

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plataforma para la integración de los libros al entorno
digital

AUTOR: MARINA BLUMGRUND

DIRECTOR: ROCIO VEDOVATTI



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E100
Nombre y apellido del alumno Marina Blumgrund		Tipo y N° de documento de identidad 38789501
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Noviembre 2019	
Título del Trabajo Final Plataforma para la integración de los libros al entorno digital		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración: Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 7 de diciembre de 2019		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico rociovedovatti@gmail.com		Teléfono 1541570078
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (1 copia)		
Fecha 07/12/2019	Firma del alumno	



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Resumen

En este trabajo se explorará la viabilidad de inserción en el mercado local de un servicio a suscripción de lectura de libros *online*, bajo la marca de *Netflix*. A la vez, se analizarán cuáles son los principales factores de éxito de los medios de *streaming* para trasladar los mismos al proyecto en cuestión y proponer un mix de marketing para el lanzamiento.

Palabras clave: *Ebooks*, *Netflix*, Lectura digital.



Índice

Agradecimientos	6
Introducción	7
Breve contexto del mercado actual	7
Impacto en la categoría de mercado	8
Breve descripción de la organización	8
Motivación Personal y el aporte/relevancia que tiene el TF frente a los hechos	9
Presentación breve de la situación problemática	10
Enunciado del problema/oportunidad	10
Preguntas problematizantes	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Análisis de la situación	11
Marco Político-Legal	11
Marco Político-Económico	12
Marco Sociocultural	13
Marco Tecnológico	14
Análisis de mercado	15
Categoría de servicio donde opera	16
Dimensión del mercado	16
Análisis de market share-Facturación	17
Panorama Nacional	17
Tendencias de mercado	19
Posición de la Argentina en el panorama internacional	20
Análisis del Consumidor	21
Portaretrato del Consumidor	21
Insight de consumidor. Motivaciones	21
Construcción del Insight de Consumidor	22
Brand Equity (posicionamiento actual)	23
Análisis de la competencia	23
Descripción de la competencia	23
Desafío Leer	23
Bajalibros.com	25
Leamos	26
Boris	27
24Symbols	28



Análisis de la organización	29
Análisis del producto	29
Políticas de precio: Posicionamiento de precio actual	30
Análisis de Canales de Distribución	31
Diagnóstico	31
FODA	32
Principales conclusiones	33
Objetivos de negocio	34
Bases estratégicas	34
Visión	34
Misión	35
Valores	35
Definición de objetivos estratégicos cuantificables	35
Objetivos específicos SMART	35
KPI para el éxito	35
Estrategia	35
Posicionamiento de Marca	35
Segmentación y Target (Core Target, Growth Target, Stretch target)	37
Portarretrato del consumidor	37
Estructura de Insight de consumidor	38
Territorio de Marca	39
Personalidad y tono	39
Escalera de Beneficios	40
Marketing Mix	41
Producto	41
Integración con Netflix	44
Precio	44
Distribución	46
Promoción	46
Medios interactivos	47
Medios tradicionales	50
Acciones no tradicionales	51
Periodo de campaña	52
Flowchart de medios	52
Procesos	52
Personas	53
Evidencia física	53
Ejes comunicacionales	53
Brief de comunicación: suscripciones	54



Estrategia de contenido	55
Contenido Ayuda	56
Contenido Héroe	56
Contenido higiénico	56
Modo de acción (plan táctico)	56
Táctica de Contacto: Customer Journey Map	56
Cronograma detallado	57
Presupuesto	57
Presupuesto de marketing	57
Herramienta de seguimiento y control	58
Profit & Loss	58
Evaluación	60
Consideraciones finales	60
Resumen Breve	60
Defensa breve de la solución	62
Anexo	63
Glosario	77
Bibliografía	78



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

Quiero agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por su excelencia académica y la calidad de los conocimientos impartidos, que me permitieron desarrollar este trabajo.



Introducción

Breve contexto del mercado actual

El Ministerio de Cultura revela en la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales* (2017), que, en 2017, contrario a creencias populares, en la Argentina no se leyó menos que en 2013. Mientras que la lectura de libros descendió considerablemente, la lectura en general (incluyendo libros, diarios, revistas, y blogs, tanto en formato digital como en papel), mantuvo valores estables; y a la vez, se experimentó un crecimiento en la lectura de nuevos formatos digitales: blogs, portales, redes sociales.

Además, dicha encuesta muestra también que la lectura de blogs y portales de noticias fue en el último año una de las actividades más realizadas en internet: un 27% de la población leyó notas por este medio todos o casi todos los días. Esta migración del hábito de lectura analógica a la digital que experimentan los diarios, hace pensar que hay oportunidades de incorporación de los libros al entorno digital que hoy en día no están siendo exploradas.

Sumado a esto, el hecho de que la lectura en su sentido más amplio no sea una actividad en descenso demuestra que lo que se está dando hoy en día es un cambio de hábitos, y que es necesario repensar cómo pueden compatibilizarse con la inminente digitalización cultural. *Internet* posibilita acceder a la cultura a través de un sólo clic, y esto cambia completamente las reglas del juego.

En línea con lo expuesto, la penetración de los *smartphones* causó una completa reconfiguración de los consumos culturales en pocos años. Según un estudio realizado por *Think With Google* (2017), el tiempo que pasa online el usuario argentino ya sobrepasa otras actividades tales como ver TV, escuchar radio, o leer prensa escrita.

Si cómo maximizar la presencia *online* y adaptar las nuevas tecnologías es una de las preguntas habituales que se están haciendo las gerencias de marketing en la contemporaneidad a nivel global, es necesario que la industria editorial se lo plantee también y busque soluciones para adaptarse a los cambios que ya están ocurriendo.



Impacto en la categoría de mercado

Un punto interesante para analizar de la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales* (2017) mencionada es que los consumos no cambiaron, sino que lo que variaron fueron las maneras de consumirlos: menos gente va al cine, pero más gente mira contenidos audiovisuales en sitios *online*; se compran menos CDs, pero se escucha más música en *Internet*. Este quiebre hace notar que no existe en Argentina una plataforma tal como son *Netflix* o *Spotify* en los ejemplos mencionados que permita trasladar fácilmente lo analógico a lo digital para lo que son los libros tal como ocurre con los otros casos.

Hay diversos factores que contribuyen al crecimiento cada vez mayor de este tipo de plataformas. Entre ellos, se puede nombrar la entrega de contenidos *on-demand*, la portabilidad, la facilidad de alcance, y el hecho de que no se paga por cada uno de los contenidos que se consumen, sino que se paga una suscripción mensual que brinda acceso a todo lo que el consumidor quiera, lo que reduce la duda en el consumidor en el momento previo a la compra sobre la relación con el precio.

Si bien este tipo de propuestas de plataformas de lectura existen y tienen éxito en otras partes del mundo, en Argentina aún no han consolidado su posición, lo que implica una gran oportunidad de explorar un nuevo terreno.

Breve descripción de la organización

El proyecto sobre el cual se centra este trabajo funcionaría como una extensión de *Netflix*, la plataforma de *streaming* de contenidos audiovisuales más reