\$ 5.197.500	\$ 21.000.000	\$ 32.197.500
Ed. Digital				
Porcentaje				

Ed. Digital	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%
-------------	------	------	------	------

Fuente: Cámara Chilena de Comercio e INE.

### **9.1.2 Notas de crédito**

Actualmente la empresa no cuenta con notas de crédito ya que no realiza ventas con contratos de devolución, para el título físico.

Sin embargo, es relevante mencionar que el tiempo de stock de una tirada de 1.000 libros, es en promedio de dos años.

### **9.1.3 Eficiencia publicitaria (ROI) y eficiencia promocional.**

Hasta el año 2015 Edición Digital no ha invertido publicidad o en promoción, por ende, la eficiencia no puede ser medida, por medio de la inversión.

Lo que se ha considerado para hacer este análisis, son los medios digitales en los que la empresa tiene cercanía con sus clientes. Así se puede determinar que tanto Facebook como la página web de la empresa, junto con la aparición en reportaje de diarios online, han permitido tener la participación de mercado anteriormente señalada.

## **9.2 Análisis financiero**

### **9.2.1 Análisis balance general**

Como se puede observar en las imágenes, el año 2013, la empresa estaba totalmente apalancada con recursos propios, y su inversión se destinaba en un 82% a activo fijo.

**Figura N° 4**  
**Balance General 2013**

Balance 2013			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
CAJA	1.003.741	<b>Patrimonio</b>	
REMANENTE	10.056	Capital	5.000.000
PPM	14.242		
PERDIDA DEL EJERCICIO	2.256.301	DEPRECIACION ACUMULADA	586.255
<b>Activo Fijo</b>	<b>2.301.915</b>		
<b>Total</b>	<b>5.586.255</b>	<b>Total</b>	<b>5.586.255</b>

Balance 2013			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Activo Circulate	18%		0%
<b>Activo Fijo</b>	<b>82%</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edición Digital

Ahora, para el año 2014 se puede ver que la situación financiera de la empresa cambió, apalancando su estructura patrimonial de modo de adquirir deuda externa en un 76%.

**Figura N° 5**  
**Balance General 2014**

Balance 2014			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
REMANENTE	724.836	PROVEEDORES X PAGAR	3.340.000
PERDIDA DEL EJERCICIO	17.735.988	SUELDO X PAGAR	12.927.547
<b>Activo Fijo</b>		<b>Patrimonio</b>	
CAMIONETA	2.806.723	Capital	5.000.000
<b>Total</b>	<b>21.267.547</b>	<b>Total</b>	<b>21.267.547</b>

Balance 2014			
<b>Activo Circulante</b>	<b>87%</b>	<b>Pasivo</b>	<b>76%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>13%</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>24%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edición Digital

### 9.2.2 Análisis estado de resultado

Se puede observar que la empresa tuvo pérdidas a las utilidades en ambos periodos, a pesar del aumento de sus ventas entre el 2013 y 2014.

Las utilidades se vieron comprometidas principalmente por el pago de sueldos, los cuales estuvieron considerablemente disminuidos el primer año.

**Figura N° 6**  
**Estado de Resultado 2013**

Estado de Resultado 2013		Estado de Resultado 2014	
VENTAS	2.822.941	VENTAS	5.143.731
CORRECCION MONETARIA	127	GASTOS VARIOS	2.923.161
GASTOS VARIOS	2.090.214	SUELDO	19.914.000
SUELDO	1.256.000	PATENTE	42.558
PATENTE	66.900	PERDIDA DEL EJERCICIO	-17.735.988
DEPRECIACION	586.255		
ARRIENDO	1.080.000		
PERDIDA DEL EJERCICIO	-2.256.301		

Fuente: Edición Digital

## **10. PROPUESTA PRESUPUESTO DE MARKETING**

### **10.1. Producto**

Para poder realizar la propuesta de marketing, es fundamental poder estimar la cantidad de demanda que se espera para los próximos cinco años de análisis, es decir, entre el 2016 y 2021.

Para esto se realizó un análisis a partir de la información histórica de la industria, junto con el apoyo de fuentes de información secundarias que permitan establecer un modelo de predicción que se ajuste de mejor manera al escenario futuro.

#### **10.1.1 Estimación de la demanda**

##### **a. Estimación demanda global del mercado**

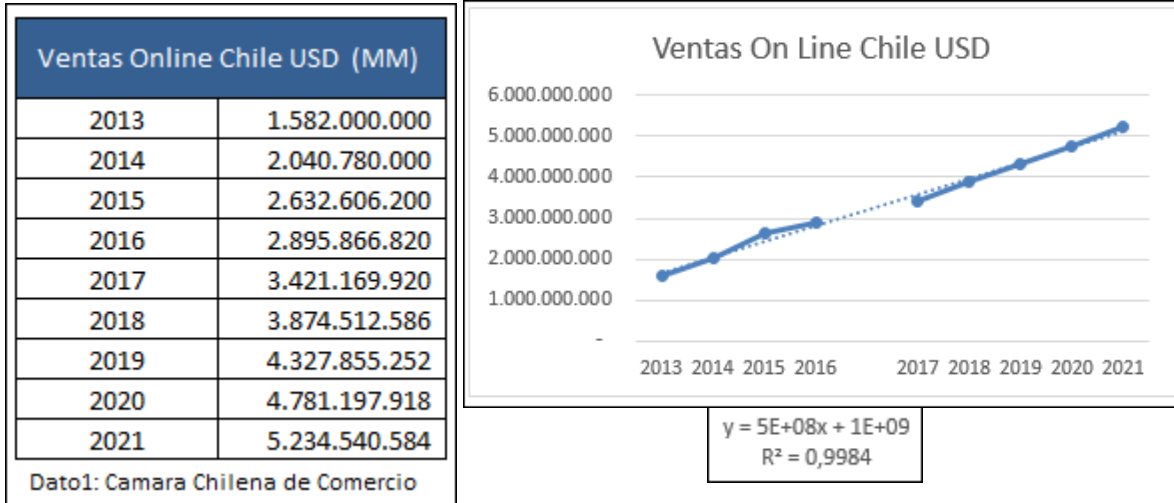
A partir de la información que provee la Cámara Chilena de Comercio, es que se pudo determinar la cantidad de ventas online en Chile (USD) entre los años 2013 y 2016. Con esta información se estimó la demanda por medio de tres métodos estadísticos entre los años 2017 y 2021, incorporando así contenidos revisados en diversos módulos.

##### **b. Métodos de proyección estimación de demanda**

###### **- Método regresión lineal**

Por medio de una regresión logarítmica se pudo observar la ecuación que conforma la estimación, de proyección de las ventas para los siguientes años, se incorporaron creencias de mercado y herramientas probabilísticas.

**Figura N° 7**  
**Método Regresión Lineal**



Fuente: Elaboración Propia

- **Método estimación minimización error cuadrático medio (ECM)**

La estimación por el método “ECM”, corresponde a una estimación que utiliza un factor que permite minimizar el “ERC”, con el objetivo de minimizarlo y así ajustar el efecto en la ecuación.

Al momento de ajustar el modelo como de realizar la estimación de demanda, se consideró en el modelo una temporalidad de ventas dada por la información recabada junto el grupo de trabajo de Edición Digital.

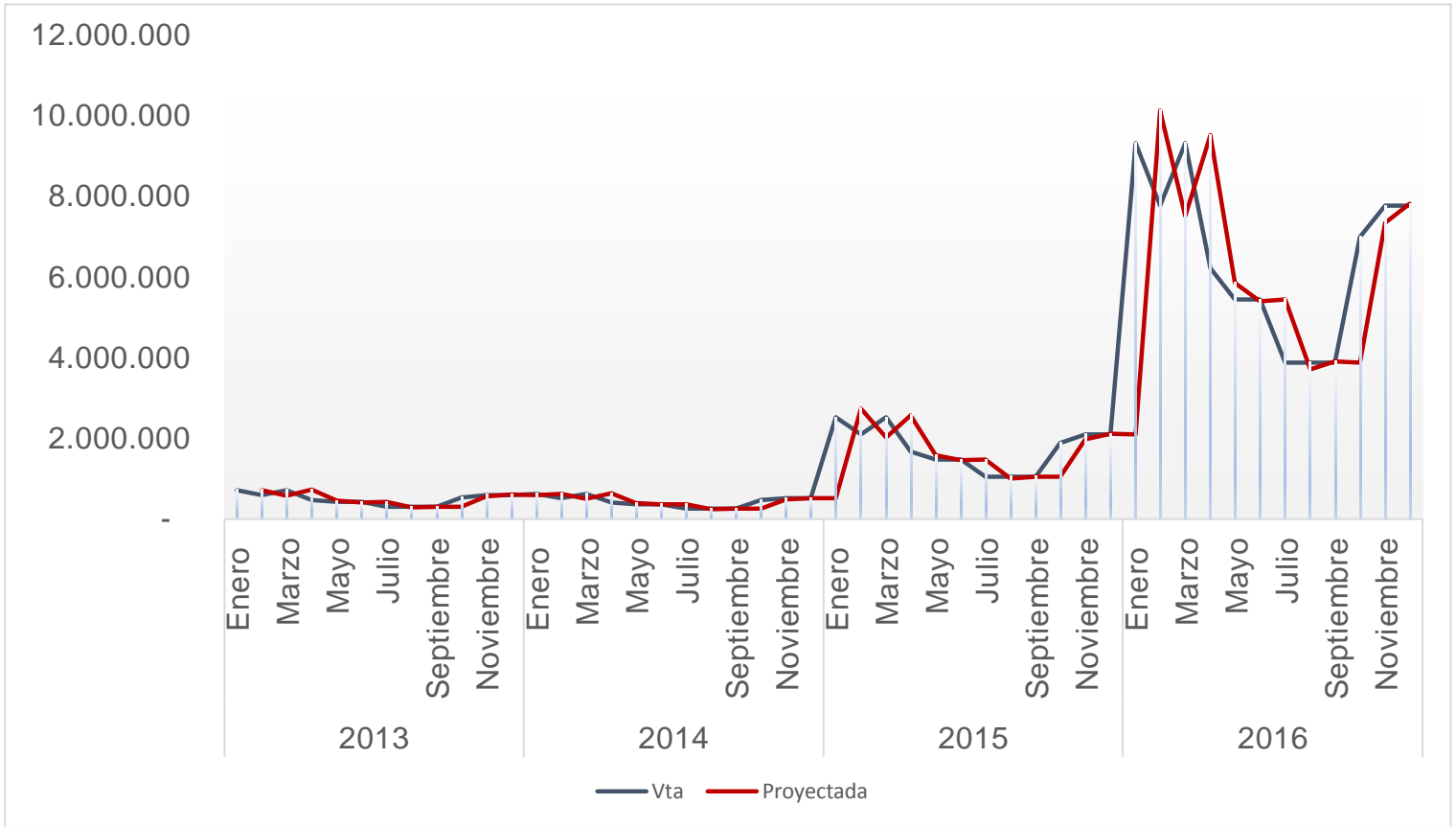
**Tabla N° 31**  
**Temporalidad Asociada a las ventas**

<b>Mes</b>	<b>% de Ventas Totales</b>
<b>Enero</b>	12%
<b>Febrero</b>	10%
<b>Marzo</b>	12%
<b>Abril</b>	8%
<b>Mayo</b>	7%
<b>Junio</b>	7%
<b>Julio</b>	5%
<b>Agosto</b>	5%
<b>Septiembre</b>	5%
<b>Octubre</b>	9%
<b>Noviembre</b>	10%
<b>Diciembre</b>	10%

Fuente: Edición Digital

Para comprobar su efectividad, se corroboró con la información histórica a fin de determinar la credibilidad y la consistencia de la estimación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfico N° 4**  
**Ventas Históricas Edición Digital**



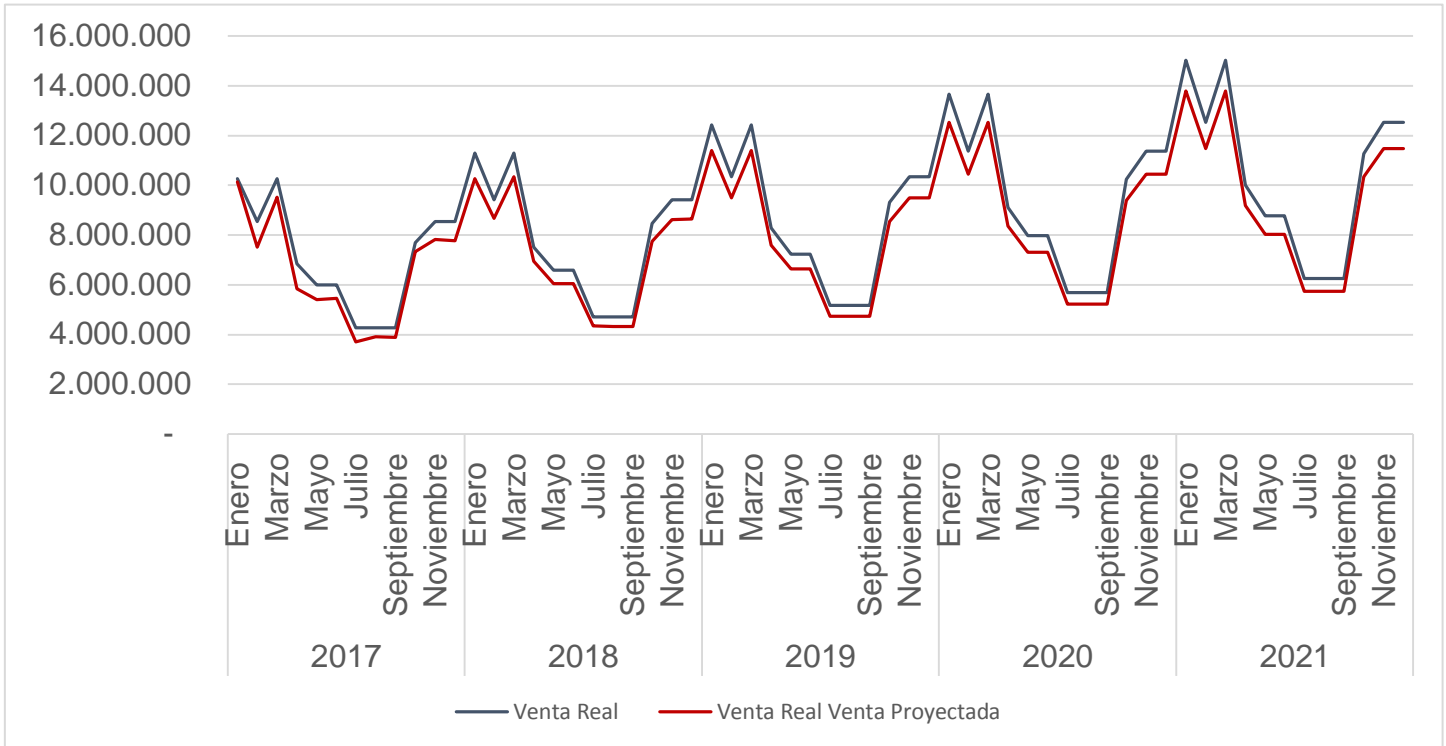
**Fuente: Elaboración Propia**

Para el modelo por “ECM”, se estimó entonces un factor Lambda igual a 1,1, el cuál minimiza el error y al mismo tiempo ajusta el modelo predictivo de ventas para los siguientes años.

Lambda	1,1
--------	-----

Basado en el modelo anterior, se realizó una estimación de las ventas para los próximos años (periodo 2016- 2020), siendo los resultados los que se muestran a continuación:

**Gráfico N° 5**  
**Ventas Proyectadas Edición Digital**



Fuente: Elaboración Propia

**c. Estimación demanda**

Con el fin de estimar una demanda a través de un método más tradicional y alternativo, es que se buscó información de fuentes secundarias, con el fin de poder entender el crecimiento de la industria asociada principalmente al Retail Online.

Los montos dados en USD, fueron llevados a moneda nacional CLP, fijando un tipo de cambio nominal de 690 por año. Con este valor, se fijó el primer supuesto del modelo, para determinar el porcentaje de ventas online destinada a libros.

**Figura N° 8**

**Información Micro Estudio Chile 3D 2016 del comercio online en Chile**

El 60% de quienes han comprado por internet prefieren hacerlo en sitios nacionales



Porcentaje de encuestados en cada opción



Quienes más compran por internet son las personas entre 25 y 34 años (33%) y los que menos son los mayores de 74 años (2%).

Base: 3210 casos. Encuestados que utilizan Internet - 717 casos. Encuestados que han comprado por Internet el último año. MICROESTUDIO CHILE3D 2016 - COMPRADORES ONLINE



Total	Porcentaje
38	22%
32	18%
19	11%
15	9%
11	6%
10	6%
8	5%
8	5%
7	4%
7	4%
6	3%
5	3%
5	3%
3	2%
<b>174</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudio Chile 3D 2016, Adimark.

El estudio se hizo en relación a las personas que han comprado por internet en el último año, se analizó una muestra de 717 casos y los resultados fueron agrupados en el cuadro ¿Qué compro? Donde se puede ver que un 2% de los encuestados, mencionaron haber comprado un libro online. Este dato aportó para estimar la cantidad de ventas online que se destinan a la categoría “libros”.

El siguiente paso, fue determinar cuántas de esas ventas fueron destinadas a un título digital. Ya que el estudio consideraba venta de libros, tanto físico como digital. Para esto, se propuso el segundo supuesto del modelo, que fue obtenido de la Ediciones B donde se pudo constatar que, del comportamiento de ventas online, un 20% se destinaba a venta de títulos digital y el otro 80% a ventas de libros físicos.

Por último, se fijó la cuota de mercado que la empresa había logrado en los primeros años de análisis y el porcentaje que espera lograr para los siguientes años.

Con esta información se construyó la siguiente tabla, donde se muestra cada uno de los pasos y los montos explicados.

**Tabla N° 32**  
**Estimación Demanda Libro Digital**

Años	Ventas Online Chile USD (MM)	TC Nominal	Ventas Online Chile CL (MM)	Libros en Chile (MM) (2%)	Venta libro Digital (20%)	Market Share % Edicion Digital	Venta de Libros Edicion
2013	1.582.000.000	495	783.090.000.000	15.661.800.000	3.132.360.000	0,2%	6.000.000
2014	2.040.780.000	570	1.163.244.600.000	23.264.892.000	4.652.978.400	0,1%	5.197.500
2015	2.632.606.200	654	1.721.724.454.800	34.434.489.096	6.886.897.819	0,3%	21.000.000
2016	2.895.866.820	690	1.998.148.105.800	39.962.962.116	7.992.592.423	1,0%	77.742.720
2017	3.185.453.502	690	2.197.962.916.380	43.959.258.328	8.791.851.666	1,1%	93.291.264
2018	3.503.998.852	690	2.417.759.208.018	48.355.184.160	9.671.036.832	1,2%	111.949.517
2019	3.854.398.737	690	2.659.535.128.820	53.190.702.576	10.638.140.515	1,2%	123.144.468
2020	4.239.838.611	690	2.925.488.641.702	58.509.772.834	11.701.954.567	1,2%	135.458.915
2021	4.663.822.472	690	3.218.037.505.872	64.360.750.117	12.872.150.023	1,2%	149.004.807
Dato1: Camara Chilena de Comercio			Sup1: MicroEstudio Chile3D		Dato2: Objetivo de la Empresa		
Sup2: Editorial Universitaria							

Fuente: Elaboración Propia

#### **d. Estimación de la demanda por producto**

Una vez determinada la venta de títulos para la categoría "libros", se realizó un análisis para las dos nuevas unidades de negocio que Edición Digital tiene planificado incorporar: material académico y artículos de interés (inicialmente con la categoría comics).

- **Libro digital**

**Tabla N° 33**  
**Venta categoría Libros**

Año	Venta Libro	Crecimiento	Market share
2017	93.291.264	1,2	1,1%
2018	111.949.517	1,1	1,2%
2019	123.144.468	1,1	1,2%
2020	135.458.915	1,1	1,2%
2021	149.004.807	1,1	1,2%

Fuente: [www.isbnchile.cl](http://www.isbnchile.cl)

- **Material académico**

Dado que no se tiene información histórica de esta categoría, ya que no existe una empresa o institución que comercialice material académico en medios digitales, es que se decidió estimar este producto por medio de supuestos y datos del mercado de educación superior en Chile.

El primer dato que se obtuvo, es la cantidad de universidades que existen en Chile, ya que, según la segmentación, el grupo objetivo de esta categoría son estudiantes. Según esto, se propuso en una primera etapa dirigir los esfuerzos a la categoría “universitarios”, por los siguientes motivos:

- Cercanía de la empresa a ciertas universidades.
- Reúnen gran cantidad de clientes y futuros escritores (proveedores).
- Continuidad de Clientes, y estimación de futuras ventas.
- Clientes jóvenes que pueden conocer la marca desde el principio

La cantidad de instituciones de la educación que entran en la categoría universidad son 59, pudiendo estar dentro del Consejo de Rectores o no (indistintamente)

**Tabla N° 34**

## Universidades en Chile

	Universidades		
Consejo de Rectores	16	9	25
Fuera del Consejo de Rectores	0	0	34

Fuente: Consejo de Rectores de Chile

Luego de esto, se determinaron a aquellas universidades que se debiese enfocar Edición Digital, junto con lo anterior se calculó un estimado de la cantidad de alumnos en cada una de ellas.

Así, se es posible conocer un número aproximado de alumnos y con ello cantidad de material que pudiese ofrecerse.

**Tabla N° 35**

### Cantidad Alumnos Universidades Seleccionadas

<i>Universidades Target</i>	<i>N° Estudiantes*</i>
U. Mayor	18000
U. Finis Terrae	3.740
U. San Sebastian	26.500
U. Pacifico	5.245
U. Del Desarrollo	13.120
<b>Toal Estudiantes</b>	<b>66.605</b>

Fuente: Consejo de Rectores de Chile

Según la política de precios y la estrategia de la empresa propuesta, es que se consideró el año 2017 como año base para la preparación de esta categoría. De esta forma el 2018 al 2011 tener un total de 5 universidades en la cartera de clientes.

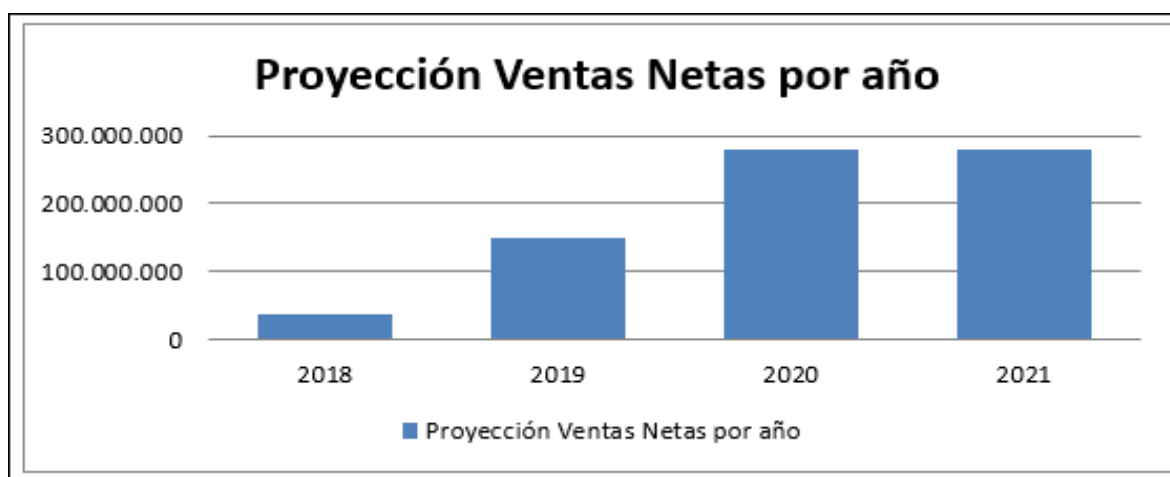
**Tabla N° 36**

Universidades Target	N° Estudiantes*	2018	2019	2020	2021
U. Mayor	18000			75.478.992	75.478.992
U. Finis Terrae	3.740	15.682.857	15.682.857	15.682.857	15.682.857
U. San Sebastian	26.500		111.121.849	111.121.849	111.121.849
U. Pacifico	5.245	21.993.739	21.993.739	21.993.739	21.993.739
U. Del Desarrollo	13.120			55.015.798	55.015.798
<b>Toal Estudiantes</b>	<b>66.605</b>	<b>37.676.597</b>	<b>148.798.445</b>	<b>279.293.235</b>	<b>279.293.235</b>
Precio Bruto	4.990	4.990	4.990	4.990	4.990
Precio Neto	4.193	4.193	4.193	4.193	4.193

### Estimación Demanda Artículos Académicos

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 6



### Proyección Ventas Netas por Año Artículos Académicos

Fuente: Elaboración Propia

#### - Comics

El objetivo de tener esta categoría, es ofrecer un servicio a un mercado de *gamer*, altamente rentable y en crecimiento, es por esto que el objetivo de ventas para el primer año, es de 2.400 ejemplares.

Esta cantidad fue determinada con la información que se maneja de la industria de video juegos, y luego se asignó un crecimiento por año.

**Tabla N° 37**  
**Proyección Ventas Netas por Año Comic's**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Comic's</b>	<b>1.996.639</b>	<b>2.994.958</b>	<b>7.487.395</b>	<b>11.231.092</b>	<b>16.846.639</b>
<b>Crecimiento</b>	<b>2400</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>

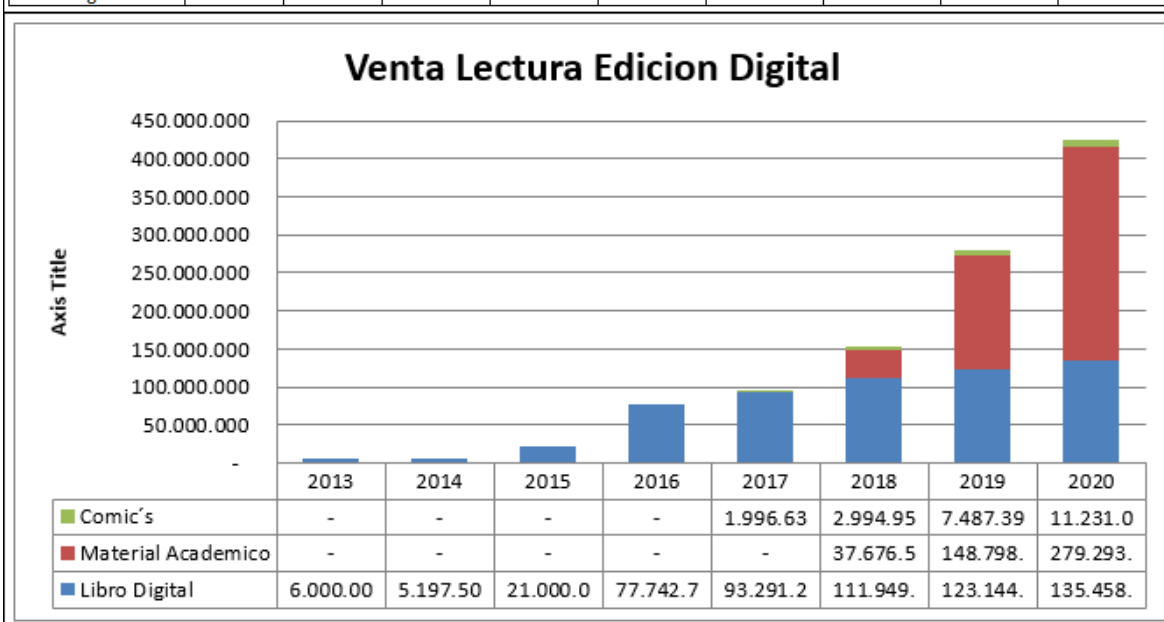
<b>Precio Bruto</b>	<b>990</b>
<b>Precio Neto</b>	<b>832</b>

Fuente: Elaboración Propia

**e. Total lectura edición digital**

**Tabla N° 38**  
**Estimación Venta Lectura Digital**

Venta	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Libro Digital	6.000.000	5.197.500	21.000.000	77.742.720	93.291.264	111.949.517	123.144.468	135.458.915	149.004.807
Material Academico	-	-	-	-	-	37.676.597	148.798.445	279.293.235	279.293.235
Comic's	-	-	-	-	1.996.639	2.994.958	7.487.395	11.231.092	16.846.639
Lectura Edición Digital	6.000.000	5.197.500	21.000.000	77.742.720	95.287.903	152.621.071	279.430.309	425.983.243	445.144.681



**Fuente: Elaboración Propia**

### 10.1.2 Precios

Tal como se mencionó en el primer informe, el precio fue calculado con la estimación de la demanda, para cada categoría de producto. En esa ocasión la estimación consideró ciertos montos para el año 2016 al 2018, el cual fue ajustado debido a las estimaciones obtenidas de los métodos predictivos utilizados anteriormente.

**Tabla N° 39**  
**Proyección Ventas Edición Digital**

Precio	Precio proyectado		Estudiantes	Meta Q de Títulos a Vender		Meta Venta Neta	
	Con IVA	Sin IVA		%	Cantidad	Anual	Mensual
<b>Tipo de producto</b>			<b>Universitarios</b>				
<b>Libros Digitales</b>	\$3.990	\$3.353		16%	18.000	60.352.941	5.029.412
<b>Material Académicos</b>	\$499	\$419	1.152.000	82%	92.160	38.645.244	3.220.437
<b>Comics</b>	\$990	\$832		1%	1.600	1.331.092	110.924
<b>Promedio/Total</b>	\$1.370	\$1.535			111.760	100.329.277	8.360.773

Fuente: Elaboración Propia

### 10.1.3 Costos

La estimación de los costos, fue orientada a la producción en formato digital, esto dado que la producción en físico de un título es una elección del autor y por ende la negociación se puede llevar a cabo con nuestra empresa o con una imprenta externa.

#### - Costos directo total

Los costos directo de la empresa, están dado por aquellos costos que son inherentes a la cantidad vendida, están determinados por los costos de producción.

**Tabla N° 40**  
**Costos Directos**

Tipo	Nombre	Definicion	Estimacion
Fijos	Personal	Sueldo y Remuneracion.	Se obtuvo la informacion historica de la empresa, y se considero la contratacion de 1 KAM para las nuevas categorias de productos.
	Soporte (informatico)	Apoyo del sistema Web	Estimacion aproximada de los gasto en pagina web y soporte de la misma.
	Arriendo de oficinas	Instalaciones de Trabajo	Estimacion del espacio fisico y los gastos de arriendo
	Licencia de software	Liencia de pagina web, y programas online	Estimacion del costo de las nuevas plataformas online para el contacto con los clientes
	Insumos		
	Gastos básicos (varios)		

Fuente: Elaboración Propia

Además, existen aquellos costos, de comercialización que son consideramos como costos variables, los cuales se explican en la tabla a continuación:

**Tabla N° 41**  
**Costos Variables**

Tipo	Nombre	%	Definicion
Var	Comision tarjeta	2%	Gastos de transbank por transaccion y uso en la pagina web.
	Freelance	5%	Recursos que contrataremos para proyectos espificicos( material academico y comic) según las ventas logradas.
	Otros	2%	Otros costos de comercializacion que permitan la venta

Fuente: Elaboración Propia

**- Costo de infraestructura**

La empresa arrienda la oficina donde funciona y los implementos de producción como computadores, programas de edición y materiales de oficina.

**- Costos marketing**

Los costos de marketing vienen dados por el plan de medio que detallamos en el primer informe, el cual está orientado a medio digitales, que es donde enfocaremos nuestra difusión de marca.

**- Política equipo comercial**

La política de equipo comercial, estará orientada a las categorías de productos, tanto para clientes finales, clientes intermediarios como autores. La función de la fuerza de venta será negociar con las instituciones (universidades, gobierno, autores y librerías) para ofrecer nuestras opciones de servicio y así poder captar mayores ventas en la industria.

La estrategia de la empresa es contratar un KAM el primer año, que deba cumplir las metas por categoría, y según su desempeño se contratará una segunda persona, que permita armar un equipo comercial, al cabo de 5 años. Estas contrataciones serán por proyectos, de esta forma poder garantizar la calidad del servicio y la eficiencia de los recursos, este recurso con la propuesta de valor de la empresa.

Es muy importante aumentar la variedad de títulos, a fin de poder mejorar la visibilidad de la marca en los clientes, por ende, el equipo comercial tendrá asignado una parte del presupuesto de marketing, a fin de crear espacios de encuentro con los autores y las instituciones, que permita ampliar la cartera de clientes. Este presupuesto está determinado por un porcentaje de la facturación.

**- Política publicidad**

La política de Publicidad está dada por el plan de medios, donde se detalla la estrategia que se seguirá para cada uno de los medios de difusión que la empresa abordará.

Además, la cantidad de recursos y el control de los mismos viene dado por el porcentaje de las ventas que será ajustado cada año.

**- Política promoción**

La política de promoción estará orientada a los escritores, más que al cliente final. Así entonces, los esfuerzos estarán concentrados en aumentar las ventas por título publicado, ya sea, libros, material académico o comic.

**Tabla N° 42**  
**Política Promoción**

Variable por venta en unidades	Cantidad	Comision
15% por la venta < a 1,000 unidades	600	\$ 301.764,71
20% por la venta > a 1,000 unidades	1200	\$ 804.705,88
25% por la venta > a 2,000 unidades	2500	\$ 2.095.588,24
	<b>Precio Publico</b>	<b>Precio Neto unit</b>
	3990	3353

Fuente: Elaboración Propia

## **11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **11.1. Evaluación económica**

Este capítulo mostrará como resultado final la factibilidad o la inviabilidad, de llevar a cabo el proyecto, en base a alternativas de financiamiento propio.

Para llevar a cabo este análisis, es que se consideraron dos alternativas posibles para Edición Digital, la primera es asumiendo que la empresa se mantiene bajo el mismo escenario actual, donde no invierte en un plan de medios, y se asume un crecimiento de un 10% anual considerando las variaciones que muestra la industria del Retail Online.

El segundo escenario, considera una inversión en el Plan de Medios propuesto, el cual busca incrementar las ventas y posicionar la marca.

Dado lo anterior, es que se construyeron flujos diferenciados para cada alternativa, a partir de los cuales se calculó el VAC y posteriormente el VAN Incremental con fin de estimar cuál de las alternativas era la más conveniente.

### **11.2. Consideraciones**

Este capítulo tratará la evaluación económica y financiera, basado en los datos obtenidos en los estudios de mercado, técnico y administrativo, considerando para esto las estimaciones de la demanda, ingresos, gastos, inversión, etc., se determinarán los flujos de cajas, para obtener resultados que permitirán visualizar la viabilidad.

Solamente se considerará una evaluación en base a financiamiento puro, no se utilizarán fuentes de financiamiento externo. Los ingresos y costos serán expresados en UF, con la finalidad de evitar analizar variables externas como el IPC.

Se determinarán los siguientes índices económicos: VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno), y PRI (período de recuperación de la inversión), con ellos se demostrarán los resultados económicos del proyecto.

El horizonte de evaluación será de 5 años (5 períodos anuales). Para la depreciación de los equipos y herramientas se utilizarán las tablas del Servicio de Impuestos Internos, obtenidas en [www.sii.cl](http://www.sii.cl).

Para la confección de los flujos de caja se utilizará como medida económica la Unidad de Fomento, ya que esta se reajusta de acuerdo a la inflación del país. El valor en pesos, para este proyecto queda definido en \$26.224,30, valor correspondiente al día 30 de septiembre de 2016. El valor residual se considera de un 10% sobre las inversiones en activos.

#### **11.2.1. Criterio del VAN (Valor Actual Neto)**

Este criterio es uno de los más utilizados. En general, nos permite comparar los flujos futuros de un proyecto de inversión, actualizados a su valor presente, con su Inversión Inicial, y determinar si estos se recuperan y si se retorna la rentabilidad mínima exigida al mismo.

La ventaja que supone este método es que produce un indicador fácilmente comparable y decisorio en instancias finales. Este criterio indica principalmente:

$VAN > 0$ , el proyecto permite la recuperabilidad de la inversión inicial con los flujos futuros traídos a valor presente además obtener más que la tasa de rentabilidad mínima exigida (En el caso del VAN Económico, es lo mínimo que se le exige al negocio, y el VAN financiero, es lo mínimo que exige el accionista). En este caso, el proyecto se recomienda y pasa a la siguiente Fase de Análisis (En el caso de que se encuentre en un estudio de factibilidad, se comienza la implementación y la operación).

$VAN = 0$ , El proyecto permite la recuperabilidad de la inversión con los flujos futuros a valor presente y provee de la rentabilidad mínima exigida. En este caso, se genera valor igual a la rentabilidad exigida, por lo que su implementación se verá decidida por el apoyo de otros criterios.

$VAN < 0$ , El proyecto no logra recuperar la inversión inicial ni la rentabilidad exigida con los flujos futuros a valor presente. Por tanto, el proyecto no es recomendable.

### **11.2.2. Tasa interna de retorno**

Este método de evaluación nos entrega una relación del retorno del Proyecto. Matemáticamente, este se obtiene igualando el VAN a cero, y despejando esta Tasa. Esto significa, por consecuencia, que la TIR nos entrega la tasa de rentabilidad mínima en la que el proyecto recupera su inversión y la rentabilidad asignada.

Sin embargo, este criterio no se puede utilizar en todos los casos. En general determinamos utilizar la TIR como un complemento de análisis, pero no es un instrumento decisorio propiamente tal. Esto, dado que la TIR no nos permite comparar proyectos mutuamente excluyentes, y además, está la posibilidad de obtener múltiples TIR, lo que ensucia en muchos casos el análisis del proyecto.

Los criterios de Decisión asociados a este indicador son:

$TIR > \text{Tasa de Rentabilidad Mínima Exigida}$ . En este primer caso, el proyecto genera una rentabilidad que permite recuperar tanto la inversión inicial como lo mínimo exigido.

$TIR = \text{Tasa de Rentabilidad Mínima Exigida}$ . En este caso, el proyecto permite recuperar la inversión y la rentabilidad exigida solamente, sin ningún exceso rentable.

TIR < Tasa de Rentabilidad Mínima Exigida. Por último, el proyecto no logra recuperar la inversión inicial y la rentabilidad exigida.

Este criterio sirve para adicionar información al análisis de Proyectos, realizando la comparación consigo mismo.

### **11.2.3. Payback- periodo de recuperación**

Este método de evaluación nos entrega información acerca de la cantidad de periodos que demora la devolución de la inversión inicial. Esto se calcula contando los periodos hasta donde la suma de los flujos futuros a valor presente logre cubrir su inversión inicial. Cabe señalar que utilizaremos específicamente el criterio de Payback actualizado, lo cual incorpora el valor del dinero en el tiempo.

Esto, al igual que la TIR, no conforma un criterio decisivo, por lo que solo tiene carácter informativo, de modo de apoyar la misma tarea.

### **11.2.4. Análisis de capacidad de pago**

Este análisis reviste vital importancia, ya que nos permite conocer la capacidad generadora de Flujos de la empresa. Es decir, su capacidad para responder a sus obligaciones y de generar efectivo.

Para esto, se utiliza como base el flujo de caja efectivo y se eliminan todos los ingresos registrados tales como los valores de Desecho de la Inversión.

### **11.2.5. Tasa de descuento**

La tasa de descuento, que permite comparar con otros proyectos alternativos, se considera de un **21,9%** anual, la cual está dada por el siguiente análisis:

La tasa de costo de capital representa la rentabilidad mínima exigida sobre los activos invertidos en una determinada industria tomando en consideración el riesgo sistemático involucrado en la industria que se está operando.

El principio básico que determina la magnitud de la tasa de costo de capital es el riesgo que el inversionista asume al efectuar una inversión. Así, mientras mayor sea el riesgo, mayor será el retorno exigido a la inversión.

Del punto de vista de los riesgos; Edición Digital se enmarca en la industria editorial chilena, una industria con nula presencia bursátil, atomizada con pequeñas editoriales, y donde las editoriales con mayores volúmenes de venta son todas filiales de conglomerados internacionales. Junto con ello la industria está fragmentada en la Cámara del Libro y los Editores Independientes de Chile, lo cual no es fortalecido con políticas públicas culturales efectivas de fomento a la lectura y libro. A su vez Chile es un país que las encuestas dan cuenta del bajo nivel de lectura en Chile y de la gran presencia de lectura pirata.

En el caso particular de Edición Digital, si bien es una editorial formada por profesionales con vasta experiencia en el rubro editorial, es una empresa novel que se concentró originalmente en el libro digital, y una falta de fortalecimiento en la estrategia de desarrollo y crecimiento.

Para estimar el costo de capital se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), que plantea que la tasa de rendimiento exigida por los inversionistas es equivalente a la tasa libre de riesgo más un premio por riesgo, definido por la diferencia entre el retorno de los activos de una economía y una inversión libre de riesgo ( $R_m - R_f$ ), que es ajustado por el riesgo país ( $CR$ ). Dicho factor posteriormente es multiplicado por el riesgo específico de la industria en que la que la empresa está operando. Este modelo además es ajustado por dos efectos denominados premio por liquidez ( $RP_s$ ) y premio por riesgo específico del negocio ( $RP_u$ ). De este modo:

$$E (R_i) = R_f + [ E (R_m) - R_f + CR ] * \beta + RP_s + RP_u$$

E (R<sub>i</sub>) = Tasa de Rentabilidad Exigida

R<sub>f</sub> = Tasa libre de riesgo

CR = Riesgo País<sup>8</sup> (Country Risk)

E (R<sub>m</sub>) = Retorno Esperado del mercado

β: = Beta, Riesgo sistemático de la Industria

RP<sub>s</sub> = Premio por Riesgo por Tamaño y Liquidez

RP<sub>u</sub> = Premio por Riesgo Específico de la Empresa

La tasa libre de riesgo corresponde a la rentabilidad que se podría obtener a partir de un instrumento libre de riesgo, generalmente determinada por el rendimiento de algún documento emitido por un organismo fiscal. Uno de los instrumentos más representativos para el cálculo de la tasa de libre de riesgo en Chile dice relación con la tasa de interés anualizadas por sobre la variación de la UF de los BCU a diez años. Los datos disponibles arrojan un promedio de 2,53% real anual.

**Tabla N° 43**

**Tasa de Interés Anualizada sobre la Variación de la UF de las Licitaciones del Banco Central BCU 13 Años**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	2,79%	2,78%	2,50%	2,68%	2,94%	2,81%	2,76%	2,69%	2,98%	3,11%	3,11%	3,25%
2004	2,94%	2,66%	2,34%	2,50%	2,25%	2,43%	2,35%	3,15%	3,27%	3,25%	3,17%	3,23%
2005	3,10%	2,89%	2,78%	2,61%	2,38%	2,30%	2,38%	2,21%	2,18%	-	-	-
2006	2,93%	2,96%	3,01%	2,94%	3,15%	3,33%	3,21%	3,05%	3,03%	2,94%	2,72%	2,54%
2007	2,58%	2,81%	2,57%	2,59%	2,96%	3,21%	3,12%	3,14%	2,96%	3,01%	2,93%	-
2008	2,92%	2,84%	2,66%	2,67%	3,15%	3,38%	3,38%	3,33%	3,36%	3,22%	3,19%	3,29%
2009	2,71%	2,19%	-	2,56%	3,30%	-	-	-	-	-	-	-
2010	3,19%	3,11%	3,12%	3,12%	2,98%	2,99%	2,86%	2,70%	2,84%	3,09%	2,99%	2,91%
2011	3,18%	3,16%	2,92%	2,87%	2,89%	2,91%	2,91%	2,62%	2,24%	2,35%	2,72%	2,60%
2012	2,38%	2,36%	2,57%	2,58%	2,44%	2,46%	2,50%	2,42%	2,34%	2,38%	2,48%	2,54%
2013	2,65%	2,66%	2,57%	2,43%	2,38%	2,34%	2,28%	2,27%	2,28%	2,25%	2,13%	2,14%
2014	2,09%	2,04%	1,99%	1,89%	1,90%	1,83%	1,77%	1,40%	1,55%	1,59%	1,54%	1,50%
2015	1,40%	1,24%	1,23%	1,36%	1,54%	1,64%	1,51%	1,44%	1,55%	1,46%	1,57%	1,59%
2016	1,55%	1,40%	1,40%	1,39%	1,49%	1,53%	1,42%					
Promedio	2,53%											

Fuente: Banco Central de Chile / [www.hacienda.cl](http://www.hacienda.cl)

<sup>8</sup> Cuando se utilizan betas industriales mundiales, se suele ajustar el retorno de mercado por el riesgo país donde se ejecuta la inversión.

El parámetro más representativo para la estimación de la rentabilidad esperada del mercado chileno está determinado por el rendimiento accionario del IGPA. La rentabilidad mensual nominal promedio considerando los últimos 10 años alcanza a 0,94%, equivalente a una rentabilidad nominal del 11,25% anual.

**Tabla N° 44**  
**Rentabilidad Nominal Mensual del IGPA 2004 - 2016**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	-0,75%	1,29%	0,22%	12,31%	4,19%	0,85%	5,74%	6,63%	3,92%	6,59%	-2,78%	1,27%
2004	-3,51%	7,77%	-2,03%	-1,80%	-1,80%	4,32%	4,84%	4,51%	3,94%	2,84%	2,19%	-0,40%
2005	-1,09%	3,54%	2,56%	-1,59%	-0,69%	3,50%	4,77%	-2,18%	3,24%	-2,85%	-3,64%	-2,38%
2006	3,34%	2,54%	1,80%	0,75%	-0,83%	-0,28%	0,34%	3,72%	3,69%	3,66%	5,74%	5,71%
2007	4,96%	-1,10%	3,64%	6,98%	0,48%	5,65%	-1,12%	-1,27%	-1,07%	5,09%	-5,37%	-3,07%
2008	-8,04%	1,96%	1,71%	4,18%	1,80%	2,90%	-2,10%	-3,94%	-5,87%	-9,11%	-2,54%	-1,42%
2009	6,98%	-1,94%	-0,15%	7,67%	14,97%	0,57%	3,53%	-1,41%	5,34%	-1,42%	-1,79%	8,18%
2010	5,79%	1,11%	-0,82%	2,25%	0,51%	3,96%	7,69%	4,65%	5,26%	2,32%	0,23%	0,23%
2011	-3,18%	-4,58%	3,03%	4,17%	0,63%	-1,25%	-6,52%	-3,32%	-8,14%	10,18%	-3,08%	0,28%
2012	1,61%	5,34%	3,07%	-1,27%	-5,12%	1,33%	-3,00%	-1,33%	1,86%	1,75%	-2,81%	3,67%
2013	5,21%	0,24%	-2,35%	-3,02%	-1,72%	-3,97%	-7,17%	-2,41%	4,67%	2,17%	-3,34%	-2,03%
2014	-6,04%	6,39%	1,84%	3,42%	-0,44%	-1,06%	0,24%	2,52%	-0,88%	-2,80%	3,99%	-3,02%
2015	-0,58%	3,18%	-1,38%	2,80%	0,19%	-3,48%	-0,76%	-0,41%	-3,73%	4,18%	-4,17%	0,69%
2016	0,51%	0,09%	5,68%	1,86%	-1,21%	1,59%	3,26%					

Retorno Promedio Mensual	0,94%
Retorno Promedio Anual	11,25%

Fuente: Banchile Corredores de Bolsa

Sin embargo, el IPC anual promedio para el mismo período, alcanzó a 3,43%, por lo que la rentabilidad anual real de mercado corregida por IPC sería de 7,82%.

**Tabla N° 45**  
**IPC Mensual Período Enero 2003 – Agosto 2016**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2003	0,10%	0,81%	1,17%	-0,10%	-0,38%	0,00%	-0,09%	0,17%	0,19%	-0,16%	-0,30%	-0,32%
2004	-0,18%	0,01%	0,42%	0,37%	0,52%	0,43%	0,23%	0,38%	0,05%	0,29%	0,26%	-0,38%
2005	-0,32%	-0,09%	0,64%	0,90%	0,27%	0,41%	0,61%	0,29%	0,99%	0,49%	-0,24%	-0,34%
2006	0,08%	-0,09%	0,59%	0,64%	0,24%	0,59%	0,54%	0,27%	0,02%	-0,26%	-0,17%	0,10%
2007	0,31%	-0,17%	0,43%	0,58%	0,62%	0,93%	1,13%	1,08%	1,13%	0,31%	0,76%	0,46%
2008	-0,04%	0,40%	0,83%	0,38%	1,15%	1,49%	1,13%	0,93%	1,07%	0,88%	-0,13%	-1,20%
2009	1,37%	-1,30%	0,04%	-0,15%	-0,22%	0,34%	-0,43%	-0,46%	1,14%	-0,01%	-0,40%	-0,38%
2010	0,52%	0,28%	0,08%	0,47%	0,36%	0,00%	0,64%	-0,10%	0,40%	0,10%	0,07%	0,12%
2011	0,28%	0,21%	0,77%	0,32%	0,40%	0,17%	0,12%	0,16%	0,50%	0,48%	0,32%	0,61%
2012	0,08%	0,39%	0,16%	0,06%	0,03%	-0,30%	-0,01%	0,21%	0,77%	0,56%	-0,45%	-0,03%
2013	0,17%	0,12%	0,39%	-0,48%	-0,01%	0,64%	0,26%	0,25%	0,54%	0,14%	0,38%	0,59%
2014	0,18%	0,48%	0,84%	0,62%	0,34%	0,05%	0,23%	0,33%	0,84%	1,04%	0,02%	-0,41%
2015	0,08%	0,36%	0,63%	0,58%	0,18%	0,48%	0,42%	0,68%	0,51%	0,41%	-0,03%	0,01%
2016	0,47%	0,28%	0,38%	0,32%	0,23%	0,44%	0,22%					

Promedio Mes 10 Años                    0,29%  
**Promedio Anual                            3,43%**

**Fuente: Banco Central de Chile**

Para el cálculo del parámetro Beta, se utilizó el informe anual que realiza Aswath Damodaran de la U. de Nueva York<sup>9</sup> en enero del 2016. Así, el beta de la industria Retail (online) es de 1,53, es decir, es una actividad que presenta un 47% más de riesgo que el promedio del riesgo de mercado.

Este mismo estudio cuantifica el riesgo país de cada nación, ubicando a Chile en 0,95%. El grafico siguiente muestra la evolución histórica del riesgo país medido sobre los CDS a 10 años.

<sup>9</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

## Gráfico N° 7

### Evolución del riesgo país Chile medido sobre los CDS a 10 años



Fuente: Bloomberg – Nov 2014

Así al aplicar la fórmula del CAPM considerando la estimación de los distintos parámetros indicados, y ajustada por riesgo país, se obtiene:

$$E (R_i) = R_f + [ E (R_m) - R_f + CR ] * \beta$$

$$E (R_i) = 2,53\% + [ 7,82\% - 2,53\% + 0,95\% ] * 1,53$$

$$E (R_i) = 15,07\%$$

Algunos analistas coinciden en que cuando se trata de activos que no transan en bolsa de comercio, como es el caso de Edición Digital, que por defecto son de más difícil liquidación, se aplica un factor de descuento adicional que va entre el 1% y 3% dependiendo del nivel de dificultad con que se logre la liquidez. Este efecto se denomina premio por liquidez.

Una editorial como Edición Digital que muestra un periodo embrionario de desarrollo, y que por lo tanto no contiene un catálogo reconocido y desarrollado

en el país presenta un grado de complejidad alto de liquidación, por lo que este parámetro se fijó en 3,0%.

En relación al premio por riesgo específico de la empresa  $RP_u$ , **en este caso se asumió como cero, pues es un ajuste de riesgo que se realiza a empresas en funcionamiento, que no es el caso.**

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f + CR] * \beta + RP_s + RP_u$$

$$E(R_i) = 2,76\% + [8,49\% - 2,76\% + 0,9\%] * 1,47 + 1,0\% + 0,0\%$$

$$E(R_i) = 13,55\%$$

Para estimar el premio por riesgo específico de la empresa, específicamente para Edición Digital, se identificaron los principales riesgos adicionales que enfrenta y presenta en su quehacer diario. La tabla siguiente muestra los riesgos específicos adicionales que se han considerado para Edición Digital.

**Tabla N° 46**  
**Riesgos Específicos Adicionales Inversionista Previo al EIA**

<b>Riesgos Específicos</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>Premios de Riesgo</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>10,0%</b>
<b>Tamaño empresa</b>						<b>x</b>
<b>Fortaleza financiera</b>					<b>x</b>	
<b>Gestión Mkt</b>				<b>x</b>		
<b>Políticas Públicas</b>				<b>x</b>		
<b>Gestión Administrativa</b>			<b>x</b>			
<b>Plan de desarrollo</b>				<b>x</b>		
<b>Riesgos Sociales Locales</b>				<b>x</b>		
<b>Gestión Contable</b>				<b>x</b>		
<b>Equipo de Trabajo</b>					<b>x</b>	

Fuente: Elaboración Propia

A través de comparaciones pareadas entre un tipo de riesgo y otro, se pudo establecer la importancia relativa de cada factor de riesgo adicional. La tabla siguiente muestra el resultado de las comparaciones y el peso específico resultante.

Tabla N° 47

**Factores de Riesgo Específicos del Inversionista**

<b>Factor</b>	Tamaño empresa	Fortaleza financiera	Gestión MKT	Políticas Públicas	Gestión Administrativa	Plan de desarrollo	Temas Sociales	Gestión Contable	Equipo de Trabajo	<b>SUM AS</b>	<b>%</b>
<b>Tamaño empresa</b>		1	0	1	1	0	1	1	0	5	11,4%
<b>Fortaleza financiera</b>	0		0	1	1	1	1	1	0	5	11,4%
<b>Gestión MKT</b>	1	1		1	1	0	1	1	1	7	15,9%
<b>Políticas Públicas</b>	0	0	0		0	0	1	0	1	2	4,5%
<b>Gestión Administrativa</b>	1	0	0	1		0	1	1	1	5	11,4%
<b>Plan de desarrollo</b>	1	1	0	1	1		1	1	1	7	15,9%
<b>Temas Sociales</b>	0	0	0	1	1	0		0	1	3	6,8%
<b>Gestión Contable</b>	0	0	0	1	0	0	0		1	2	4,5%
<b>Equipo de Trabajo</b>	1	1	1	1	1	1	1	1		8	18,2%

Fuente: Elaboración propia

En función de las comparaciones pareadas y del peso específico de las comparaciones pareadas y del riesgo específico de cada ítem se obtiene que el premio por riesgo específico adicional para Edición Digital es de 6,82% por sobre la estimación preliminar de CAPM.

**Tabla N° 48**

**Ponderación Relativa de cada Factor de Riesgo**

<b>Riesgos Específicos</b>	<b>Share</b>	<b>Nota</b>
<b>Ponderación</b>		
<b>Tamaño empresa</b>	11%	10,0%
<b>Fortaleza financiera</b>	11%	8,0%
<b>Gestión MKT</b>	16%	6,0%
<b>Políticas Públicas</b>	5%	6,0%
<b>Gestión Administrativa</b>	11%	4,0%
<b>Plan de desarrollo</b>	16%	6,0%
<b>Riesgos Sociales Locales</b>	7%	6,0%
<b>Gestión Contable</b>	5%	6,0%
<b>Equipo de Trabajo</b>	18%	8,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>6,8%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Así se obtiene una tasa de descuento del **21,89%** para efectos de evaluar el proyecto el plan de desarrollo.

Alternativamente a modo de comparación se presenta a continuación la expectativa de tasa de retorno de Amazon, para la estimación del CAPM sin ajustes.

## Imagen N° 4

### Tasa de Descuento Amazon USA

Profile
LT Trends ▾
Financial Statement ▾
Ratios ▾
Relative Valuation ▾
DCF ▾
Analysis ▾

---

#### Expected Rate of Return

**Assumptions**

Rate of return on LT Treasury Composite <sup>1</sup>	$R_F$	2.06%
Expected rate of return on market portfolio <sup>2</sup>	$E(R_M)$	13.92%
Systematic risk ( $\beta$ ) of Amazon.com's common stock	$\beta_{AMZN}$	0.95
<b>Expected rate of return on Amazon.com's common stock<sup>3</sup></b>		<b>13.36%</b>

<sup>1</sup> Unweighted average of bid yields on all outstanding fixed-coupon U.S. Treasury bonds neither due or callable in less than 10 years (risk-free rate of return proxy).

*Calculations*

<sup>2</sup> See Details »

<sup>3</sup>  $E(R_{AMZN}) = R_F + \beta_{AMZN} [E(R_M) - R_F]$   
 $= 2.06\% + 0.95 [13.92\% - 2.06\%]$   
 $= 13.36\%$

ADVERTISEMENT

**Fuente: NYSE**

Como se puede observar la tasa de descuento como proyecto consolidado del comercio de libros electrónicos con 15 años de experiencia, Edición Digital muestra 8 puntos porcentuales más de castigo por el tipo de empresa, tamaño de la industria y país.

### 11.3. Flujo de caja proyecto

#### 11.3.1. Ingresos

Estos corresponden a los valores totales de venta anual, lo que considerará la suma de las tres líneas de negocios, libros digitales, material académico digital y comics digitales. Todo lo anterior quedará reflejado en los respectivos flujos de caja, en donde se calculará V.A.N., T.I.R. y P.R.I., para así realizar el análisis financiero. Se considerarán dos escenarios de ingresos uno con plan de Marketing y otro sin plan de Marketing.

**Tabla N° 49**  
**Ingresos por Ventas con Plan de Marketing**

<b>Periodo</b>	<b>TOTAL [UF]</b>
Año 2017	3.634
Año 2018	5.820
Año 2019	10.655
Año 2020	16.244
Año 2021	17.868

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 50**  
**Ingresos por Ventas sin Plan de Marketing**

<b>Periodo</b>	<b>TOTAL [UF]</b>
Año 2017	3.261
Año 2018	3.587
Año 2019	3.946
Año 2020	4.340
Año 2021	4.774

Fuente: Elaboración propia.

### 11.3.2. Depreciación

Para obtener la depreciación se utilizó la tabla de vida útil de activos entregadas por el SII. Para el cálculo se procedió a utilizar depreciación acelerada.

Se considera que la depreciación será la misma tanto con o sin plan de marketing.

**Tabla N° 51**  
**Cálculo de Depreciación**

ITEM	COSTO	Depreciación [años]	Depreciación anual
COMPUTADORES	UF 137	2	UF 68,64
MUEBLES	UF 34	1	UF 34,32
DISCOS DUROS PORTÁTILES	UF 13	2	UF 6,41
UNIDADES DE RED NAS	UF 61	2	UF 30,51

Fuente: Elaboración propia

El siguiente es el resumen de las depreciaciones en el horizonte de 5 años:

**Tabla N° 52**  
**Resumen depreciación 5 años**

RESUMEN DEPRECIACIÓN ANUAL				
Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
UF 105,55	UF 34,32	UF 0	UF 0	UF 0

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.3. Egresos

Corresponden a los costos tanto fijos como variables, los cuales se desglosan en, personal, insumos, gastos fijos, licencias, etc. La siguiente tabla muestra resumen detallado con los costos. El análisis de dichos costos fijos se realizará para teniendo en consideración el caso con plan de marketing y sin plan de

marketing. Para los costos variables se considerará tanto para ambos casos la misma estructura de costos.

**Tabla N° 53**  
**Costos fijos con Plan de Marketing**

<b>Ítem</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Publicidad</b>	330	489	969	812	893
<b>Promoción</b>	153	122	447	487	536
<b>TTL Publicidad</b>	483	611	1.416	1.300	1.429
<b>Personal</b>	1.373	1.430	1.544	1.602	1.602
<b>Soporte (informático)</b>	38	61	112	170	188
<b>Arriendo de oficinas</b>	275	275	275	275	275
<b>Licencia de software</b>	137	137	137	137	137
<b>Insumos</b>	92	92	92	92	92
<b>Gastos básicos (varios)</b>	275	275	275	275	275
<b>TOTAL</b>	<b>2.672</b>	<b>2.880</b>	<b>3.850</b>	<b>3.849</b>	<b>3.996</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 54**  
**Costos fijos sin Plan de Marketing**

	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Personal</b>	1.373	1.430	1.544	1.602	1.602
<b>Soporte (informático)</b>	38	61	112	170	188
<b>Arriendo de oficinas</b>	275	275	275	275	275
<b>Licencia de software</b>	137	137	137	137	137
<b>Insumos</b>	92	92	92	92	92
<b>Gastos básicos (varios)</b>	275	275	275	275	275

TOTAL	2.189	2.269	2.434	2.550	2.567
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 55**  
**Costos Variables**

Porcentaje sobre ingresos	
Comisión Tarjetas	2%
Freelance	5%
Otros	2%

Fuente: Elaboración propia

#### **11.4. Flujo de caja**

Para el desarrollo de los flujos de caja es necesario contar con los ingresos, egresos, depreciación, valor residual, valor libro, entre otros. Se evaluarán las alternativas con y sin plan de Marketing con la finalidad de obtener el VAN incremental. Para el análisis, todos los valores se encuentran expresados en Unidades de Fomento UF. Para el análisis se considera el año 2016 como inicial, además se sensibilizará a los ingresos y egresos.

**Tabla N° 56**

Tasa de descuento:		21,9%		Moneda: UF		
Periodo:	0	1	2	3	4	5
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(+) Ingresos	2.965	3.634	5.820	10.655	16.244	17.868
(-) Egresos	-2.672	-2.999	-3.196	-3.631	-4.134	-4.280
(=) Margen	293	635	2.624	7.025	12.110	13.588
(-) Depreciación		-140	-106			
(+) Valor Residual						25
(-) Valor Libro						-1
(-) Intereses (corto plazo)						
(=) Utilidad antes de impuestos		495	2.519	7.025	12.110	13.612
(-) Impuestos		-119	-630	-1.897	-3.270	-3.675
(=) Utilidad después de Impuestos		376	1.889	5.128	8.840	9.937
(+) Depreciación		140	106			
(-) Inversiones	-245	-360				
(+) Valor Libro						1
(+) Créditos (corto plazo)						

(-) Amortizaciones de créditos (C.P.)						
(+/-) Capital de trabajo	-2.672	-208	-974	1	-147	3.996
(=) Flujo de Caja	-2.917	-52	1.024	5.129	8.693	13.934
(=) Flujo de Caja Actualizado	-2.917	-43	689	2.831	3.937	5.177
(=) Flujo de Caja Acumulado	-2.917	-2.960	-2.271	561	4.498	9.675
VAC	9.675	UF				
TIR	77%					
PERIODO DE RECUPERACION	3	años				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 57

**FLUJO SIN EN VERSIÓN EN PLAN DE MARKETING**

Tasa de descuento:

21,9%

Moneda: UF

Periodo

0

1

2

3

4

5

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(+) Ingresos	2.965	3.261	3.587	3.946	4.340	4.774
(-) Egresos	-2.189	-2.482	-2.512	-2.544	-2.579	-2.619
(=) Margen	776	779	1.075	1.402	1.761	2.156
(-) Depreciación		-140	-106			

(+) Valor Residual						25
(-) Valor Libro						- 1
(-) Intereses (corto plazo)						
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		639	970	1.402	1.761	2.179
(-) Impuestos		-153	-242	-379	-475	-588
<b>(=) Utilidad después de Impuestos</b>		485	727	1.023	1.285	1.591
(+) Depreciación		140	106			
(-) Inversiones	-25	-36				
(+) Valor Libro						1
(+) Créditos (corto plazo)						
(-) Amortizaciones de créditos (C.P.)						
(+/-) Capital de trabajo	-2.189	-80	-165	-116	-17	2.567
<b>(=) Flujo de Caja</b>	<b>-2.213</b>	<b>509</b>	<b>668</b>	<b>908</b>	<b>1.268</b>	<b>4.159</b>
<b>(=) Flujo de Caja Actualizado</b>	<b>-2.213</b>	<b>418</b>	<b>449</b>	<b>501</b>	<b>574</b>	<b>1.545</b>
<b>(=) Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-2.213</b>	<b>-1.796</b>	<b>-1.346</b>	<b>-845</b>	<b>-271</b>	<b>1.274</b>

VAC	1.274	UF
TIR	39%	
PERIODO DE RECUPERACION	<b>3</b>	años

**Fuente: Elaboración propia**

### 11.5. Sensibilización

Con la finalidad de evaluar y verificar el atractivo del negocio se realizó la sensibilización de los ingresos y egresos, tanto con y sin plan de marketing, dando como resultados los siguientes valores para la simulación con plan de marketing:

**Tabla N° 58**

#### **Sensibilización de Ingresos y Egresos con Plan de Marketing**

<b>Sensibilización ingresos</b>		<b>Sensibilización egresos</b>	
<b>%</b>	<b>VAN</b>	<b>%</b>	<b>VAN</b>
0%	9.675	119%	0
-8%	8.098	80%	3.315
-18%	6.095	50%	5.740
-28%	4.052	30%	7.353
-38%	2.009	15%	8.554
-48%	0	10%	8.927

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 59**

#### **Sensibilización de Ingresos y Egresos sin plan de Marketing**

<b>Sensibilización ingresos</b>		<b>Sensibilización egresos</b>	
<b>%</b>	<b>VAN</b>	<b>%</b>	<b>VAN</b>
-2%	1.111	2%	1.166
-4%	948	7%	896
-7%	703	10%	734
-10%	458	14%	518
-14%	132	17%	356
-16%	32	20%	194
-16%	0	24%	0

Fuente: Elaboración propia

## 11.6. Mecanismos de control de resultados

### 11.6.1. Calendario de verificación de cumplimiento con responsables de controlar

La revisión del funcionamiento del Plan de Marketing propuesto, será revisado de forma parcial trimestralmente, buscando así poder calcular indicadores de manera permanente que permitan entregar una imagen del progreso de ventas y el impacto que la gestión de marketing ha tenido en estas variaciones.

Junto con lo anterior, se busca realizar una revisión general anual cada año con el fin de poder establecer las mejoras de gestión que hubo, su impacto en el desempeño de las ventas.

**Tabla N° 60**  
**Calendario de Control de Resultados**

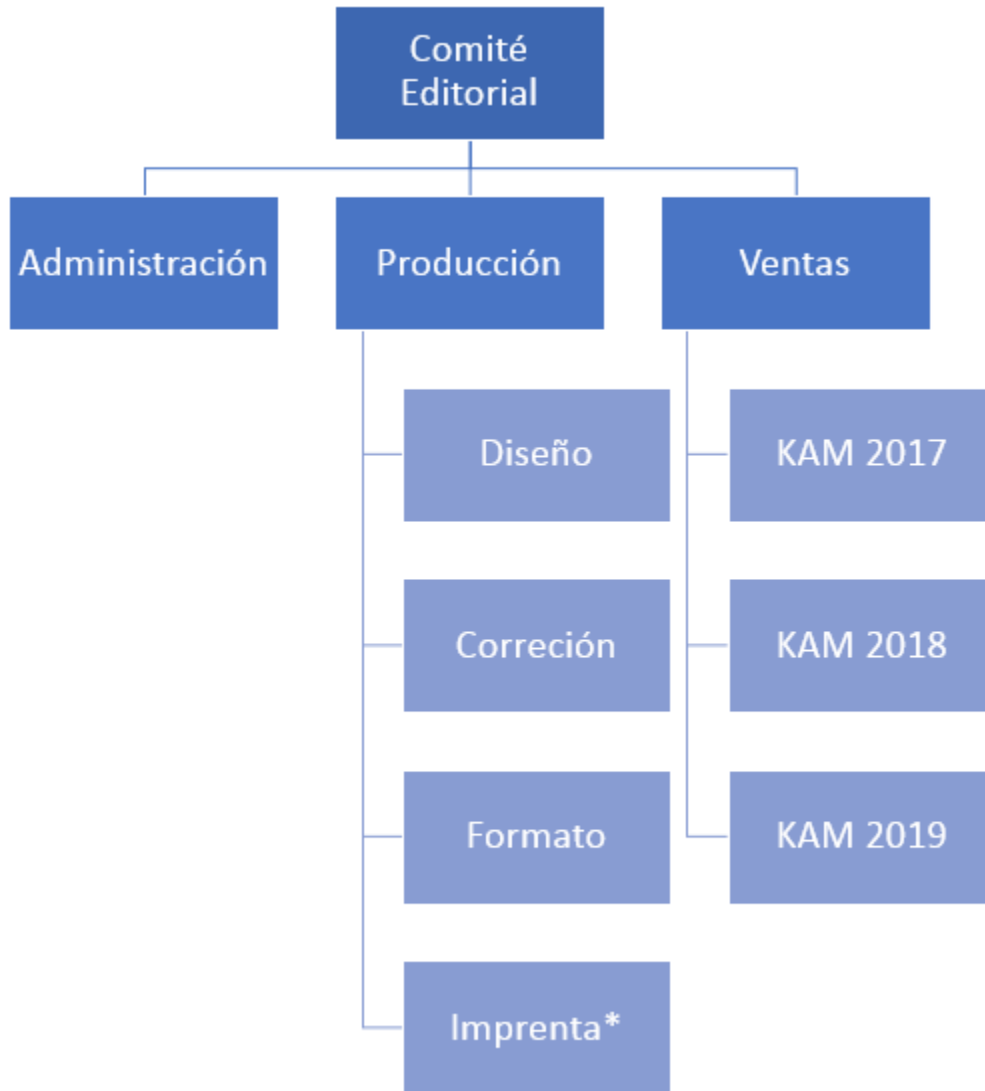
	Q1		Q2		Q3		Q4		Revisión General	
	REV	RESP	REV	RESP	REV	RESP	REV	RESP	REV	RESP
<b>Año 2017</b>	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Comité Editorial
<b>Año 2018</b>	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Comité Editorial
<b>Año 2019</b>	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Comité Editorial
<b>Año 2020</b>	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Comité Editorial
<b>Año 2021</b>	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Ventas	SI	Comité Editorial

Fuente: Elaboración Propia

### 11.6.2. Evaluación de la organización de marketing (estructura/ responsables/ desempeño)

Para llevar a cabo la revisión y evaluación del progreso de marketing, se estableció el siguiente organigrama, con el fin de dar jerarquía que se adecúen a los requerimientos de la empresa.

**Figura N° 9**  
**Organigrama**



\*Solo en el caso de solicitud del cliente (autor) es utilizado

Fuente: Elaboración Propia

## **11.7. Indicadores de control comercial**

### **11.7.1. Indicadores comerciales**

***OPEX: Inversión en Activo Corriente***

Formula: Activo Corriente 2016- Activo Corriente 2017

***CAPEX: Inversión en Prop, Plan y Equipo.***

Formula: Activo Fijo 2016- Activo fijo 2017

**ROI: Rentabilidad de la Inversión en Publicidad**

Formula: Inversión en Publicidad / Ventas

**ROI: Rentabilidad de la Inversión en Promoción**

Formula: Inversión en Promoción / Ventas

Podemos averiguar si existen nuevos o si está bien el análisis, recuerden que todos estos ratios deben medirse en dos periodos, para poder saber si hubo aumento o no.

### **11.7.2. Indicadores financieros**

No solo es importante la Proyección y el análisis del Futuro, sino que también es vital el control del comportamiento y el desempeño de la empresa. Por tanto, en esta sección, se incorporan todos los indicadores que nos permitirán medir el desempeño de Edición Digital.

#### **Razones de liquidez**

En esta sección, se evalúa la liquidez o Solvencia de corto plazo de la compañía. Esto, dado que se verá la capacidad que tiene la empresa de responder a sus obligaciones exigibles o de corto plazo con sus activos circulantes, realizando el filtro a través de la liquidez.

El primer ratio que se analizara es:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este ratio mide la liquidez de la empresa y su capacidad de pagar con su activo circulante. Sin embargo, se puede endurecer el análisis utilizando la Razón Ácida.

$$\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este análisis es más duro que el anterior, dado que excluye los activos menos líquidos como el de inventario, ya que estos deben esperar el proceso de maduración correspondiente para volverse efectivo.

$$\text{Razón Acidísima} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} - \text{Cx} \text{C}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón acidísima es un nivel aún más duro del análisis de Liquidez, dado que además de excluir los inventarios, también incluye las cuentas por cobrar, por lo que nos entrega un indicador que informa de la capacidad de respuesta a muy corto plazo ante inminentes pagos del pasivo circulante.

Por otro lado, el Capital de trabajo contable nos indica la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes, sin diferenciar su liquidez en el corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

### ***Ratios de actividad***

El primer ratio que se utilizará será el de Duración de Inventario, el cual mide la cantidad de días promedio que duran los inventarios en Stock:

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios} * 360}{\text{Ventas}}$$

Así mismo, podemos calcular cuantas veces en promedio el inventario se ha cambiado o rotado:

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Por otro lado, podemos considerar la cantidad de días promedio que duran las cuentas por cobrar:

$$\text{Dias de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

Con lo anterior, podemos calcular la cantidad de veces que las cuentas por cobrar rotan en el año:

$$\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

También podemos medir la duración en días promedio de las cuentas por pagar:

$$\text{Dias de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} * 360}{\text{Compras}}$$

Así mismo, podemos obtener el número de veces que se cambia en promedio las cuentas por pagar:

$$\text{Rotacion de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Para obtener la rotación del Activo Fijo, es decir, cuanto es el monto que se está generando en relación al activo fijo, podemos usar:

$$\text{Rotacion Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Modificando el anterior, podemos obtener la relación que existe entre el monto generado por las ventas y la Inversión total:

$$\text{Rotacion Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Por último, podemos calcular el Ciclo de Caja o Efectivo utilizando la siguiente Formula:

Ciclo de Efectivo

$$\begin{aligned} &= \text{Dias de Inventario} + \text{Dias de Cuentas por Cobrar} \\ &- \text{Dias de Cuentas por pagar} \end{aligned}$$

### ***Ratios de endeudamiento***

Los ratios de endeudamiento nos sirven para controlar la estructura de Capital de la Empresa. Esto nos permite alertarnos si esta se descuadra del esperado, y nos permite entregar una razón del riesgo de la compañía.

$$\text{Leverage (Endeudamiento)} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$$

El leverage anterior nos permite conocer la relación deuda-patrimonio que existe en la empresa. Dado que la Deuda total es el numerador de la expresión y el Patrimonio el Denominador, un Mayor Leverage indica un mayor Riesgo (dado que el financiamiento externo tiene un mayor riesgo, y el interno uno menor).

Así mismo, podemos tener un leverage a corto plazo, el cual posee la misma estructura que el ratio anterior, pero utilizando la deuda a corto plazo; y un leverage a largo plazo, con una estructura igual a la anterior, pero utilizando la deuda a Largo Plazo.

La razón de Endeudamiento mide el grado de endeudamiento de una empresa en relación a sus activos. Esto además, representa el porcentaje de participación del endeudamiento externo en su estructura de capital.

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total Activo}}$$

Otro ratio interesante que nos permite conocer el estado del endeudamiento es la capacidad de pago d los gastos financieros en relación a su capacidad generadora de Utilidades

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Por último, si deseamos conocer el Grado de Independencia Financiera, utilizaremos:

$$\text{Independencia Financiera} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$$

### ***Ratios de rendimiento***

El primer Ratio a analizar será el ROA (Rendimiento operacional de los Activos). Este ratio calcula la relación entre la capacidad generadora de resultados puros del negocio y el total de activos. Esta ratio también se conoce como la rentabilidad de los activos o la económica. Esta, no incorpora la estructura de financiamiento.

$$ROA = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Total Activos}}$$

El ROE por otro lado, mide la rentabilidad financiera. Esto si incorpora la estructura de financiamiento.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

La diferencia entre el ROA y el ROE es la estructura de apalancamiento. En el caso de que el  $ROE > ROA$ , el apalancamiento tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad. Así mismo, si  $ROE = ROA$ , el apalancamiento no tiene efecto sobre la rentabilidad. Este caso se da cuando la empresa está financiada 100% con deuda, es decir, no está apalancada. Por último, si  $ROE < ROA$ , el apalancamiento tiene efecto negativo sobre la rentabilidad.

El Margen de Utilidad Bruta mide en el porcentaje de las ventas que queda disponible para cubrir todos los costos menos el costo de ventas:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Venta}}{\text{Ventas}}$$

Siguiendo con lo anterior, tenemos el margen Operacional, el cual indica si el negocio está siendo rentable sin considerar la estructura de financiamiento. Para esto, solo considera el resultado proveniente de la operación relacionándolo con las Ventas:

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad en Operaciones}}{\text{Ventas}}$$

Por último, el margen neto representa el porcentaje que el negocio genera considerando la estructura de financiamiento y otros ingresos y egresos extra operacionales:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Por último, se analizará también la capacidad de los activos para producir utilidades, que se considera a través del método Dupont:

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times \text{Ventas}}{\text{Ventas} \times \text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \text{Margen Neto} \times \text{Rotación total del Activo}$$

El sistema Dupont permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, método que permite determinar la fuente del desempeño del activo.

### ***Índices de apalancamiento***

Los índices de Apalancamiento miden en su conjunto la capacidad que tiene la empresa para, con sus activos y pasivos de corto plazo, lograr mejorar los rendimientos y la creación de utilidad y valor.

El GAO (Grado de apalancamiento operativo) se define como el cambio porcentual en las Utilidades antes de intereses e impuestos relacionado con el cambio porcentual en las Ventas.

$$\text{GAO} = \frac{\text{Cambio \% en EBIT}}{\text{Cambio \% en las Ventas}}$$

Además, el GAF (Grado de apalancamiento Financiero) representa el efecto que tiene el uso de los costos fijos de endeudamiento en el mejoramiento de la Utilidad y la Creación de Valor. Esto se utiliza relacionando la variación porcentual en el UPA (Utilidad por Acción) y la variación Porcentual en el EBIT.

$$\text{GAF} = \frac{\text{Cambio \% en UPA}}{\text{Cambio \% en EBIT}}$$

Por último, podemos calcular el grado de Apalancamiento Final, el cual incorpora tanto el GAO como el GAF:

$$\text{GAT} = \text{GAO} * \text{GAF}$$

## **12. ESTRATEGIA PLAN DE MEDIO ONLINE Y OFFLINE**

David Clark, un reconocido investigador del instituto MIT's (Laboratorio de Ciencias Y Inteligencia Artificial) en Estados Unidos, afirma que los dispositivos electrónicos cada vez más tendrán sus propios patrones de comunicación, sus propios "social networks" que utilizan para compartir y añadir información y encargarse del control automático y activación. De esa manera las decisiones serán tomadas por seres humanos solamente a través del mundo digital ya que ese formato es cada vez más persuasivo e intrínseco en nuestro cotidiano. En algún momento ya no vamos "pensar" en ir online para buscar algo porque ya seremos online por naturaleza, afirma Joe Touch, director del Instituto de Ciencias de la Información de la Universidad Southern California.

En gran desafío ahora es adaptar los fundamentos y la cultura del marketing tradicional y pasar para el nuevo formato de Marketing, el digital. Con la finalidad de lograr una profunda y satisfactoria conexión de ambos medios, es necesario entender el papel de cada uno de ellos en la industria, medir los balances y recursos en función del peso de cada uno en el mercado. Para eso, se define: los medios tradicionales, también llamados de offline son el cine, la radio, la TV, la prensa, las revistas, vallas publicitarias, ruedas y notas de prensa, entre otros. Por su vez, los medios avanzados o también llamados online, son los enlaces patrocinados (SEM), los blogs, las redes sociales (SMO), el email marketing, la publicidad de banners en medios de comunicación digital, etc.

En resumen, la alternativa online utiliza distintas herramientas, principalmente las redes sociales y la opción de marketing offline prefiere la publicidad en los medios de comunicación de masas, la vía pública, las relaciones públicas en entornos no virtuales y las promociones en los puntos de venta.

A continuación, se analiza la propuesta Benchmark, el diseño funcional y la Propuesta de Posicionamiento Web.

## 12.1. Benchmark e-commerce

La propuesta de Benchmark es establecer una comparación de las acciones que hace determinada empresa respecto a sus competidores, sean ellos líderes del mercado o no. Esa herramienta tiene por objetivo mejorar todos los aspectos posibles, tales como; elevar la productividad, mejorar nuestra calidad del servicio, aumentar la eficiencia y otros. A seguir se demuestra el ensayo Benchmark e-commerce de Edición Digital.

### 12.1.1. Simulación

Con la finalidad de medir la comparación del rendimiento de Edición Digital con los competidores de Edición Digital, se procedió a realizar un Benchmark para dos de sus competidores, además se seleccionó a [www.amazon.es](http://www.amazon.es), quien es sin lugar a dudas el e-commerce líder del mercado; por ende, todas las tendencias y formatos de plataformas y/o canales digitales las va “marcando” Amazon.

Los dos competidores seleccionados fueron:

***www.bpdigital.cl***: Este portal perteneciente a la Dirección de bibliotecas y museos, es el equivalente a una biblioteca digital, donde se puede ser socio y solicitar en calidad de préstamo libros que pueden ser descargados desde su sitio web. Dicho sitio es el que tiene el catálogo online más completo a nivel nacional.

***www.edicionesb.cl***: A nivel nacional y latinoamericano, esta editorial entrega un amplio catálogo físico como también digital, la editorial no posee un sitio especializado para la venta online.

El análisis realizado se enfocó en la parte “*hard*”, “*soft*”, zona de ventas, proceso de compras Información general y Funcionalidades.

Dentro de *hard*, se trabajó buscando KPIs de tráfico y posicionamiento SEO, el indicador de tráfico se obtuvo a través del Ranking Alexa (se consideró la posición

relativa al ranking global). Es posicionamiento SEO de Google se obtuvo mediante la herramienta Google Trends, digitando los sitios de cada uno de los competidores, se realizó una comparación global, la cual incluye a Amazon y una comparación a nivel local, las primeras posiciones las obtuvieron a nivel global Amazon y a nivel local biblioteca digital.

En lo relacionado a la web todos los sitios se encuentran desarrollados en español (Amazon tiene alrededor de 10 idiomas, pero para este caso solo se consideró español).

Los formatos de contenido en todos los casos están basados en text/html; con codificación charset=UTF-8 e ISO-8859-15 ([www.w3.org](http://www.w3.org)), el sitio de edición digital también tiene contenido en java script.

En lo relacionado a la compra, el acceso y facilidad de manejo del sitio web tanto Amazon como Biblioteca digital se caracterizan por el de fácil manejo, en el caso de edición digital ediciones B, el acceso es un poco engorroso.

Con respecto a redes sociales, ediciones B posee Facebook y twitter, en Facebook tiene 5.531 me gusta y en twitter posee 2.170. En el caso de Edición Digital ellos tienen 36.885 me gusta en Facebook (tienen un gran activo que explotar).

En lo relacionado a ventas solamente Biblioteca Digital no realiza promociones, ni venta cruzada.

En lo referido a producto todos resaltan la imagen, en el caso de edición digital, el catálogo no posee zoom. Solamente Amazon posee carro de compras.

Solamente biblioteca digital no tiene sección de contáctanos, ninguno tiene localizador de tiendas, Amazon es el único que tiene la sección de aviso legal.

Con respecto a las funcionalidades todos excepto biblioteca digital tiene menú superior, Ediciones B y Amazon también poseen botón.

**Tabla N° 61**  
**Benchmark Edición Digital**

	Hard			Soft					Redes Sociales				
	Raking global tráfico(1)	Posicionamiento o SEO Google (2)	Registro	idiomas	Formato Contenido (3)	Acceso	Número de Pasos	Devoluciones	FB	IG	TW	Youtube	APP
Biblioteca digital	2,305,111	1ra posición	5 campos obligatorios	esp	text/html; charset=UTF-8	Fácil	3	Sin costo	-	-	-	-	-
Ediciones B	4,522,339	0	-	esp	text/html; charset=UTF-8	-	-	Sin información	5,531	-	2,170	-	-
Edición Digital *	25,108,379	0	-	esp	text/html; charset=UTF-8; js	-	-	Sin información	36,885	-	-	-	Appstore; Playstore
Amazon	6	1ra posición	4 campos obligatorios	esp	text/html; charset=iso-8859-15	Fácil	5	Sin costo	-	-	-	-	Appstore; Playstore

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 62**  
**Benchmark Edición Digital**

	Zona Ventas							Proceso de Compra							Informaciones Generales							Funcionalidades					
	Venta Online	Video	Promo Destacada	Atractividad Visual	Colores Alineados con la Comunicación	Venta Cruzada	Free Shipping	Producto			Facilidades de Compra				Informaciones Generales							Menu Navegación					
							Imagen	Imagen 360º	Zoom	Tipos de formatos	Descripción del producto	Categorías de Producto	Favoritos	Vista previa de libro	Carro de Compra	Políticas de Compra	Google Adwords	About Us Section	Contact Us Section	Work With Us Section	Aviso Legal	Localizador de tiendas	Derecha	Izquierda	Top	Bottom	
Biblioteca digital	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Ediciones B	No	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
Edición Digital*	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
Amazon	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración Propia

## **12.2. Propuesta diseño funcional**

El principio de diseño funcional es ofrecer una representación visual del espacio de información con el fin de ayudar a los usuarios a entender dónde pueden ir en el sitio web. Esa herramienta asegura que cada elemento modular tiene una responsabilidad y desempeña esa responsabilidad con el mínimo de efectos secundarios en otros elementos, generando a los usuarios una visión general de las áreas del sitio en un solo vistazo.

### **12.2.1. Propuesta**

Con la finalidad de mejorar las interacciones, revertir el porcentaje de abandono y aumentar el número de páginas visitadas en promedio del tiempo en el sitio web, hemos definido las siguientes propuestas de cambio en el diseño funcional de la página web de Edición Digital.

Dentro de la propuesta de diseño funcional se deben analizar los archivos *sitemap* o mapa del sitio, que contienen una relación con las páginas del sitio, cada una con un URL (dominio principal) específico, también denominado subdominio. Cada página puede contener diversos links, que pueden ser direccionados para la página principal o alguna en específico, dependiendo de la necesidad de cada una. Dichos archivos son el primer paso para la indexación en los motores de búsqueda, que se da inicio en la primera página.

La página de inicio es una especie de guía o referencia del sitio para quien la solicite. Existen dos tipos de archivos *sitemap* con objetivos y funciones diferentes. El primero es dirigido a los robots de los buscadores para suministrarles la información necesaria del sitio y que pueda ser indexado correctamente. El segundo va dirigido a los usuarios para facilitar la exploración y navegación. Para ello, dedica una página entera a una visualización de la información en la página principal, también llamada de Home. Se determina un reajusta de formato de la

página. Definimos que el mapa del sitio a actuar como guía, el home tendrá el siguiente aspecto:

**Home**

**Carro de compras (superior centro-derecho).**

**Pestaña productos (sub-home).**

**Productos destacados:**

**Libro de la semana,**

**Promoción especial: últimas unidades y descuentos,**

**Widget opiniones (barra lado derecho),**

**Link redes sociales (barra lado derecho).**

A continuación la propuesta de la sub-home:

**Sub-Home**

**Catálogo de libros Edición Digital en formato disperso, siguiendo línea YouTube, sin clasificación aparente.**

**Destaque especial para los 3 libros más recomendados.**

**Destaque especial para los 3 libros más vendidos.**

La re paginación de la Sub-Home es un factor clave en el diseño funcional. El catálogo es uno de los elementos que genera más tráfico, promueve el mejoramiento del posicionamiento orgánico, mejorando la interacción y disminuyendo el rebote en las páginas web. Esa pestaña tendrá una actualización al mes y será utilizada para promover promociones, libros más recomendados y vendidos tanto como descuentos en libros como generar *upselling* y *crosselling* de los productos.

### **12.3. Propuesta posicionamiento WEB**

En el primer informe analizamos el posicionamiento orgánico, que abarca los elementos técnicos y creativos necesarios para mejorar el ranking, dirigir el tráfico, y aumentar el conocimiento de los motores de búsqueda. Ese análisis, también

llamado de SEO (Search Engine Optimización) indica la oportunidad de mejora en el posicionamiento en los motores de búsqueda, sea en Google u otro.

Además del SEO se aplicará el posicionamiento SEM (Search Engine Marketing), que son las campañas de anuncios de pago en buscadores. Para Google, se utiliza el Adwords. Con el análisis Benchmark se propone utilizar mercados inesperados. Para eso se utilizará el posicionamiento orgánico (SEO) y el posicionamiento pagado SEM (Google Adwords) visando el crecimiento de la visibilidad en los motores de búsqueda para mejorar el ranking, dirigir el tráfico, y aumentar el conocimiento.

Para llegar a un resultado óptimo y poder entregar el ROI de la propuesta de posicionamiento WEB, se explica las bases de Google, un motor de búsqueda que funciona como un catálogo. Su principio es muy similar a las páginas amarillas, pero en una versión 2.0 y online. Tiene páginas de referencia, puede re direccionar resultados, y entregar búsquedas de calidad; eso significa que una vez que se hace una búsqueda en Google, se mostrarán los resultados acordes a la clasificación de relevancia de la propia empresa, priorizando contenidos, anuncios u otros según su objetivo.

Google monetiza la búsqueda de información a través de Google Adwords, prácticamente todo su ingreso viene de esa fuente. En 2015, por ejemplo, fue recaudado un total de 80 mil millones de dólares, solo en EEUU a través de las campañas. Son más de 3,5 mil millones de búsquedas diarias y 1,2 trillones de búsquedas anuales en todo el mundo. Las más grandes empresas de e-commerce usan ese canal como su única inversión en propaganda. Amazon, por ejemplo, gasta más de 50 mil millones de dólares por año en Google Adwords, Booking.com pasa la cifra de 40 mil millones de dólares. Pero no es solo la empresa que e-commerce que están apostando altas cifras en propaganda en

línea, la Universidad de Phoenix, por ejemplo, gasta casi 47 mil millones de dólares anuales, más que Ebay, que tiene una cuota de casi 43 mil millones.

Las campañas de google alcanzan el 80% del internet y dividen sus búsquedas en resultados orgánicos y pagados. Se disponen en las primeras y algunas veces las últimas posiciones de la página inicial de búsqueda para Adwords. Cuanto más se paga mejor el posicionamiento. Las 3 primeras posiciones pagadas reciben 40,5% del total de clics. En resumen, ese tipo de campaña no tiene un costo fijo, dado que el pago es por clic y cada empresa tiene la opción de elegir su presupuesto y medir los resultados en tiempo real.

El resto del posicionamiento se clasifica como orgánica y son las que pueden traer más beneficio, según contenido e información. Al analizar la prueba (mencionada en las imágenes) con las palabras Viajes y Libros, podemos observar que la primera es mucho más valiosa, dado que tiene 4 campañas en el *head* y una en el *footer*, ya la segunda palabra solo tiene una campaña en el *head*. Eso se debe a la relevancia de cada palabra y su clasificación en la industria, dado de que la primera está en la industria de Viajes y Turismo, la segunda podría ser clasificada en la industria de Educación o de Retail.

El resultado final, depende de lo que se busca, dado que cada palabra tiene un valor distinto y pertenecen a un mercado distinto. Los resultados de las búsquedas en google (search ending result pages) se disponen de la siguiente manera:

# Imagen N° 5

Google hoteles

Todas Mapas Imágenes Noticias Vídeos Más + Herramientas de búsqueda


Aproximadamente 240.000.000 resultados (0,51 segundos)

**Hotéis: Hotels.com™ - Reserve Hotéis Pela Metade do Preço**  
www.hotels.com/ + Traduzir esta página  
Caribe Hotéis Guías Onde Guisear  
Hotéis em Cancun Hotéis em Londres  
Hotéis em Buenos Aires Hotéis em São Paulo

**Ofertas en Hoteles - Super Promoción Hoteles Despegar - Despegar.cl**  
www.despegar.cl/General + Traduzir esta página  
Reserva y Pague en Precios y Cuotas!  
Hotéis - Reserve Ahora Cyberday - All Inclusive - 18 Cuotas Sin Interés - 60% Off  
Servicios - Wi-Fi, Desayuno, Aire Acondicionado, Piscina, Gimnasio, Spa, Restaurant  
Promociones de Países - Paquetes Turísticos - Hotéis en Oferta - Alquiler de Autos

**Hotel: Booking.com - Melhor preço. Sem custos reserva**  
www.booking.com/hoteles + Traduzir esta página  
Reserva em 1.022.000+ hotéis online  
Albergue - Hotéis - Pousadas - Motéis - Apartamentos de férias - Villas  
Tipos: Hotéis, Apartamentos, Villas, Hotéis, Resorts, B&B

**LATAM Travel: Hoteles - Los mejores hoteles para tu viaje - lan.com**  
www.lan.com/hoteles + Traduzir esta página  
Reserva ahora mismo. ¡gratis!



dom. 16 de out seg. 17 de out

Preço - Classificação do hotel - Classificar por

Hotel	Clasificación	Preço
Hotel Bidasoa	4,6 ★★★★★ hotel de 4 estrelas	CLP99.558
Hotel Atton Vitacura	4,3 ★★★★★ hotel de 4 estrelas OFERTA 18% abaixo da média	CLP77.943
Hotel el Vergel		CLP60.735

Mais hotéis Sobre o sistema de preços

**Hoteles.com : Reserva de Hoteles - Más de cientos de miles hoteles ...**  
https://www.hotels.com/ + Traduzir esta página  
Reserva hoteles baratos con descuentos. Compara precios, opiniones y ofertas de hoteles para tus vacaciones. Gana noches gratis y aprovecha los mejores precios.  
Hoteles.com Ofertas de hotel Hoteles con Rewards Cancun

**Hoteles. Reserva de Hoteles Online - Atrapalo.com - Atrapalo**  
https://www.atrapalo.com/hoteles + Traduzir esta página  
Ofertas de hoteles al mejor precio. Te ofrecemos los mejores hoteles más baratos para ir donde tu quieras. Contamos con más de 100.000 opiniones de usuarios que te ...

**Buscador de hoteles - Encuentra tu hotel con momondo**  
www.momondo.es/hoteles + Traduzir esta página  
Busca y compara entre millones de precios de hoteles rápidamente con momondo. Encuentra el mejor precio para hoteles de lujo, hoteles boutique.

**Hoteles en Santiago - 78% | Encuentra tu hotel barato - trivago.cl**  
www.trivago.cl + Chile - Región Metropolitana de Santiago + Traduzir esta página  
Busca y compara 1340 hoteles en Santiago. Compara precios a través de 200 páginas web de reserva. Ahora hasta un 78%. Ofertas hoteles - trivago!

**trivago.cl - Compara entre miles ofertas de hoteles y elige el mejor hotel**  
www.trivago.cl + Traduzir esta página  
Encuentra hoteles baratos comparando entre más de 1497002 hoteles. La mayor oferta online de hoteles al mejor precio. ¿Buscas hotel? - trivago

**Hoteles en Santiago de Chile | Hoteles Despegar.com**  
www.despegar.cl - Hoteles - Hoteles en Chile + Traduzir esta página  
Reserva su hotel en Santiago de Chile con el mejor precio. La mayor oferta de alojamientos, toda la información y los hoteles en Santiago de Chile más baratos ...

**Los 10 mejores hoteles de Santiago en 2016 (con precios) - TripAdvisor**  
www.tripadvisor.cl + Santiago + Traduzir esta página  
Los mejores hoteles de Santiago en TripAdvisor: 64.215 opiniones sobre hoteles, fotos de viajeros y los precios más baratos de 194 hoteles en Santiago, Chile.

**Hoteles: Reserva hoteles baratos, hoteles todo incluido o un hotel ...**  
https://www.expedia.mx/hoteles + Traduzir esta página  
Descubre ofertas de hoteles baratos, desde hoteles todo incluido a hoteles boutique, y ahorra con la garantía del mejor precio. Más de 230000 hoteles ...

**Hoteles Baratos y Ofertas de Hoteles de Lujó | lastminute.com**  
www.lastminute.com/hoteles + Traduzir esta página  
Busca hoteles baratos con lastminute.com. Encuentra los mejores precios con nuestro buscador de hoteles y reserva hoy mismo! Ofertas de hoteles de última ...

**Los 30 mejores hoteles de en Santiago, Chile. ¡Precios increíbles ...**  
www.booking.com + Chile - Región Metropolitana + Traduzir esta página  
Reserva online y consigue fantásticos descuentos en hoteles de Santiago, Chile. Buena disponibilidad, excelentes precios. Lee comentarios de clientes y ...

**Compare Hotéis até -78% - Encontre o Hotel ideal em segundos**  
www.trivago.pt/hoteles + Traduzir esta página  
Compre +200 Sites de Reservas.  
Fácil e Rápido - Encontre Ofertas Baratas - Poupe até 78% Conosco - Compare Preços Grátis  
Destinos: Lisboa, Porto, Avieno, Londres, Braga  
Monte Gordo desde 39€ - Roma desde 30€ - Barcelona desde 49€ - Sempre o melhor preço

Investigaciones relacionadas a hoteles  
hoteles ofertas trivago chile  
hotel definición hoteles  
hoteles baratos hotel trivago  
hoteles santiago booking chile


Google libros

Todas Imágenes Noticias Mapas Vídeos Más + Herramientas de búsqueda

Aproximadamente 360.000.000 resultados (0,42 segundos)

**Millones de Libros - buscalibre.cl**  
www.buscalibre.cl/libros + Traduzir esta página  
Tenemos la mayor colección de libros en Chile! Ven a comprobarlo.  
50% Descuento Bodega Millones de Libros  
Historia Secreta Sin Iva Libros Sin Iva

**Feria Chilena del Libro**  
https://www.feriachilena.delibro.cl/ + Traduzir esta página  
EL LIBRO DE LOS ESNOBS DEL DUQUE DE BEDFORD, DUQUE DE BEDFORD. Precio Internet \$16.530. Añadir a la Bolsa. | Agregar a la lista de ...



**A Feria Chilena del Libro**  
Huérfaños 670 - (2) 2345 8300  
Abierto até às 00:00


**B Camara Chilena del Libro A G**  
Avda Liber Bernardo O Higgins 1370, Of 501 - (2) 2672 4088

**Libros | BuscaLibre Chile**  
www.buscalibre.cl/libros + Traduzir esta página  
Busca: libros, Buscar en amazon, Buscar todos los libros, Todo, Libros, DVD, Ropa ... 60% DCTO en Libros. El secreto del submarino. La salida. Cómo derrotar a ...

**Comprar libros online en tu librería Casa del Libro**  
www.casadelibro.com/libros + Traduzir esta página  
Puedes comprar libros desde nuestra librería online Casadelibro.com. Envío GRATIS para pedidos superiores a 19 euros o con Casadelibro plus. Más de un ...  
Vendidos - Libros de texto - Juvenil - Recomendados

**Planeta de Libros**  
www.planetadelibros.cl/ + Traduzir esta página  
3 días atrás - Comprar libros y ebooks nunca ha sido tan fácil. Consulta el extenso catálogo de libros de Planeta y encuentra lo que buscas. Entra y ...

**Imágenes de libros** Denunciar imágenes



Mais imágenes para libros

**Tiendas de 'Antártica Libros' - Antartica - Tienda**  
www.antartica.cl/antartica/nosotros/tiendas.jsp + Traduzir esta página  
Antártica Libros posee 19 tiendas en el país distribuidas en las ciudades de Antofagasta, Concepción, Viña del Mar, Temuco y Santiago. Costanera Center ...

**Antartica - Libros**  
www.antartica.cl/antartica/categoria/libros.jsp + Traduzir esta página  
Un libro mérito de investigación y recopilación de relatos e imágenes que recupera el patrimonio emocional, industrial y nutritivo... My Dilemma Is You, Un Nuevo ...

**FILSA - Feria Internacional del Libro de Santiago**  
camaradelibro.cl/ferias/filsa/ + Traduzir esta página  
FILSA, Feria Internacional del Libro de Santiago, persigue impulsar la libre circulación de las ideas, promover la difusión del libro, el fomento de la lectura; y la ...

**Libros sobre el Camino de Santiago | Camino de Santiago | Gronze.com**  
www.gronze.com/camino-santiago/libros + Traduzir esta página  
Presentamos a continuación una selección de libros (ordenados por géneros y fecha de publicación) que, sin ser guías, tratan en alguna de sus múltiples ...

**LIBROS CONTABLES ELECTRONICOS**  
www.sii.cl/e\_contabilidad/ + Traduzir esta página  
Información sobre Libros Contables Electrónicos. Descripción - Normativa - Listado de contribuyentes inscritos - Información técnica y formatos de Libros ...

**Pesquisas relacionadas a libros**

bajar libros	prometeo libros
google libros	opus libros
libros para leer	libros tauro
cuspidel libros	livros mais vendidos



Fuente: Elaboración Propia

Otra manera en que Adwords trabaja, es a través de Remarketing, que significa una vez realizada una búsqueda, los registros quedan en el buscador y la propaganda reabre en una página distinta, sea en una red social o en otra búsqueda. Ese tipo de propaganda puede aumentar los ingresos hasta 600%, dependo de la industria, pero suele ser mucho más costoso que el tradicional PPC (pago por clic).

### **12.3.1. Plan de medios edición digital 2017**

#### **- Google Adwards**

Con el objetivo de explorar todas las posibilidades de Google “Adwords”, nuestra propuesta tiene una inversión durante todo el año, con un gasto mensual que varía en relación a la estacionalidad, es decir, para las fechas especiales, tales como día del libro, *back to school*, vacaciones de verano, navidad aumenta el monto de inversión.

El objetivo de la inversión en Adwards es la conversión y venta en nuestro sitio, buscaremos obtener una ubicación privilegiada dentro del front de la página de google para así lograr re direccionar a los usuarios hacia nuestra página.

Después de un análisis en esa industria hemos elegidos las siguientes palabras claves:

- Libro digital
- Edición digital
- Impresión y papel
- Impresión Digital
- Acceso Global a la lectura
- Proteger los arboles
- Lectura en línea
- Lectura digital
- Libros en línea

Para las campañas en las fechas especiales seguiremos con las mismas palabras, pero adicionaremos *key words* de acorde la fecha según el calendario.

**Tabla N° 63**  
**Calendario Fechas de Venta Relevante**

Plan de Medios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Feria Chilena del libro												
Día del padre												
Día de la madre												
Navidad												
Back to School												
Vacaciones												

**Fuente: Elaboración Propia**

Enero y febrero se incrementarán las *key words* referentes a las vacaciones:

- Vacaciones educativas
- Leer en las vacaciones
- Lectura digital en viaje
- Libros de viaje
- Leer en la playa
- Libros de ocio
- Lectura recreativa

Marzo y abril trabajaremos con la estacionalidad *Back to school* también con las palabras clave:

- Vuelta a clases
- Libros infantiles
- Libros escolares
- Lectura obligatoria escolar

Mayo trabajaremos con key words relacionadas al día del padre:

- Regalo para el padre
- Libros para papa
- Regalos baratos
- Regalo creativo para el día del padre

Junio es el mes de la madre, utilizaremos las palabras:

- Regalos para el día de la madre
- Regalo diferente para el día de la madre
- Que regalo para mi mama

Octubre se desarrolla la feria chilena del libro, incrementaremos en nuestra campaña las palabras:

- Feria chilena del libro
- Libro digital en la feria chilena
- Feria del libro digital
- Feria del libro

Diciembre añadiremos las key words:

- Presente de navidad
- Regalo para el jefe
- Regalo fin de año
- Amigo oculto
- Regalo amigo oculto

- **Banner Google, Facebook & Instagram**

Utilizamos banners en Google, Facebook e Instagram, el objetivo de estos es poder generar awarness y direccionar tráfico hacia el sitio de ventas dado que el

formato es dinámico, permite incorporar multimedia. La inversión en esos canales considero la estacionalidad de ventas de la categoría durante todo el año, aunque en el caso de Facebook se determinó que la inversión fuese en las mesas de mayor demanda.

**Tabla N° 64**  
**Resumen Plan de Medios**

<b>Adwords (Google)</b>	<b>Inv por día</b>	<b>Inv Semanal</b>	<b>Inv Mes</b>	<b>TTL AÑO 17</b>
	2,000	60,000	240,000	2,880,000
<b>Banner (Google Display)</b>	<b>Inv por día</b>	<b>Inv Semanal</b>	<b>Inv Mes</b>	<b>TTL AÑO 17</b>
	4,000	120,000	480,000	5,760,000
<b>TTL Google Invest</b>	6,000	180,000	720,000	8,640,000
<b>Facebook &amp; Instagram</b>	1,500	45,000	180,000	900,000
<b>TTL Media Plan</b>	7,500	225,000	900,000	9,540,000

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 65**  
**Plan de Medios Mensual 2017**

<b>Plan de Medios</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TTL plan de Medios</b>
<i>Google</i>	1,036,900	864,084	1,036,900	691,267	604,858	604,858	432,042	432,042	432,042	777,675	864,084	864,084	8,640,835
<i>Facebook</i>	126,016	126,016	135,017	135,017	.	.	.	.	.	108,014	108,014	162,020	900,113
<i>Feria Chilena del Libro</i>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1,331,207	.	.	1,331,207
<i>RRHH (lanzamientos)</i>	.	.	400,000	.	400,000	.	.	.	.	969,886	.	.	1,769,886
<i>TTL Inversión</i>	1,162,916	990,099	1,571,917	826,284	1,004,858	604,858	432,042	432,042	432,042	3,186,781	972,097	1,026,104	12,642,041

Fuente: Elaboración Propia

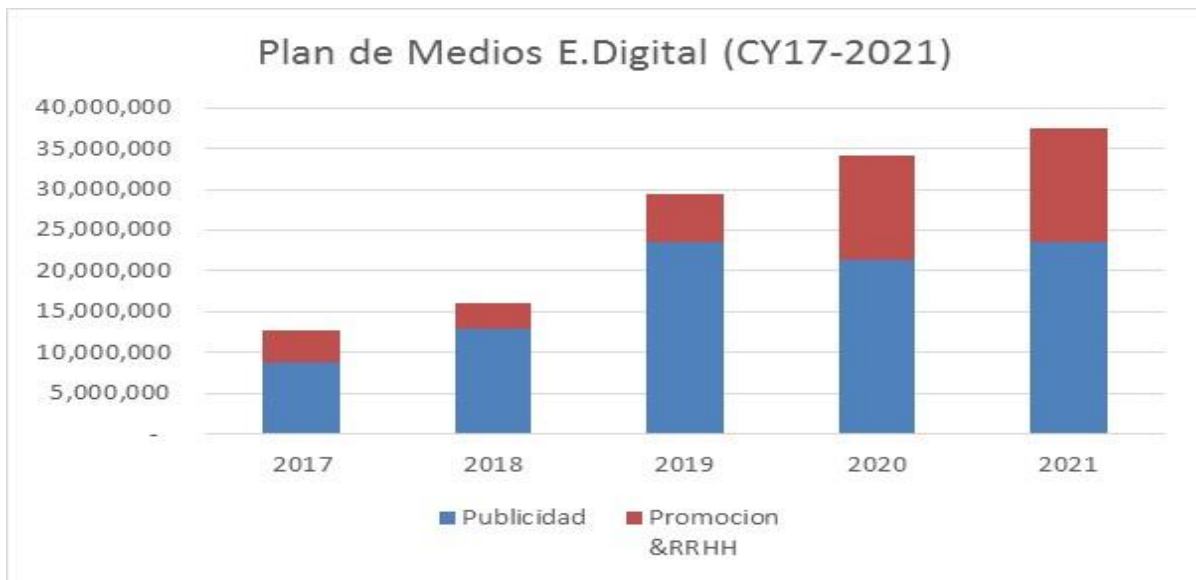
Para los siguientes cinco años nuestro plan es poder mantener una inversión que tenga relación con el crecimiento en nuestras ventas:

**Tabla N° 66**  
**Plan de Medios Cinco Años**

	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidad	8,664,855	12,813,469	23,459,877	21,299,162	23,429,078
Promoción & RRHH	4,000,000	3,203,367	5,864,969	12,779,497	14,057,447
<b>TTL inversion</b>	<b>12,664,855</b>	<b>16,016,836</b>	<b>29,324,846</b>	<b>34,078,659</b>	<b>37,486,525</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 8**  
**Distribución Inversión Plan de Medios**



Fuente: Elaboración Propia

## - **Medición y seguimiento del plan digital**

La medición de Google Analytics, Banners en Google, Facebook e Instagram debe ser monitoreado periódicamente a través del Google Analytics, un servicio gratuito ofrecido por Google de analíticas para cualquier sitio web con herramientas de estadísticas y de análisis que generan informes predeterminados y personalizables incluyendo el SEO y el SEM.

Las mediciones permiten analizar:

- Número de visitas,
- Duración en la página web,
- Datos sociodemográficos de los usuarios (lenguaje, ubicación, proveedor de Internet),
- Fuentes de tráfico,
- Páginas visitadas,
- Secciones preferidas y desplazamientos entre ellas,
- Palabras clave usadas (parte de SEO y SEM),
- Análisis del tiempo de carga,
- Análisis de redes sociales,
- Registro del contenido más popular,
- Informes publicitarios (combinados con Google AdWords),
- Detalles técnicos de los dispositivos de los visitantes desktop o móvil,
- Registro de conversiones tales como ventas, clics y descarga.

## CONCLUSIÓN

El plan de marketing le permitirá a Edición Digital, aumentar su gama de productos, mejorar su concepto comunicacional y además incrementara su participación de mercado en la industria. Ofreciendo una propuesta de valor, única y vanguardista para sus clientes. Donde el énfasis será la incursión en un plan de medios acorde a la estrategia de la empresa, y al tiempo virtual que estamos viviendo.

Con la proyección de la nueva unidad de negocio “materiales académicos” se revela un resultado inesperado de reposicionamiento de producto, generando un enfoque en el nuevo producto. Esto se logrará por ser un producto totalmente innovador y que le permitirá llegar a un cliente mucho joven con un ciclo comercial, que lo puede acompañar toda su vida.

Invertir en google es una excelente oportunidad para el tipo de empresa que tenemos, principalmente por su tamaño ya que el beneficio es un registro métrico que le ayudara a tomar mejores decisiones, se adaptara a las nuevas tendencias del mercado sin generar un gasto en investigación o perdida de dinero en testo de otros tipos de medios y le entregara las mismas herramientas para competir con grandes cadenas.

Es por este motivo, que nuestro enfoque estuvo orientado a medio digitales, una propuesta de valor atractiva e única, con un producto vanguardista e incentivará la democratización de la lectura, perdiendo así la linealidad en el acto de leer. Dos conceptos, que están arraigado en los pilares de la empresa Edición Digital.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Chilena I.S.B.N. (2016). *I.S.B.N Chile: Informe estadístico 2015*. Chile.

Recuperado el 15 de Mayo del 2016 de <http://www.isbnchile.cl>

Armstrong Gary, Kotler Philip (2003). Google Books: *Fundamentos de Marketing*

Recuperado el 5 de Septiembre del 2016 de <https://books.google.com.uy>

Damodaran, Aswath. (2016). *Damodaran online*. UK. Recuperado el 10 de

Septiembre del 2016 de [https:// http://pages.stern.nyu.edu/](https://http://pages.stern.nyu.edu/)

INE. (2010). *Compendio Estadístico: 1.2 Estadísticas Demográficas Chile*.

Recuperado el 3 de Septiembre del 2016 de <http://www.ine.cl/>

Marambio, Josefina. (s.f.). Cámara Chilena del Libro: *Editores debaten sobre el precio del libro digital en Chile*. Santiago, Chile. Recuperado el 17 de Mayo

del 2016 de <https://www.camaradellibro.cl>

Rifkin, Jeremy. (2014). *The World Financial Review: The Third Industrial Revolution: How the Internet, Green Electricity, and 3-D Printing are Ushering in a Sustainable Era of Distributed Capitalism*. Recuperado el 13 de Mayo del

2016 de [http:// www.worldfinancialreview.com](http://www.worldfinancialreview.com)

Sánchez, Julio. (2011). *El Economista: Línea de tiempo: la historia del e-book*.

México. Recuperado 15 de Mayo del 2016 de <http://eleconomista.com.mx>

Traslaviña, Hugo. (2015). *La Segunda online: El silencioso boom de la producción editorial en Chile*. Santiago, Chile. Recuperado el 17 de Mayo del 2016 de

<http://www.lasegunda.com>

## ÍNDICE FIGURAS, GRÁFICOS, IMÁGENES Y TABLAS

FIGURA N° 1 .....	28
FIGURA N° 2.....	49
FIGURA N° 3.....	74
FIGURA N° 4.....	112
FIGURA N° 5.....	112
FIGURA N° 6.....	113
FIGURA N° 7.....	115
FIGURA N° 8.....	119
FIGURA N° 9.....	154
GRÁFICO N° 1 .....	36
GRÁFICO N° 2.....	37
GRÁFICO N° 3.....	102
GRÁFICO N° 4.....	117
GRÁFICO N° 5.....	118
GRÁFICO N° 6.....	123
GRÁFICO N° 7.....	138
GRÁFICO N° 8.....	176
IMAGEN N° 1 .....	87
IMAGEN N° 2.....	90
IMAGEN N° 3.....	93
IMAGEN N° 4.....	143
IMAGEN N° 51.....	171
TABLA N° 1 .....	17
TABLA N° 2.....	29
TABLA N° 3.....	34
TABLA N° 4.....	35
TABLA N° 5.....	35

TABLA N° 6 .....	37
TABLA N° 7 .....	53
TABLA N° 8 .....	55
TABLA N° 9 .....	56
TABLA N° 10 .....	57
TABLA N° 11 .....	58
TABLA N° 12 .....	59
TABLA N° 13 .....	60
TABLA N° 14 .....	62
TABLA N° 15 .....	63
TABLA N° 16 .....	70
TABLA N° 17 .....	70
TABLA N° 18 .....	73
TABLA N° 19 .....	79
TABLA N° 20 .....	80
TABLA N° 21 .....	83
TABLA N° 22 .....	89
TABLA N° 23 .....	91
TABLA N° 24 .....	98
TABLA N° 25 .....	99
TABLA N° 26 .....	100
TABLA N° 27 .....	102
TABLA N° 28 .....	104
TABLA N° 29 .....	105
TABLA N° 30 .....	110
TABLA N° 31 .....	116
TABLA N° 32 .....	120
TABLA N° 33 .....	121
TABLA N° 34 .....	121
TABLA N° 35 .....	122
TABLA N° 36 .....	122

TABLA N° 37 .....	124
TABLA N° 38 .....	124
TABLA N° 39 .....	126
TABLA N° 40 .....	127
TABLA N° 41 .....	128
TABLA N° 42 .....	129
TABLA N° 43 .....	135
TABLA N° 44 .....	136
TABLA N° 45 .....	137
TABLA N° 46 .....	140
TABLA N° 47 .....	141
TABLA N° 48 .....	142
TABLA N° 49 .....	144
TABLA N° 50 .....	144
TABLA N° 51 .....	145
TABLA N° 52 .....	145
TABLA N° 53 .....	146
TABLA N° 54 .....	146
TABLA N° 55 .....	147
TABLA N° 56 .....	148
TABLA N° 57 .....	149
TABLA N° 58 .....	152
TABLA N° 59 .....	152
TABLA N° 60 .....	153
TABLA N° 61 .....	166
TABLA N° 62 .....	166
TABLA N° 63 .....	173
TABLA N° 64 .....	175
TABLA N° 65 .....	175
TABLA N° 66 .....	176

## ANEXOS

### ANEXO N°1: Análisis Industria Porter

#### Poder de Negociación de los Clientes

Para realizar este análisis, se tomó en consideración los dos tipos de clientes considerados para el mercado B2C.

#### - Lectores por entretenimiento

Factor	Intensidad	Observación
Número de clientes importantes	Media	<p>Pese a que sólo el 4,8% de población declara la lectura como su pasatiempo preferido, el 92% de esta misma muestra declara tener al menos un libro en su hogar.</p> <p>Esto demuestra entonces que en volumen la cantidad de clientes es alta, quienes compran por moda, intereses de lectura, entre otros. Sin embargo, no tienen la capacidad de agruparse, y ejecutar una compra masiva.</p> <p>De esta forma, se puede concluir que la intensidad de los clientes es media, ya que, si bien no tienen compra agrupada, si existe un potencial de volumen alto.</p>
Importancia del costo del producto o servicio en costos totales de los clientes	Alta	<p>El producto ofrecido, libro digital, no es relevante en la estructura de costo del cliente, esto impacta directamente en que el poder de negociación del cliente es mucho mayor sobre la empresa.</p>
Grado de estandarización del producto	Baja	<p>Si bien, el libro en sí, puede ser considerado como un producto estandarizado este no lo es, ya que cada título tiene la capacidad de ser único e individual. Por otra parte, en el caso de los libros digitales, este es un producto no explotado aún, ni siquiera por las editoriales más importantes en Chile, por lo que se transforma en un producto no estandarizado. Hoy en día no existen</p>

		alternativas iguales.
Costo de cambio	Medio	<p>Pese a lo único que tiene hoy en día un producto como el libro digital, al ser una actividad ligada al entretenimiento y gustos personales, para un cliente cambiarse de producto es poco costoso, por lo que podría tomar una nueva alternativa fácilmente, sin involucrar un gran costo de oportunidad.</p> <p>Ahora bien, si se considera que quien consume un libro, tiene una especial afinidad con la lectura, temas, narrativa, entre otros, puede entonces asignarle un mayor valor, de esta forma el costo de cambio es medio.</p>
Amenaza de integración hacia atrás	Baja	Los clientes no tienen la capacidad de comenzar a desarrollar los productos y/o servicios de una editorial. Por tanto, su poder de negociación es bajo.
Amenaza de integración hacia adelante	Baja	Una editorial no tiene la posibilidad de tomar la posición de un cliente, con ello no puede integrarse hacia adelante. De esta forma su poder de negociación es bajo.
Importancia del producto o servicio para asegurar la calidad de los clientes	Alta	Los clientes no tienen una dependencia directa con el producto, por tanto, tienen un mayor poder de negociación sobre una empresa editorial.
Información que manejan	Bajo	Los clientes no poseen información clara, sobre el proceso de producción, ventas, entre otros, de libros en Chile. Dado lo anterior su poder de negociación es bajo.

**- Lectores por necesidad**

Factor	Intensidad	Observación
Número de clientes importantes	Media	En este caso los clientes son más aversos a lectura, pese a que son potencialmente importantes en

		<p>volumen, proveniente en mayor cantidad de colegios y universidades.</p> <p>De esta forma, al ser motivación de lectura una “obligación” ineludible, su poder de negociación es medio.</p>
Importancia del costo del producto o servicio en costos totales de los clientes	Alta	El producto ofrecido, libro digital, no es relevante en la estructura de costo del cliente, esto impacta directamente en que el poder de negociación del cliente es mucho mayor sobre la empresa.
Grado de estandarización del producto	Baja	Si bien, el libro en sí, puede ser considerado como un producto estandarizado este no lo es, ya que cada título tiene la capacidad de ser único e individual. Por otra parte, en el caso de los libros digitales, este es un producto no explotado aún, ni siquiera por las editoriales más importantes en Chile, por lo que se transforma en un producto no estandarizado. Hoy en día no existen alternativas iguales.
Costo de cambio	Medio	<p>Pese a lo único que tiene hoy en día un producto como el libro digital, al ser una actividad ligada al entretenimiento y gustos personales, para un cliente cambiarse de producto es poco costoso, por lo que podría tomar una nueva alternativa fácilmente, sin involucrar un gran costo de oportunidad.</p> <p>Ahora bien, si se considera que quien consume un libro, tiene una especial afinidad con la lectura, temas, narrativa, entre otros, puede entonces asignarle un mayor valor, de esta forma el costo de cambio es medio.</p>
Amenaza de integración hacia atrás	Baja	Los clientes no tienen la capacidad de comenzar a desarrollar los productos y/o servicios de una editorial. Por tanto, su poder de negociación es bajo.

Amenaza de integración hacia adelante	Baja	Una editorial no tiene la posibilidad de tomar la posición de un cliente, con ello no puede integrarse hacia adelante. De esta forma su poder de negociación es bajo.
Importancia del producto o servicio para asegurar la calidad de los clientes	Alta	Los clientes no tienen una dependencia directa con el producto, por tanto, tienen un mayor poder de negociación sobre una empresa editorial.
Información que manejan	Bajo	Los clientes no poseen información clara, sobre el proceso de producción, ventas, entre otros, de libros en Chile. Dado lo anterior su poder de negociación es bajo.

#### a. Amenaza de nuevos competidores

Factor	Intensidad	Observación
Economías de escala	Alta	Existe muy alta probabilidad que entren nuevos competidores, ya que en el medio digital no existen grandes competidores que estén haciendo lo mismo, existe facilidad de desarrollar software.
Diferenciación del producto o servicio	Baja	La diferenciación es alta, por tanto, imitar un catálogo virtual de libros es baja, por sistema y softwares.
Identificación de marcas	Baja	No tiene una incidencia directa la marca con la compra de los individuos, es decir un lector no compra en base a la editorial, sino por el título.
Costo de cambio	Alta	El dinamismo de los dispositivos tecnológicos hace que para un cliente sea muy sencillo cambiarse de dispositivo.
Requerimiento de capital	Alta	No es necesaria una inversión inicial alta, por tanto,

		existen facilidades para poder ingresar a la industria.
Acceso a canales de distribución	Baja	Es difícil acceder a los canales de distribución del mercado editorial, por tanto, existe una baja probabilidad de entrantes a la industria bajo este contexto.
Acceso a insumos	Baja	Es difícil acceder a títulos, especialmente a aquellos más reconocidos, por tanto, existe una dificultad para aquellos competidores que deseen entrar a la industria.
Tasa de crecimiento del sector	Media	La industria editorial está creciendo en Chile, junto con lo anterior el uso de dispositivos digitales, por tanto, pese a que aún no se genera rentabilidad permanente si existen posibilidades del ingreso de nuevos entrantes
Reacción esperada	Baja	La industria editorial es muy cerrada, y tiene gran capacidad de reacción ante la entrada de un nuevo competidor
Protección del gobierno o legal	Baja	Los libros están protegidos por derechos de autor, por tanto, la negociación es uno a uno, de esta forma existe una baja probabilidad que un nuevo competidor tenga la capacidad de poder negociar con el proveedor del material de forma masiva.

#### **b. Amenaza sustitutos**

Sustituto indirecto: se entiende como todas aquellas actividades que podrían sustituir la lectura. Para lo anterior evaluó el nivel de impacto que tendría un sustituto para cada tipo de lector identificado anteriormente.

**- Lector por entretenimiento**

Factor	Intensidad	Observación
Precio relativo de los sustitutos	Baja	El precio de los potenciales sustitutos es mayor al que podría tener un libro digital.
Precio / Calidad	Baja	La relación precios calidad que tiene el cliente no es tan fuerte es decir el lector no presume mayor calidad a mayor precio, sino más bien existe una alta aversión a los precios bajos, y con ello tendencia a pagar menos es mucho mayor. De esta manera existe la posibilidad de entregar calidad en el producto ofrecido a precios convenientes, así la probabilidad que los consumidores migren a un producto sustituto es menor.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	Los clientes tienen facilidad de acceso a sustitutos, por lo que existe una más posibilidad que los consumidores migren.
Costo de cambio para el cliente	Alto	Para los consumidores es muy sencillo cambiarse a un sustituto debido a la masividad y acceso a la diversificación que existe.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Alto	Los sustitutos propuestos, son de fácil acceso, innovadores, más representativos y simbólicos para los consumidores, por tanto, la migración es mucho las probable de ocurrir.

**- Lector por necesidad**

Factor	Intensidad	Observación
Precio relativo de los sustitutos	Alta	El precio de los sustitutos es bajo o nulo, a que generalmente va asociado a adquirir el sustituto de forma ilícita o bien a productos o servicios de bajo costo.
Precio / Calidad	Baja	Los consumidores sensibilizan por precio, y desean minimizarlos a como dé lugar, por tanto, no es un factor determinante por el cual vaya a determinar su
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	Existe una alta disponibilidad de sustitutos referidos a los consumidores identificados con necesidad de lectura, esto genera una alta probabilidad de migración y determina la fuerza y relevancia de este factor.
Costo de cambio para el cliente	Alto	Para los consumidores es muy sencillo cambiarse a un sustituto debido a la masividad y acceso a la diversificación que existe.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Media	Al no ser de la misma calidad, ni tener una estructura que muchas veces requiere un libro como tal, la preferencia puede no ser tan alta, si bien es una comodidad de inmediatez no resuelve la necesidad primaria.

### c. Rivalidad entre los competidores existentes

Para realizar este análisis se identificaron dos tipos de competidores que se relacionan directamente con una editorial digital. Por una parte, se encuentran los competidores *directos*, que son todas aquellas editoriales que en la actual editan títulos en digital como el gran producto a comercializar (como por ejemplo Ediciones B), y otros medios que si bien no los editan poseen un catálogo y/o plataforma que contiene en ella diversos títulos (lo son, por ejemplo: Digitalibros, Amabook, Biblioteca Pública Digital).

Por otra parte, fueron considerados en el análisis de aquellos competidores indirectos, los cuales se pueden definir como todas aquellas editoriales que en la actualidad editan y comercializan libros físicos. Esto fue considerado con el fin de comprender que, el cliente es quien debe escoger al momento de comprar un libro si desea hacerlo en físico o digital. Por tanto, pese a que no son competidores directos, por la diferencia de formato, si mantienen en este periodo de “transición” una suerte de disputa del mercado.

**- Rivales Directos**

Factor	Intensidad	Observación
Concentración	Baja	Son pocos competidores, y ninguno tiene una ventaja comparativa relevante, son commodities.
Diversidad de competidores	Baja	No existe una estructura organizacional ni costos similares entre competidores, por tanto, la rivalidad tiende a ser más baja.
Diferenciación del producto o servicio	Baja	El producto o servicio ofrecido, catálogo de libros digital, es altamente diferenciado, por tanto, es baja la rivalidad.
Barreras de salida	Baja	Para los competidores directos es sencillo salirse del mercado, no cuentan con gran cantidad de activos tangibles, por tanto
Costo de cambio	Alta	Para los clientes es sencillo cambiarse al competidor, esto hace que la rivalidad de los competidores sea más alta.
Tasa de crecimiento del sector	Media	La tasa de crecimiento es alta para la industria, sin embargo, no existe aún un modelo de negocio que permita entrega rentabilidad permanente.

- **Rivales Indirectos**

Factor	Intensidad	Observación
Concentración	Alta	Existen muchos competidores en la industria editorial, por tanto, la rivalidad aumenta.
Diversidad de competidores	Alta	Tienen una estructura organizacional, costos y objetivos muy similares, por tanto, la competitividad entre editoriales es alta.
Diferenciación del producto o servicio	Media	Por definición la diferenciación está dada en los títulos que cada editorial tiene. Para los títulos más prestigiosos la diferenciación es alta, sin embargo, para títulos más desconocidos, que son la mayoría, existe muy poca diferenciación.
Barreras de salida	Alta	Por los derechos de autor y títulos comprometidos, es muy difícil para este tipo de editorial salir de la industria.
Costo de cambio	Alta	Para el consumidor es sencillo cambiarse al competidor, esto hace la rivalidad de los competidores sea más alta.
Tasa de crecimiento del sector	Alta	La tasa de crecimiento es alta para la industria, y el modelo de negocio desarrollado ha entregado rentabilidad al mercado, de esta forma la rivalidad es alta.

**d. Poder de negociación de los proveedores:**

Una de las divisiones realizadas para efectuar este análisis, tiene que ver con el tipo de proveedores que una editorial digital tiene en Chile, dado lo anterior se encuentran según: *contenido "bruto", contenido complementario* y

*soporte/distribución*. Dada la diferenciación, es que se efectuó un análisis directo exclusivo para cada uno de ellos.

Contenido “bruto”: se considera un proveedor de contenido bruto, aquellos actores relevantes en la confección del contenido de un libro, por tanto, son considerados en este apartado *escritores (o autores), libros con derechos liberados y derechos de autores*.

**- Escritores**

Factor	Fuerza	Observación
Número de proveedores importantes	Media	<p>En cuanto al número de escritores se podría separar en dos tipos, la gran masa, que son aquellos escritores que están en busca de una oportunidad para editar y publicar su libro, estos son en cantidad de mayor tamaño, pero tienen un bajo poder de negociación, dado que no tienen un prestigio ni popularidad que respalde su trabajo.</p> <p>Por otra parte, están los escritores más populares o conocidos, quienes son en cantidad mucho menor en volumen, sin embargo, son los máspreciados por la industria, ya que este tipo de autores son quienes concentran la mayor participación en ventas, de esta forma ellos tienen un alto poder de negociación, sin embargo, en muchas ocasiones, no están al alcance de editoriales de menor tamaño, sino que se dirigen directamente a grandes grupos editoriales mundiales.</p> <p>En conclusión, se observa esta fuerza como</p>

		media, en relación con lo explicado anteriormente.
Costo de cambio	Media	<p>Si bien, para una editorial en un principio podría resultar “irrelevante” cambiar de autor y estar continuamente consiguiendo nuevos proveedores, lo cual implicaría un poder de negociación bajo de estos, en la práctica esta alternativa no resulta tan interesante, dado que sólo la continuidad de escritura de un autor permite que éste comience a forjar un camino literario.</p> <p>Al mismo tiempo, para una editorial, tiene un costo adicional, estar continuamente consiguiendo sólo nuevos autores, dado que se les trata de forma desechable</p> <p>Dado lo anterior, se puede concluir que estos tienen un poder de negociación medio con la editorial.</p>
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Alto	<p>En el caso de este tipo de proveedor su importancia es alta, dado que, sin un escritor y/o autor, el producto por sí mismo no existe, dado que el trabajo de una editorial es perfeccionar contenido, pero no se centra en la generación de este.</p> <p>Por lo tanto, se puede concluir que su nivel de negociación es alto.</p>
Amenaza de integrarse hacia adelante	Baja	<p>Las posibilidades que tiene un autor de la integración hacia adelante, es decir convertirse en una editorial es baja, y está dado principalmente por los costos de entrada asociados a un negocio de este tipo.</p>

Amenaza de integrarse hacia atrás	Alto	Al ser cada libro único e inimitable, no existe la alternativa de que una editorial por si misma comenzara a generar el contenido de los autores. Es decir, en la práctica, quizás exista la posibilidad de generar algunos libros, sin embargo, no este proyecto no es viable en la realidad. Dado esto, el poder de negociación es alto.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	Alto	La calidad de un libro, si bien lo maneja y perfecciona un editor, este no es quien lo determina realmente, sino que viene dado por el escritor y autor. Desde ese punto de vista, el proveedor tiene una alta incidencia en la calidad de los productos ofrecidos por la editorial, por tanto, el poder de negociación es alto.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Bajo	La rentabilidad del proveedor está determinada exclusivamente por la relación comercial que mantiene con la editorial, sin esta no podría explotar su material como un producto tangible. Dado lo anterior, es que el poder de negociación del proveedor es bajo, ya que su costo de oportunidad lo es también.
Amenaza de proveedores sustitutos	Medio	Si bien hoy en día no está explotado ni desarrollado un mercado sustituto para las editoriales, por tanto, no tengo por el momento un proveedor sustituto que sea capaz de entregarme el mismo insumo, entonces el poder de negociación es más alto. Sin embargo, al existir gran cantidad proveedores en busca de una oportunidad para publicar sus

		<p>creaciones, se entiende entonces que si existe más cantidad de alternativas.</p> <p>Dado lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación es medio.</p>
--	--	--

- **Derechos de autores (editoriales que tienen derecho de un libro)**

Cantidad de proveedores: alta, ya que tienen exclusividad de títulos que son apreciados para la industria.

Disposición de productos sustitutos de los proveedores: bajo, ya que no existe otro mercado al que puedan acudir con su producto.

Diferenciación de los productos de los proveedores: alto, ya que existe gran variedad en los títulos y autores.

Importancia del proveedor en la cadena de valor: alto, son títulos rentables por lo que tienen gran capacidad de negociación con respecto a la industria.

Amenaza de integrarse hacia atrás:

- **Libros con derechos liberados:**

Cantidad de proveedores: bajo (no existe) ya que son libros que están liberados como patrimonio de la humanidad.

Disposición de productos sustitutos de los proveedores: bajo, ya que no existe otro mercado al que puedan acudir con su producto.

Diferenciación de los productos de los proveedores: bajo, ya que los títulos liberados son limitados y corresponden al original. Existe un resguardo por la liberación misma.

Importancia del proveedor en la cadena de valor: bajo, ya que al estar liberado no hay un costo asociado para su uso y edición.

*Contenido complementario:* se considera un proveedor de contenido complementario, aquellos actores relevantes en la confección del contenido de un libro, por tanto, son considerados en este apartado *editores, diagramadores, ilustradores*, dado que la gran mayoría de las veces, este tipo de servicios son externalizados. Desde luego, en los casos que este tipo de profesionales sean parte del staff de trabajo permanente de una editorial, el análisis queda obsoleto.

Para efectos de simplificar el análisis, se consideraron estos tres actores relevantes reunidos como un solo agente, para medir el impacto de esta fuerza.

Factor	Fuerza	Observación
Número de proveedores importantes	Media	Si bien existe gran cantidad de profesionales que se dedican a realizar este tipo de trabajo más específico, no todos cuentan con un mismo nivel de calidad, por lo cual, si bien existe una oferta de profesionales importante, no siempre reúnen las características necesarias. Por lo anterior esta fuerza es media.
Costo de cambio	Alto	Una vez que se encontró el profesional adecuado, el costo de cambio es alto, ya que, de haber realizado trabajos con alguno de ellos, ya se conoce la calidad de su trabajo, tiempos, eficiencia, entre otros. Dado lo anterior, es que su poder de negociación es alto.

Importancia del proveedor en la cadena de valor	Alto	Los proveedores de este tipo de servicios, tan fundamental dentro de la cadena de valor, dado que son elementos inherentes al producto en sí. En conclusión, en este aspecto los proveedores tienen un alto poder de negociación.
Amenaza de integrarse hacia adelante	Media	Si bien los proveedores de estos servicios, tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante dado la experiencia y conocimiento específico que poseen, esto no es suficiente para comenzar a producir por completo el producto que una editorial desarrolla y finalmente comercializa. Sin perjuicio de lo anterior, la fuerza es calificada como media, dada que si tienen más probabilidad de reunir un grupo de profesionales y comenzar a operar de forma paralela.
Amenaza de integrarse hacia atrás	Bajo	La posibilidad para una editorial de integrarse hacia atrás, y comenzar a desarrollar los mismos productos que ellos de forma externalizada desarrollan, es alta, ya que la falta de este tipo de profesionales de planta, responde más a un factor de escasez de recursos, más que a una barrera mayor. De esta forma, a medida que una editorial se consolide, lo lógico es que decante en este tipo de prácticas.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	Alto	El proveedor en este aspecto es muy relevante, ya que su trabajo tiene una incidencia directa en el producto final.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Bajo	Si el contexto bajo el cual opera una editorial emergente, se considera que los profesionales por part-time, o que sólo trabajan por proyectos,

		entonces la rentabilidad de este, se encuentra sujeta directamente con la de la empresa. Es por esto que el poder de negociación en esta variable es bajo.
Amenaza de proveedores sustitutos	Bajo	Existe gran cantidad de proveedores haciendo trabajos similares al que hace con el hipotético que hoy en día cuenta la editorial, por lo que el poder de negociación es bajo en este caso.

*Soporte/Distribución:* dentro de este apartado se consideran tres ejes fundamentales como proveedores de lo que concierne a la distribución de los títulos, ya sea el canal físico (digital) como los agentes involucrados en el soporte de estos.

**- Distribución digital (AppStore, Amazon, entre otros)**

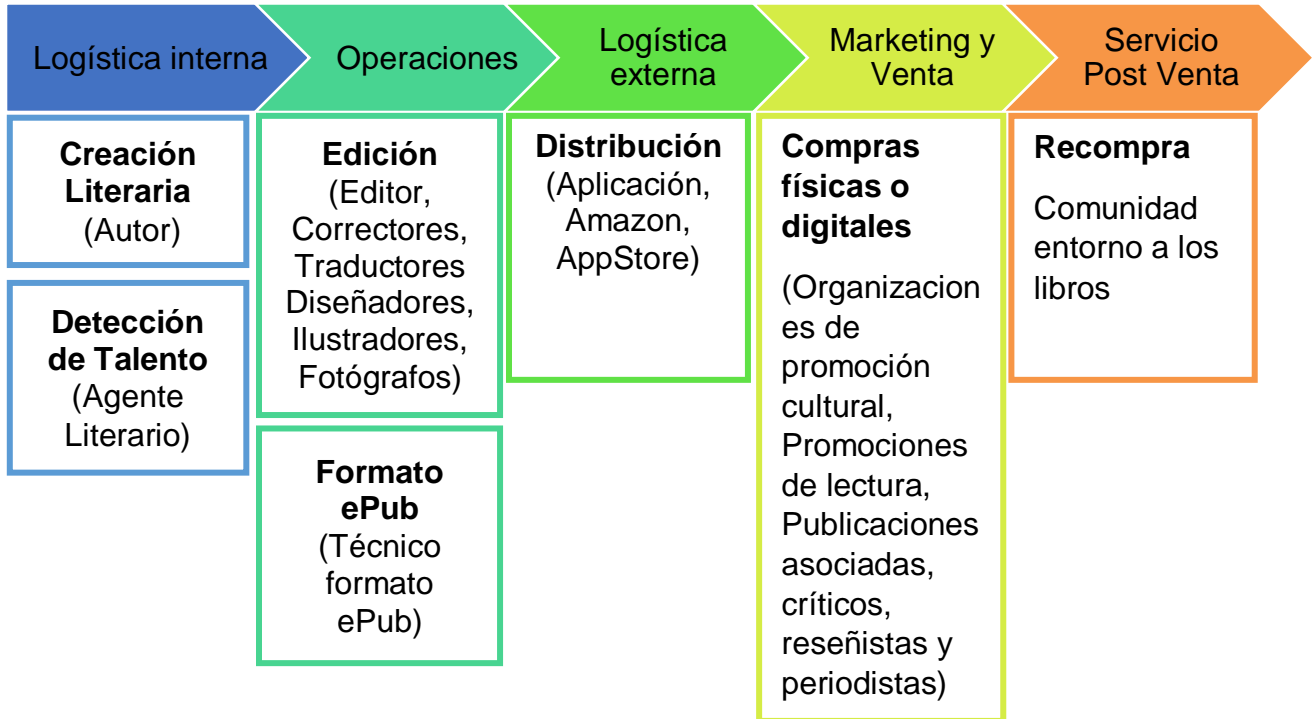
Factor	Fuerza	Observación
Número de proveedores importantes	Alta	Existen muy pocos proveedores de este tipo, que tengan la capacidad de distribuir el formato de libro digital, por tanto, la dependencia es alta.
Costo de cambio	Alta	Es muy costoso, y prácticamente imposible ser capaces de cambiar de proveedor, ya que por las características que posee este tipo de operador, funcionan prácticamente bajo la modalidad de duopolio, si se considera AppStore y Amazon como las principales fuentes de distribución.
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Alta	Estos proveedores tienen una alta importancia en la cadena de valor, dado que son los encargados de distribuir los productos de la editorial, por tanto, la comercialización está sujeta a la efectividad de

		estos canales.
Amenaza de integrarse hacia adelante	Baja	Los proveedores del servicio de distribución, no sólo son los encargados de comercializar libros digitales, sino que también de proveer de todos los elementos necesarios para los aparatos móviles, computadores, entre otros. Por tanto, casi no existe posibilidad de que se integren hacia adelante, ya que el <i>core</i> de su negocio está en la distribución, del producto que sea, no uno en particular.
Amenaza de integrarse hacia atrás	Media	La única manera de integrarse hacia atrás es que la empresa genere su propio centro de distribución virtual, como por ejemplo tener un catálogo virtual propio, con la venta centralizada por esta vía. Dado lo anterior, esta fuerza es media, ya que, si bien requiere de inversión poder desarrollar un canal propio, es posible y en parte es lo que buscan las editoriales, dejar de depender lo antes posible de los canales de distribución tradicionales para poder desarrollar ellos mismos el negocio.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	Baja	Este tipo de proveedores no asegura la calidad de los productos, si la eficiencia con que se entrega, pero no interviene en el producto en sí mismo.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Baja	Una editorial, por sí sola, no tiene impacto directo en la rentabilidad de los proveedores, dada la atomización de la demanda por este tipo de servicios.
Amenaza de proveedores sustitutos	Media	Existe la posibilidad de encontrar proveedores alternativos, sin embargo, estos no están masificados, por lo que existe un grado de dependencia a los proveedores existentes.

- **Soporte (Tecnología de la información: servidores, hosting, dominio, Booktype, este último es el código fuente para montar la plataforma)**

Factor	Fuerza	Observación
Número de proveedores importantes	Baja	Existe una gran cantidad de proveedores de este tipo de servicios.
Costo de cambio	Baja	No existe dificultad, ni un costo alto asociado a cambiar de proveedor.
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Alta	El soporte que entregan estos proveedores es relevante e indispensable para el funcionamiento de los libros digitales.
Amenaza de integrarse hacia adelante	Baja	Este tipo de proveedores son muy específicos en cuanto a soporte tecnológico. Esto aplica para distintos rubros, no uno en particular.
Amenaza de integrarse hacia atrás	Baja	Al ser un servicio con alto grado de especificidad no es posible que una editorial se integre hacia atrás.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos	Alta	Son los responsables de la disponibilidad de los productos, lo cual en términos digitales se traduce en calidad.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Baja	Este tipo de proveedores tienen una demanda de su trabajo y servicio bastante alta, y que es transversal a diferentes rubros.
Amenaza de proveedores sustitutos	Baja	No existe un sustituto perfecto que pueda dar solución a la necesidad de soporte.

Anexo N°2: Cadena de Valor de la Industria  
Cadena de valor de un libro Físico y Digital



La cadena de valor es una herramienta de marketing que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Para una editorial la cadena de valor está compuesta por los siguientes elementos.

### Actividades Primarias

#### Logística interna

Corresponde al proceso de elaboración y comercialización del bien o servicio, en este caso un libro. Lo definimos como una **actividad de creación** que en el caso de una editorial se trata básicamente de los autores que se encargada de la creación literaria.

**Actividad de Investigación de Mercado** que realiza un estudio del mercado, identifica tendencias, para verificar si hay mercado suficiente para lanzar un producto y a partir de ahí este se estudia la factibilidad de lanzar un nuevo libro. Esta actividad no cambia cuando el formato del libro, es físico a digital. Ya que, en ambos, la creación literaria pasa por un autor, que una vez terminado su manuscrito, se acerca a una editorial para su edición. Y si en este caso, la editorial lo imprime en digital o en papel, el proceso creativo no cambia.

### **Operaciones**

Son todas las actividades donde se transforma un manuscrito en un libro físico. Considera al grupo de trabajo que apoya a estos autores para que consigan producir un manuscrito de calidad en un tiempo razonable. El departamento de producción apoya la creación literaria, junto al equipo de editores, correctores, traductores, diseñadores, ilustradores y fotógrafos.

Muchas editoriales, se enfocan en un abaratamiento de los costos de producción mayormente tiene que ver con la parte de la impresión. No se ahorra en el diseño y la maquetación, que siguen siendo necesarias, pero al dejar de imprimirlo el coste se reduce notoriamente. Más que los costes, lo que se reduce es el riesgo que generar una tirada grande y no venderla del todo.

Para el libro en digital, el riesgo de tener stock de libros, no existe ya que el formato no es físico. El verdadero riesgo, pasa por todos los gastos de producción del libro, edición, diseño, correctos y traductores) que, si el libro no se vende, se incurren para poder entregar un producto de calidad.

Además, hay que considerar, el formato en el que se produce el libro digital, que se debe adaptar a las plataformas digitales, existentes. Es importantes considerar que las plataformas digitales son BlueFire, Amazon, AppStore y BookType y los formatos existentes para estas plataformas son ePub, Mobi, FB2 y TRM

## **Logística Externa**

Una actividad de Distribución. Una vez impreso, tocará distribuirlo en los grandes almacenes donde se pueda vender, aunque también en las pequeñas librerías. Por un lado, tendremos el tema de la gran distribución (mayorista) y luego el de la distribución minorista, donde habrá que ir a pequeños negocios, todo lo cual tiene un coste muy importante (granularidad de la red de distribución).

En un formato digital la distribución se hace desde plataformas online que te permitan vender y distribuir el libro. Amazon y I-book, que además de distribuir y vender el producto, también te obliga a crear el libro en un cierto formato que se adapte a los dispositivos de lectura.

## **Marketing Venta**

Una actividad de Marketing que se encargará de difundir el nuevo libro, en los distintos canales de comunicación con los lectores y algunas de los eventos son Organizaciones de promoción cultural, Promociones de lectura, Publicaciones asociadas, críticos, reseñistas y periodistas. Además, se encargará de que el autor, salga en la prensa, radio, televisión y blogs, y cuanto más se sepa del libro, mejor. Para un libro digital, el marketing se hace por redes sociales, críticos digitales, blog que hagan referencia a un libro, y también se puede utilizar los viejos canales de promoción.

## **Servicio Post Venta**

Cambio de libro en el caso que este salga defectuoso.  
Mejoras en el sistema y soporte ante fallas de sistema.

## **Actividades Secundarias**

Infraestructura

Corresponde a las actividades como la planeación, las finanzas, la contabilidad. Adquieren importancia en la medida en que permiten a las áreas estratégicas

concentrarse en el desarrollo del bien o servicio. Para una editorial, la infraestructura también se concentra en todas las maquinarias, tanto internas para la producción de un libro; imprenta, capacidad de edición y diseño, como todos aquellos elementos que se puedan externalizar.

Las actividades de edición para ambos formatos son las mismas, pero para el libro digital, se puede completar con ciertos materiales audiovisuales, que deben ser capaces de ser reproducidos en las diferentes plataformas digitales.

#### Gestión de RRHH

**Administración de recursos humanos:** estas actividades son de gran envergadura, ya que implican el trabajo con personas (contratación, remuneración, salud ocupacional, gestión de personas y demás procesos de gestión humana, etc.). Para una editorial, el equipo de edición, es fundamental ya que representa el perfil de la editorial y el elemento que distingue una editorial de otra. Junto el equipo de diseñadores, que en el caso de un libro digital deben manejar los formatos digitales existentes.

#### Desarrollo e Investigación

**Desarrollo tecnológico:** se refiere a las actividades de investigación y desarrollo que dan soporte a las otras actividades. Para una editorial, este departamento se enfoca en determinar nuevas tendencias en la literatura.

En un libro digital, el departamento de desarrollo tecnológico, es fundamental para asegurar que la lectura del libro sea amigable y compatible. Por ende, ante nuevos avances este departamento debe ser capaz de generar adaptabilidad.

#### Compras

**Aprovisionamiento:** actividades mediante las cuales se gestionan la compra de material primas necesarios para que funcionen las actividades principales. En este

caso, una editorial se enfoca en encontrar nuevos escritores que puedan aportar un nuevo elemento a la literatura, el departamento de edición y traducción, si es necesario. Y también, las distintas imprentas que apoyan el proceso productivo de un libro, que para un libro en digital estas actividades, se enfocan en mantener relaciones comerciales con las plataformas de distribución digital, junto a patentes para la creación de un libro.

Anexo N°3: Entrevista en Profundidad  
Cualitativo (Entrevistas)

Pablo Contreras

Secretario de Estudios, Escuela de Ingeniería Comercial Universidad Diego Portales

**1. ¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico al digital?**

La opinión de Pablo Contreras, es que la transformación se ha visto por un tema de necesidad. El lector de la vieja escuela, no busca leer en digital, pide lentes con mayor aumento. Cuando hablamos de una persona que no creció con los dispositivos, se hace más difícil poder adaptarse. Incluso, los jóvenes de hoy en día, tampoco leen el texto original, prefieren leer un texto masticado que es también un resumen, antes de sentarse a leer un libro. Por ende, la herramienta que usen para acceder a esta información, puede variar desde un computador, celular, o una Tablet.

**2. ¿Cómo afectaría esa evolución a tu empresa?**

En la universidad entregamos la posibilidad de descargar ciertos libros, de forma digital. Para así mejorar la accesibilidad, del alumnado al material de estudio. Y nos hemos encontrado, que los hábitos de estudios no se ven influenciados por la dificultad de acceder a un libro. Pero sí, la satisfacción del estudiante, o más bien. No se pueden esconder, bajo la excusa de que no estudiaron por que no encontraron el libro. Ellos no leyeron el capítulo porque si leyeron el resumen de alguien más.

**3. Perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo.**

Me considero un lector nativo, que lee en digital cuando no encuentro, lo que busco en papel. O, si tengo poco tiempo para imprimir un texto,

entonces leo en digital y evito contaminar o gastar más recursos. Que me tuve que adaptar a esta forma de lectura. Lo cual no fue fácil, ya que con la edad estos dispositivos, son cada vez menos amigable.

El individuo nativo, al nacer con esta nueva tecnología, saben adaptarse mucho mejor que uno. Y, por ende, al convivir con la conectividad, se hace más fácil poder explotar esta herramienta con todas sus variables.

#### **4. Como afectan los formatos digitales en la vida de las personas**

Pablo Contreras comenta que él vivió este cambio en sus distintos trabajos, la forma de hacer una tarea o de educar, cambio completamente. Los formatos digitales, han permitido que, si se saben usar y hay tiempo para poder aprovecharlos, que el estudiante complemente su formación. El problema es que hay habilidades que no podemos dejar de lado y que no es culpa de los formatos digitales, sino de la base de la educación que, al vivir en un mundo tan cambiante y exigente, se pierden o se desarrollan con mayor lentitud. Por ejemplo, la capacidad para estar sentado realizando una misma actividad, sin perder la concentración.

#### **5. ¿Está preparada la industria para el cambio?**

La industria educacional, está viviendo los cambios de la tecnología, desde como preparas una clase hasta el efecto que tiene en una evaluación el uso de ciertos formatos digitales y herramientas tecnológicas. Lo que es el mercado laboral, ya se adaptó a los cambios y se seguirá adaptando. Lo mismo sucede en otra industria, hoy en día es muy difícil poder trabajar o tener una red social si no es por medio de ciertos medio tecnológicos.

## **6. ¿Crees que hay segmentos con más propensión de adoptar libros digitales?**

Creo que no hay segmentos, muy marcados, cuando se trata de una necesidad. Pero si es una elección, las personas sobre los 55 años, me parecen que son los menos propensos a leer en digital. Lo que no quiere decir que no lo hagan, solamente que es una opción más difícil de adoptar. Respecto a las jóvenes generaciones, ellos crecerán con los libros digitales.

Nombre: Carmen Gajewski

Ocupación: Neuróloga

Institución:

### **Tema 1: Transformación Libro Digital**

Libro digital, para lectura de entretenimiento es fantástica, sobre todo para los adultos, ya que optimiza mucho espacio, es más cómodo y fácil de llevar a todas partes. Sin embargo, el libro digital pensado en el aprendizaje de jóvenes y niños se torna un poco más complejo, ya que existen estudios en Japón y Noruega que han demostrado que, al hacer tomar apuntes a jóvenes, tanto de forma digital (computador, Tablet, etc.) y sobre papel, quienes tuvieron mayor capacidad de retención de lo que escribieron fueron justamente éstos últimos.

Algo similar ocurre con la lectura, este mismo estudio, aplicado ahora a la lectura de jóvenes, demostró que aquellos que lograron tener una mayor capacidad de retención del contenido de los libros fueron quienes lo hicieron desde uno físico, al mismo tiempo eran capaces de establecer análisis superiores y estaban más familiarizados la temporalidad del tema que habían leído.

En cuando al uso de las pantallas, existe una recomendación a nivel mundial en la cual se especifica que los niños menores de dos años, no debiesen tener contacto con ningún tipo de pantalla o dispositivo móvil, e idealmente tener un uso

moderado bajo de estos aparatos hasta por lo menos los siete años. El factor que determina este tipo de advertencia sobre el uso de dispositivos en niños tan pequeños, hace referencia a que un niño no tiene noción sobre la realidad y fantasía, hasta aproximadamente los cuatro años, por tanto, entregar gran cantidad de información irreal como lo es a través de una pantalla, tiende a confundir al menor, lo cual traerá repercusiones en su vida juvenil y adulta, ligada principalmente a la noción de realidad virtual y realidad “viva”, junto con lo anterior induce un mayor aislamiento de pequeño y falta de interacción con su entorno.

Ya en la etapa de la adolescencia, el uso de dispositivos móviles agudiza ciertas características propias de esta edad en los jóvenes, pero de forma mucho más radical, y es que generar una interacción puramente digital impide un desarrollo adecuado a nivel neurológico de adolescente, de una u otra forma, desde aquello que no tengo cerca y no disfruto el momento, por tanto, se genera un círculo constante de carencia donde no existe conformidad de lo que se tiene nunca. Por otra parte, aquel individuo con el que interactúo a través de una pantalla, al tratarse de comunicación de dos planos nada más, se pierde el sentido de percepción, por lo tanto, no se aprende de la empatía ni mucho menos de la intuición social, de esta forma todo gira en torno a un único ser, el yo mismo, detrás de una pantalla, de ahí en más el resultado son adolescentes narcisos, de mucho egoísmo y egocentrismo, donde no se comprende totalmente la existencia ni presencia de otro.

En adultos en tanto, y sobre todo para quienes se enfrentaron a las dificultades propias de escribir todo a mano, con muchos menos recursos o incluso en tecnologías como máquinas de escribir, la adopción al mundo tecnológico es un gran avance, lo cual representa gran comodidad. Por lo mismo se ha visto, que en términos generales, por supuesto siempre hay personas que son muy reacias a entrar en este tipo de desafíos, ven estos aparatos como una gran oportunidad de hacer más y de mejor calidad, por lo tanto, valoran de forma más consciente lo que significa tener por ejemplo una biblioteca virtual a tu alcance desde una Tablet.

Un aspecto que no deja de ser relevante en torno a la lectura digital, especialmente ligada al aprendizaje de menores, tiene que ver con los factores socioculturales que predeterminan ciertas conductas en un niño o niña. En Canadá, por ejemplo, los niños estudian de forma virtual hace muchos años, debido a condiciones climáticas en algunos sectores, que muchas veces impiden a los niños asistir de forma continua y regular a sus colegios, sobre todo en invierno. A pesar de lo anterior, son niños que aprenden sin problemas y que han demostrado que la tecnología no es un impedimento para desarrollar habilidades de orden superior, sino que es una herramienta que les permite acceder a lo que muchas veces por factores externos no pueden.

Sin embargo, en Chile ocurre todo lo contrario, está demostrado que más del 80% de los niños que utilizan dispositivos electrónicos con fines pedagógicos finalmente terminan jugando, por tanto, no cumplen con el objetivo principal del uso de estos aparatos a tan temprana edad. Sin ir más lejos, hay un colegio donde se tiene conocimiento que hace tres años impartieron el programa de actualizar las aulas, cargando en tablets todo el material pedagógico, muchos padres hoy llegan a las consultas alertados por la falta de aprendizaje de sus hijos, y el agobio que genera no poder entregarles libertad para el estudio, sino que, todo lo contrario, a mayor tecnología mayor control parental parecieran requerir.

Entonces el problema se vuelve básico, existe una falta de focalización en la lectura, donde la lectura, que por sí misma es concebida como un acto de privacidad, pero no por ello de aislamiento, hoy a través de una pantalla se transforma en un lugar en el que no sólo me evado completamente, sino que al mismo tiempo no logro completar un real entendimiento y análisis de lo que leo. El ejemplo es muy sencillo, antes una persona joven, estudiante o universitario, ante un desafío intelectual que requería ciertas lecturas más complejas, este personaje

debía sentarse a leer, analizar, obtener ideas, asociar con conocimientos previos, para así intentar desenredar lo que parecía ser un acertijo.

Hoy en cambio, no obtengo más que interpretaciones superficiales, de donde no puedo hacer análisis más profundos debido a que estoy permanentemente en un entrar y salir de la información, ya que mientras leo un *paper* en mi iPad, llegan mensajes, correos, video llamadas, y cualquier otro estímulo que distraiga a la persona y lo haga caer en lo que se conoce analfabetismo funcional, donde mi atención es superficial, debido a que es casi una “obligación” estar atento a todos los estímulos. Desde ese punto de vista, la única forma que tengo de ir más allá, es a través de una desconexión voluntaria.

A partir de lo anterior, es que muchos presumen un déficit atencional puesto que no logran enfocar su atención a un gran estímulo, pero la verdad es que hoy en día esto es muy difícil de conseguir, por lo que depende únicamente del individuo escoger el camino de la focalización, la cual debe ser ejercitada y entrenada día a día.

En cuanto a la lectura digital, otro tema que preocupa es la destrucción ortográfica existente, si bien cualquier persona ligada a la literatura, podría defender los cambios existentes y hacerlos pasar por la evolución natural del lenguaje, en su opinión, esto tiene más que ver con destrucción que con lo anterior, debido a que la forma sintética en que se busca escribir, impide la entrega de sentido en el mensaje y muchas veces el entendimiento, porque lo que finalmente lo que ocurre lo es movilidad lingüístico, como se entiende la evolución propiamente tal con algunas palabras más y otras menos, sino más bien es la clara muestra de la destrucción de la comunicación.

Al mismo tiempo, y visto desde una perspectiva mucho más romántica, junto con el libro digital comienza a instaurarse también la falta de emocionalidad que el

volumen del libro entrega, es decir, cuando leo un libro de 200 páginas, y voy en la 180 y aún no veo un desenlace claro entorno al relato que se está leyendo, entonces a nivel neuronal existe actividad clara y evidente entorno a las sensaciones que se generan bajo este contexto. El libro digital, en cambio, por su falta de volumen impide que se generen este tipo de situaciones, y pasa a ser una lectura puramente lineal, donde se pierde cierto grado de interacción.

En conclusión, el uso de dispositivos móviles, ya sea para lectura u otro tipo de entretenimiento siempre tendrá muchas ventajas, tanto de comodidad como la inmensa cantidad de alternativas a las que hoy en día un usuario común y corriente tiene acceso. Sin embargo, lo primero que debe plantearse es cómo permito que bajo esas condiciones se desarrollen habilidades cognitivas de orden superior, e inclusive nuevas habilidades inherentes a estas tecnologías. De lo contrario siempre queda la duda si es que apago la luz, o más gráfico aún, si la batería se acaba, entonces, qué es lo que sé hacer. Qué sabrán las futuras generaciones.

La elegancia del erizo: si se lee en forma más crítica, pareciera que no fuera tan conectada.

Nombre: Magdalena Nova M.

Ocupación: Traductora interprete / profesora de inglés

Institución: Universidad Técnica Federico Santa María

### **Tema 1: lectura en dispositivo digitales**

#### **1. ¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico a uno digital?**

Tengo sentimientos encontrados. Creo que como todo avance tecnológico tiene ventajas considerables: la mejor utilización de espacios de almacenamiento a través de bibliotecas virtuales, se minimiza la utilización de ciertos recursos

naturales lo que favorece el cuidado del medioambiente, pensando en las personas con discapacidad visual los libros digitales son de gran ayuda ya que cuentan con opciones para aumentar el tamaño de la letra, entre otros. A pesar de todo lo anteriormente mencionado, a modo personal, para mi sigue siendo un placer incomparable la lectura de un libro tradicional. Creo que todavía no hay nada que logre equiparar la satisfacción de tomar un libro entre tus manos, hojearlo y deleitarte leyéndolo.

## **2. ¿Cómo ves que afectaría esta evolución a tu empresa/negocio/actividad?**

Yo opto por el libro físico sobre todo en la lectura por hobby de novelas, por ejemplo. Sin embargo, entiendo que las nuevas generaciones, sobre todo en materia de enseñanza de un idioma, se motivan más cuando se incluye algún tipo de tecnología en el aula. Junto con ello, para favorecer la lectura de libros en inglés creo que es mucho más económico tener libros en una Tablet o e-book que comprarlo en el país, así que pienso que puede favorecer enormemente a la adquisición de un nuevo idioma.

## **3. ¿Cómo caracterizarías el perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo?**

Adoptante digital perteneciente a un grupo etario más antiguo obviamente en comparación a un individuo nativo.

Adoptante digital: privilegia la conversación cara a cara, trabajadores, autosuficientes.

Individuo nativo: manejan tareas simultáneamente, les gusta sociabilizar a través de redes sociales, aprenden a través de juegos virtuales, esperan respuestas inmediatas.

#### **4. Según tu percepción ¿Cómo afectan los formatos digitales en la vida de las personas adultos/niños?**

Como toda herramienta tecnológica puede ejercer una tremenda influencia en las personas. Al utilizarlos de buena manera, se logran aprendizajes dinámicos, rapidez en la investigación, acceso gratuito al conocimiento, entre otras ventajas. Sin embargo, cuando se expone a las personas de manera excesiva e ilimitada a la tecnología, pareciera ser que éstas perdieran en cierta medida algunas habilidades sociales y la capacidad de interactuar de manera efectiva con sus pares.

#### **Tema 2: consumo**

##### **1. Según tu opinión la industria editorial ¿Está preparada la industria para el cambio a plataformas digitales?**

Creo que se está pasando por una etapa de transición. Puede que se estén resistiendo un poco a nivel nacional pero poco a poco verán la necesidad de actualizarse y ofrecer opciones distintas en este mundo tecnológico. A medida que se masifique el uso de los libros digitales, tendrá que haber necesariamente una transformación en las industrias editoriales.

##### **2. Para ti, ¿Cuáles son los libros/géneros con mayor facilidad de adaptabilidad a digital?**

Técnicos, Noticias, Científicos, Culturales.

##### **3. ¿Crees que hay segmentos con más propensión de a adoptar libros digitales?**

Si, tal vez dependiendo de tu área de desempeño. Pienso que para hombres de negocios, informáticos, periodistas es necesario tener acceso a este tipo de herramientas.

**4. Con respecto a la conveniencia, ¿tienes noción de que tan rentable o conveniente son los libros digitales, y por qué?**

No, porque, a modo personal, no estoy muy interesada en pasar del formato físico al digital en lo que respecta a la lectura por hobby. Creo que pertenezco más al grupo de personas que se resiste al tablet como medio para leer. Esto no significa que demonice su uso y que no lo incorpore en temas laborales. Sin embargo, por el momento no estoy al tanto de lo conveniente que puede ser en términos económicos.

**5. ¿Estarías dispuesta a incorporar un libro digital en tu actividad de trabajo?**

Sí, todo aquello con lo que se pueda innovar en la enseñanza de un idioma, sobre todo en materia tecnológica les hace bien a los estudiantes en la adquisición dinámica de un idioma. Además, que la tendencia de los nuevos educadores es potenciar habilidades más que proveer conocimiento. Y sin duda, adquirir habilidades en el ámbito tecnológico es algo que daría un plus a los estudiantes.

**Tema 3:**

**Las siguientes son preguntas generales para indagar nuevas oportunidades**

**Ud. Utilizaría una plataforma on-line donde pueda acceder a:**

- |   |    |
|---|----|
| a. Libros                               | sí |
| b. Videos / Realidad Virtual            | sí |
| c. Trailers                             | sí |
| d. Música ad-hok al libro / sound track | sí |
| e. Juegos                               | no |
| f. Foros / Comunidad / Autor            | no |
| g. Spin off                             | no |
| h. Webinar / Hubspot                    | no |
| i. Podcast                              | no |
| j. Novedades                            | no |
| k. Sugerencias de títulos.              | no |

Entrevista a:

- Constanza Quiero  
Periodista y Campaign Manager en Booking.com
- Pamela Molero  
Periodista y Performance Manager en Booking.com

### **7. ¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico al digital?**

Según Pamela, la transformación del libro físico al digital según el mercado, es que existe una fuerte tendencia de crecimiento de la transformación del libro físico al digital. Sus principales características son la ayuda y facilidad del acceso a los libros, “el cualquier momento y en cualquier lugar es muy fácil comprar, porque haces un click y los tienes, así no tienes que ir a ningún lado”, confirma la periodista.

Constanza Quiero afirma “yo soy periodista, y el libro lo prefiero tener-lo y dejar-lo en mi biblioteca. El terma físico a mí me atrae mucho más que el digital para leer, pero eso tiene que ver con mi background, con lo que a mí me gusta”. Ella también nos comenta que el mercado digital está cada vez más grande y que Amazon lidera la industria.

### **8. ¿Cómo afectaría esa evolución a tu empresa?**

Para las periodistas existe una tendencia general hacia a lo digital. Pamela afirmar que “La persona que antes tenía un libro físico y ahora tiene un libro digital es la misma que antes iba a una agencia de viajes y ahora prefiere planificar sus viajes digitalmente. Entonces, en un nivel global, afecta la tendencia de la digitalización en todo”.

### **9. Perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo:**

Constanza comenta que el adoptante digital es la persona que tiene que adaptarse a la tecnología porque la tecnología llegó en su madurez. El nativo digital, por su vez es el que desde que nació con esa tecnología insertada en su vida. Pamela comenta “los niños de ahora ya nacen con una Tablet, están jugando con el celular y saben más que nosotros, aplicando la tecnología en su rutina”. Así, Constanza concluye que esos mismos niños, los nativos digitales seguramente van a preferir libros digitales, que los libros físicos no están intrínsecos en su vida. Por eso no es lo mismo vender un e-book a un nativo digital a una persona de 50 años.

#### **10. Cómo afectan los formatos digitales en la vida de las personas**

Pamela comenta que los formatos digitales ya están cambiados hace muchos años. Ese rápido acceso a la información que trajo la información rápida, generó cambios en la vida de nosotros. “Los formatos digitales llegaron a transformar radicalmente a transformar el formato con lo que uno ve la vida, con lo que todo sea instantáneo. Por ejemplo, ya no puedo más hacer filas, porque necesito que todo sea como es en mi vida digital, de fácil acceso y sin bloqueos. Así, la introducción de la digitalización termina impactando en los aspectos offline de la vida del individuo, porque los estándares ya son distintos”.

#### **11. ¿Está preparada la industria para el cambio?**

Si esta, totalmente preparada. Todo va hacia lo digital y esa transformación. Todos ya están conectados todo el tiempo. Constanza comenta: “si necesito ir a algún lado, tengo Uber, tengo Cabify, easyTaxi, uso mi celular y lo puedo pedir rápidamente, si quiero ver televisión, tengo netflix, si quiero arrendar un hotel tengo Booking.com, Airbnb.” Porque no, si necesito leer un libro lo buscaré desde mi celular, así como lo hago para mis otras necesidades complementa Pamela.

**12. ¿Crees que hay segmentos con más propensión de adoptar libros digitales?**

Según Constanza el segmento con más propensión es el segmento que más está conectado en la red, entre los 14 y los 35.

Nombre: Adolfo Albornoz.

Ocupación: Sociólogo y Director de Teatro.

Institución: Universidad de Costa Rica.

**¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico a uno digital?**

Me parece muy bien. Por un lado, parece ser algo inevitable. Por otro, son muchos los beneficios que trae. Y estos van incluso más allá de lo estrictamente relacionado con el libro y la lectura, como es el caso, por ejemplo, de la cuestión medioambiental.

**¿Cómo ves la forma en que están conviviendo ambas plataformas en la actualidad? ¿Crees que esto sea posible y durable en el tiempo?**

Veo que ambos soportes conviven adecuadamente. Tengo la impresión de que una eventual "competencia" entre el libro físico y el libro digital es una problemática quizás existente para quienes trabajan en el negocio del libro. Pero no me parece que sea tema para quienes nos relacionamos como usuarios y consumidores de libros, en especial quienes lo hacemos profusamente. En mi experiencia y en lo que veo en mis colegas, uno agradece poder contar con ambas opciones, ya que dependiendo del dónde y el cuándo, así como también del texto en particular, a veces es preferible un soporte y a veces otro. Quiero decir que no tengo la impresión, y claramente no es mi caso, de que se considere que siempre sea mejor uno u otro tipo, sino que la preferencia/conveniencia de lo físico o lo digital tiende a ser más bien contextual.

## **¿Cómo vez que afectan los formatos digitales en la vida de las personas adultos/niños?**

Pienso que impactan en la vida de todos, aunque de diversas maneras. Por ejemplo, tengo la impresión, y este claramente sí es mi caso, de que quienes no nacimos ni crecimos en el contexto digital, nos relacionamos en términos muy funcionales y productivos con este formato, sin embargo, éste no necesariamente nos brinda una dimensión de placer e intimidad que sigue siendo patrimonio del libro físico, de la biblioteca, de la librería, etc. No obstante, quizás quienes nacieron y crecieron directamente en el contexto digital, sí puedan encontrar ese íntimo placer en este soporte, puesto que su relación con el mismo no está mediada por cierta nostalgia de lo físico.

## **Podrías caracterizar el perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo.**

Me parece que de algún modo esto lo he insinuado en el comentario anterior. Es decir, quizás buena parte de quienes adoptan el soporte digital lo hacen motivados por una cuestión funcional y práctica, casi como efecto de una realidad que se impone, detrás de la cual no deja de operar cierta nostalgia, cierto sentido de pérdida. Por lo mismo, tengo la impresión de que quienes adoptan el soporte digital, no abandonan (ni como usuarios ni como consumidores el libro físico). Mientras que quienes son digitalmente nativos tal vez son capaces de encontrar una realización verdaderamente plena en este soporte, e incluso quizás ni siquiera se interesen mucho por el soporte físico. No estoy completamente seguro de que así sea, pero sin duda podría ser una hipótesis a trabajar.

Nombre: María Angélica Godoy Correa

Ocupación: Profesora de Castellano (Lenguaje y comunicación)

Institución: Liceo Experimental Manuel de Salas

**¿Cuál es tu opinión en cuanto a la transformación del libro físico a uno digital?**

Me parece un cambio importante, pues afecta la imagen del libro como objeto tangible, instrumento concreto y lo lleva a un plano virtual, abstracto. Además de ello, se evita el consumo de papel y el uso de espacio que ello implica. De acuerdo con lo primero que señalo, creo que es positivo para un segmento de la población que no requiere del papel como recurso físico. Para el resto, aunque no podría decir que es negativo, le exige un ejercicio de adaptación y de replantearse ante la forma de leer.

**¿Cómo ves la forma en que están conviviendo ambas plataformas en la actualidad? ¿Crees que esto sea posible y durable en el tiempo?**

Me parece que ambas son necesarias si se atiende a las formas de pensamiento. En un principio se pensó que el libro desaparecería con la llegada de Internet, pero sin lugar a dudas esto no ocurrió, pero sí exigió mayor desarrollo del trabajo editorial. Creo que ambas plataformas pueden complementarse, según las necesidades de usuarios o receptores.

**¿Cómo vez que afectan los formatos digitales en la vida de las personas adultos/niños?**

Para los adultos los formatos digitales son asumidos como otra forma de acceder a la información, la que requiere además de adaptarse a la luminosidad de la pantalla, el desafío de manejar hipervínculos, u otras funciones. En este sentido exige mayor apertura y disposición para usar distintos tipos de información. En el caso de los niños, creo que esa posibilidad de acceder a distintos espacios o a generar las propias formas de lectura es lo que resulta atractivo y, a fin de cuentas, se constituye en lo entretenido de leer.

**Podrías caracterizar el perfil de un adulto adoptante digital y un individuo nativo.**

Perfil de un adulto adoptante digital	Perfil de individuo nativo
---------------------------------------	----------------------------

<p>Requiere adaptación a las formas de recibir la información y de procesarla.</p>	<p>Las formas de recibir y de procesar la información se han ido desarrollando de acuerdo a las tecnologías digitales.</p>
<p>Acuden a las tecnologías digitales como herramienta con fines específicos: trabajar, jugar, comunicarse. No dominan mayormente las funciones o aplicaciones de los recursos, tampoco se han familiarizado con el léxico técnico.</p>	<p>Acceden a las tecnologías digitales como un recurso cotidiano de uso constante, por lo que dominan las aplicaciones, funciones y léxico técnico.</p>

Anexo N°4: Matriz FODA

		<b>Oportunidades</b>							
		<b>Crecimiento de la demanda</b>	<b>Desarrollo de internet y acceso a mercado globales</b>	<b>Tendencia al Reciclaje</b>	<b>Desarrollo de mercado alternativos</b>	<b>Nuevas políticas de gobierno</b>	<b>Libro patrimonio de la humanidad</b>	<b>Respuesta a necesidades especiales</b>	<b>Diversificar el alcance de lectura en distintos idiomas</b>
<b>Fortaleza</b>	<b>Facilidad de uso, acceso y portabilidad del producto</b>	Podemos captar estos clientes con los atributos del producto	Se complementan el mercado y la accesibilidad para el cliente	Hay una respuesta a esta tendencia con el libro digital	Enganche de este mercado con la accesibilidad y uso de nuestros productos	Ofrecer un producto que sea acorde a las necesidades del gobierno	Adaptar estos títulos a los mercados digitales	Mezclar los atributos con aquellas necesidades especiales	Posibilidad de aprendizaje utilizando los mismos dispositivos
	<b>Alta capacidad productiva dado menos costos de</b>	Aumento de la oferta de productos	Facilidad de accesos a los productos	Plan de reutilización dado los costos bajos	Desarrollo de economías de escala para el	Capacidad de ofertar un producto acorde a sus necesidades.	Capacidad de editar nuevos títulos y hacer más	Innovación de productos especiales	Incorporación de una edición en más de un idioma

	<b>producción</b>				nuevo mercado		atractivo el catalogo		
	<b>Distribución online.</b>	Poder captar esta demanda por medio de distribución online	Facilidad de pago y encontrabilidad online	Potenciar una distribución verde	Facilidad de acceso para el cliente	Facilidad de acceso para los clientes, respondiendo a una necesidad de gobierno	Facilidad de accesos para los clientes	Facilidad de acceso y alcance para estos clientes	Facilidad de acceso y alcance para estos clientes

<b>Oportunidades</b>									
		<b>Crecimiento de la demanda</b>	<b>Desarrollo de internet y acceso a mercado globales</b>	<b>Tendencia al Reciclaje</b>	<b>Desarrollo de mercado alternativos</b>	<b>Nuevas políticas de gobierno</b>	<b>Libro patrimonio de la humanidad</b>	<b>Respuesta a necesidades especiales</b>	<b>Diversificar el alcance de lectura en distintos idiomas</b>
<b>Fortaleza</b>	<b>Prestigio de la edición</b>	Posibilidad de potenciar este prestigio	Generar reconocimiento de la edición	Prestigio en una edición	Respaldo en la calidad de la edición	Posicionar el prestigio para ser	Respaldo en la publicación	Respaldo en la edición del titulo	Respaldo en la edición del titulo

		para ser elegido		ecológica		elegidos	del título		
<b>Página web propia y App en uso</b>	Visibilidad y capacidad de alcance a los clientes	Facilidad de uso y alcance por medio de la app para captar mercados globales	Cercanía a clientes con una orientación verde	Herramientas de comunicación con el cliente, disponibles para los nuevos clientes	Captación de estas licitaciones, haciendo uso de nuestros recursos	Cercanía y enganche del cliente por medio de ciertos títulos	Facilidad de acceso y alcance para estos clientes	Alcance a varios mercados por títulos en distintos idiomas	
<b>Know-how de la industria</b>	Mejor conocimiento y adaptabilidad a el aumento de la demanda	Determinar binomio mercado producto a desarrollar.	Evaluar la explotación de este concepto en la industria editorial	Conocimiento en las tendencias de estos mercados	Desarrollar propuesta de licitación que sean competitivas, dada la experiencia	Conocer la elasticidad de cada título, para generar una estrategia acorde	Identificar características del cliente que podemos desarrollar	Conocimiento de los títulos a traducir	

		<b>Amenazas</b>				
		<b>Estricta conducta del consumidor</b>	<b>Falta de hábito de lectura</b>	<b>Piratería</b>	<b>Nuevos competidores online con marcas posicionadas</b>	<b>Falta de capital de marca</b>
<b>Fortaleza</b>	<b>Facilidad de uso, acceso y portabilidad del producto</b>	Buscar la adaptabilidad de la conducta del consumidor	Enganchar la lectura por medio de nuevas propuestas	Inscriptor los textos a fin de proteger los títulos	Posibilidad de competir a igual con grandes marcas	Desarrollar marca por su adaptabilidad
	<b>Alta capacidad productiva dado menos costos de producción</b>	Aumentar la oferta de productos	Generar propuestas que enganchen a nuevos lectores	Desarrollo de títulos a bajo costo para frenar la piratería	Potenciar el catálogo de nuevos libros que las grandes marcas no atienden	Economías de escalas para potenciar la marca
	<b>Distribución online.</b>	Facilidad de acceso para el cliente y enganche con su hábito de lectura	Mejorar la encontrabilidad y el acceso, para fomentar la lectura	Inscriptor los textos a fin de proteger los títulos	Posibilidad de competir a igual con grandes marcas	Posicionar la marca en mercados globales

		<b>Amenazas</b>				
		<b>Estricta conducta del consumidor</b>	<b>Falta de hábito de lectura</b>	<b>Piratería</b>	<b>Nuevos competidores online con marcas posicionadas</b>	<b>Falta de capital de marca</b>
<b>Fortaleza</b>	<b>Prestigio de la edición</b>	Editar títulos que son más atractivos para el consumidor	Editar títulos que son más atractivos, y cortos para enganchar al lector	Desarrollar un concepto de marca de editorial y respaldo	Posicionar la editorial en los escritores, para competir con las grandes marcas	Potenciar la marca desde la edición
	<b>Página web propia y App en uso</b>	Potenciar la accesibilidad y uso de los consumidores más estrictos	Desarrollar la encontrabilidad para fomentar la lectura	Combatir la piratería desde la página web y la app.	Posibilidad de competir a igual con grandes marcas	Potenciar la marca desde la página web y el uso de la app
	<b>Know-how de la industria</b>	Editar títulos en papel y en digital para mejorar la adaptabilidad	Generar propuestas de lectura que enganchen a nuevos lectores	Editar libros a bajo costos para frenar la piratería	desarrollar estrategia que compitan con las grandes cadenas	Crear un concepto comunicacional para la marca.

		<b>Amenazas</b>				
		<b>Estricta conducta del consumidor</b>	<b>Falta de hábito de lectura</b>	<b>Piratería</b>	<b>Nuevos competidores online con marcas posicionadas</b>	<b>Falta de capital de marca</b>
<b>Debilidad</b>	<b>Falta de recursos para publicidad difusión de la marca y sus productos</b>	Difundir 1 título en varios formatos para acercar al cliente	Utilización de medio digitales más baratos para fomentar la lectura	Utilización de medio digitales más baratos para frenar la piratería de títulos	Utilización de medio digitales más baratos para competir en la industria	Utilización de medio digitales más baratos para posicionar la marca
	<b>Falta de estrategia para redes sociales Facebook, twitter, Instagram</b>	Desarrollar una estrategia que busque adaptar al consumidor a distintos formatos	Crear un concepto comunicacional para fomentar la lectura en distintos formatos	Crear un concepto comunicacional para frenar la piratería	Desarrollar una estrategia en redes sociales para competir con grandes marcas	Unificar un concepto comunicacional para la marca en redes sociales
	<b>Falta de fuentes de financiamiento privadas</b>	Pocos recursos para desarrollar adaptabilidad	Pocos recursos para desarrollar la lectura	Abaratar costos a fin de entregar un producto no piratiable	Escasez de recursos para competir con grandes marcas	Generar abaratamiento de costos para desarrollar la marca
	<b>Dependencia del canal de</b>			Mayores costos de envío por	Mayores costos de envío por	Mayores costos de envío por

	<b>distribución</b>			externalización del servicio	externalización del servicio	externalización del servicio
	<b>Falta de innovación en la oferta de productos</b>	Desarrollar nuevas ofertas, para generar adaptabilidad en el consumidor	Desarrollar nuevas ofertas, para generar interés en la lectura	Desarrollar nuevas ofertas, para frenar la piratería	Desarrollar nuevas ofertas, para competir con grandes marcas	Innovar en nuestros productos para posicionar la marca

## Tabla de Impacto

		Oportunidades							
		Crecimiento de la demanda	Desarrollo de internet y acceso a mercado globales	Tendencia al Reciclaje	Desarrollo de mercado alternativos	Nuevas políticas de gobierno	Libro patrimonio de la humanidad	Respuesta a necesidades especiales	Diversificar el alcance de lectura en distintos idiomas
<b>Fortaleza</b>	Facilidad de uso, acceso y portabilidad	1	3	1	3	2	0	3	3
	Alta capacidad productiva dado menos costos de producción	2	2	1	1	2	2	2	1
	Distribución online.	3	2	1	2	0	0	2	2
	Prestigio de la edición	1	0	0	2	3	3	2	2

	Página web propia y App en uso y conocida	3	3	1	4	2	0	1	4
	Know-how de la industria	2	1	1	3	5	2	3	3
	<b>Sub-Total</b>	12	11	5	15	14	7	13	15

		<b>Oportunidades</b>							
		Crecimiento de la demanda	Desarrollo de internet y acceso a mercado globales	Tendencia al Reciclaje	Desarrollo de mercado alternativos	Nuevas políticas de gobierno	Libro patrimonio de la humanidad	Respuesta a necesidades especiales	Diversificar el alcance de lectura en distintos idiomas
<b>Debilidad</b>	Falta de recursos para publicidad difusión de la marca y sus productos	-3	-1	0	-2	0	0	-3	-2

Falta de estrategia para redes sociales Facebook, twitter, Instagram	-1	-2	0	-2	-1	0	-2	-2
Poca credibilidad de las fuentes de financiamiento	-3	-1	-1	-2	-2	-3	-3	-2
Dependencia del canal de distribución	-2	-4	0	-2	-3	-2	-2	-2
Falta de innovación en la oferta de productos	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1
<b>Sub-Total</b>	-10	-10	-2	-9	-8	-6	-11	-9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

		Amenazas				
		Estricta conducta del consumidor	Falta de hábito de lectura	Piratería	Nuevos competidores online con marcas posicionadas	Falta de capital de marca
<b>Fortaleza</b>	Facilidad de uso, acceso y portabilidad del producto	3	3	1	2	4
	Alta capacidad productiva dado menos costos de producción	2	1	3	3	2
	Distribución online.	2	1	2	1	1
	Prestigio de la edición	1	1	1	3	2
	Página web propia y App en uso	4	3	3	3	4
	Know-How de la industria	5	3	4	4	4
<b>Sub-total</b>		<b>17</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>Debilidad</b>	Falta de recursos para publicidad difusión de la marca y sus productos	-3	-2	-3	-2	-4
	Falta de estrategia para redes sociales Facebook, twitter, Instagram	-2	-2	-2	-3	-3
	Falta de fuentes de financiamiento privadas	-2	-1	-2	-2	-2

	Dependencia del canal de distribución	-1	-1	-1	-2	-1
	Falta de innovación en la oferta de productos	-3	-4	-2	-3	-5
	<b>Sub-total</b>	-11	-10	-10	-12	-15
	<b>Total</b>	6	2	4	4	2

Año	Mes	Estacionalidad	Total Venta de Libros Digitales	Total Venta de Libros Edición Digital	Venta Proyectada	Formula
2013	Enero	8%	250.588.800	480.000		
	Febrero	8%	250.588.800	480.000	480.000	0
	Marzo	12%	375.883.200	720.000	480.000	57.600.000.000
	Abril	12%	375.883.200	720.000	702.188	317.273.944
	Mayo	7%	219.265.200	420.000	718.678	89.208.562.757
	Junio	8%	250.588.800	480.000	442.167	1.431.326.960
	Julio	5%	156.618.000	300.000	477.192	31.397.054.621
	Agosto	5%	156.618.000	300.000	313.151	172.942.141
	Septiembre	5%	156.618.000	300.000	300.976	952.605
	Octubre	10%	313.236.000	600.000	300.072	89.956.542.859
	Noviembre	10%	313.236.000	600.000	577.740	495.501.166
Diciembre	10%	313.236.000	600.000	598.348	2.729.333	
2014	Enero	8%	372.238.272	415.800	599.877	33.884.484.639
	Febrero	8%	372.238.272	415.800	429.462	186.643.474
	Marzo	12%	558.357.408	623.700	416.814	42.801.841.716
	Abril	12%	558.357.408	623.700	608.345	235.762.311
	Mayo	7%	325.708.488	363.825	622.560	66.944.019.825

	Junio	8%	372.238.272	415.800	383.028	1.074.024.927
	Julio	5%	232.648.920	259.875	413.368	23.560.015.826
	Agosto	5%	232.648.920	259.875	271.267	129.773.943
	Septiembre	5%	232.648.920	259.875	260.720	714.824
	Octubre	10%	465.297.840	519.750	259.938	67.502.405.855
	Noviembre	10%	465.297.840	519.750	500.467	371.818.655
	Diciembre	10%	465.297.840	519.750	518.319	2.048.062
2015	Enero	8%	550.951.826	1.680.000	519.644	1.346.426.540.955
	Febrero	8%	550.951.826	1.680.000	1.593.881	7.416.424.634
	Marzo	12%	826.427.738	2.520.000	1.673.608	716.378.582.796
	Abril	12%	826.427.738	2.520.000	2.457.183	3.945.976.707
	Mayo	7%	482.082.847	1.470.000	2.515.338	1.092.731.288.462
	Junio	8%	550.951.826	1.680.000	1.547.582	17.534.447.242
	Julio	5%	344.344.891	1.050.000	1.670.172	384.613.678.571
	Agosto	5%	344.344.891	1.050.000	1.096.028	2.118.539.908
	Septiembre	5%	344.344.891	1.050.000	1.053.416	11.669.401
	Octubre	10%	688.689.782	2.100.000	1.050.254	1.101.967.650.184
	Noviembre	10%	688.689.782	2.100.000	2.022.091	6.069.889.280
	Diciembre	10%	688.689.782	2.100.000	2.094.218	33.434.335
<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Estacionalidad</b>	<b>Total Venta de</b>	<b>Total Venta de</b>	<b>Venta</b>	<b>Formula</b>

			Libros Digitales	Libros Edición Digital	Proyectada	
2016	enero	8%	639.407.394	6.219.418	2.099.571	16.973.137.188.051
	febrero	8%	639.407.394	6.219.418	5.913.653	93.491.912.802
	marzo	12%	959.111.091	9.329.126	6.196.725	9.811.941.387.389
	abril	12%	959.111.091	9.329.126	9.096.648	54.046.412.189
	mayo	7%	559.481.470	5.441.990	9.311.872	14.975.986.816.070
	junio	8%	639.407.394	6.219.418	5.729.203	240.310.225.674
	julio	5%	399.629.621	3.887.136	6.183.035	5.271.152.850.657
	agosto	5%	399.629.621	3.887.136	4.057.532	29.034.712.747
	septiembre	5%	399.629.621	3.887.136	3.899.782	159.929.823
	octubre	10%	799.259.242	7.774.272	3.888.075	15.102.530.397.377
	noviembre	10%	799.259.242	7.774.272	7.485.848	83.188.183.737
	diciembre	10%	799.259.242	7.774.272	7.752.866	458.219.499
2017	enero	8%	703.348.133	6.841.359	7.772.683	867.364.275.429
	febrero	8%	703.348.133	6.841.359	6.910.480	4.777.640.356
	marzo	12%	1.055.022.200	10.262.039	6.846.489	11.665.979.993.850
	abril	12%	1.055.022.200	10.262.039	10.008.546	64.258.879.914
	mayo	7%	615.429.617	5.986.189	10.243.225	18.122.355.272.436
	junio	8%	703.348.133	6.841.359	6.302.136	290.762.105.929

	julio	5%	439.592.583	4.275.850	6.801.340	6.378.099.560.929
	agosto	5%	439.592.583	4.275.850	4.463.285	35.132.027.826
	septiembre	5%	439.592.583	4.275.850	4.289.761	193.515.226
	octubre	10%	879.185.167	8.551.699	4.276.882	18.274.061.777.635
	noviembre	10%	879.185.167	8.551.699	8.234.433	100.657.702.305
	diciembre	10%	879.185.167	8.551.699	8.528.153	554.445.594
2018	enero	8%	773.682.947	8.983.230	8.549.952	187.730.367.332
	febrero	8%	773.682.947	8.983.230	8.951.073	1.034.061.702
	marzo	12%	1.160.524.420	13.474.845	8.980.844	20.196.051.491.643
	abril	12%	1.160.524.420	13.474.845	13.141.312	111.244.460.236
	mayo	7%	676.972.578	7.860.326	13.450.091	31.245.471.867.176
	junio	8%	773.682.947	8.983.230	8.275.185	501.328.779.371
	julio	5%	483.551.842	5.614.519	8.930.681	10.996.930.428.816
	agosto	5%	483.551.842	5.614.519	5.860.636	60.573.602.237
	septiembre	5%	483.551.842	5.614.519	5.632.785	333.653.224
	octubre	10%	967.103.683	11.229.038	5.615.875	31.507.601.544.179
	noviembre	10%	967.103.683	11.229.038	10.812.443	173.551.059.155
	diciembre	10%	967.103.683	11.229.038	11.198.119	955.958.837
Año	Mes	Estacionalidad	Total Venta de Libros Digitales	Total Venta de Libros Edición	Venta Proyectada	Formula

				Digital		
2019	enero	8%	851.051.241	10.800.000	11.226.743	182.109.687.920
	febrero	8%	851.051.241	10.800.000	10.831.672	1.003.101.717
	marzo	12%	1.276.576.862	16.200.000	10.802.351	29.134.619.061.850
	abril	12%	1.276.576.862	16.200.000	15.799.400	160.480.130.141
	mayo	7%	744.669.836	9.450.000	16.170.269	45.162.008.918.869
	junio	8%	851.051.241	10.800.000	9.948.761	724.607.637.640
	julio	5%	531.907.026	6.750.000	10.736.823	15.894.759.470.316
	agosto	5%	531.907.026	6.750.000	7.045.892	87.551.962.253
	septiembre	5%	531.907.026	6.750.000	6.771.960	482.256.187
	octubre	10%	1.063.814.052	13.500.000	6.751.630	45.540.499.821.761
	noviembre	10%	1.063.814.052	13.500.000	12.999.153	250.847.465.092
	diciembre	10%	1.063.814.052	13.500.000	13.462.828	1.381.725.080
2020	enero	8%	936.156.365	30.240.000	13.497.241	280.319.971.504.286
	febrero	8%	936.156.365	30.240.000	28.997.395	1.544.066.370.414
	marzo	12%	1.404.234.548	45.360.000	30.147.777	231.411.726.653.021
	abril	12%	1.404.234.548	45.360.000	44.230.988	1.274.668.597.200
	mayo	7%	819.136.820	26.460.000	45.276.208	354.049.668.624.262
	junio	8%	936.156.365	30.240.000	27.856.491	5.681.116.426.764
	julio	5%	585.097.728	18.900.000	30.063.102	124.614.847.318.022

agosto	5%	585.097.728	18.900.000	19.728.497	686.407.015.403
septiembre	5%	585.097.728	18.900.000	18.961.489	3.780.886.475
octubre	10%	1.170.195.457	37.800.000	18.904.564	357.037.518.648.919
noviembre	10%	1.170.195.457	37.800.000	36.397.629	1.966.644.126.580
diciembre	10%	1.170.195.457	37.800.000	37.695.920	10.832.724.626
					4.248.034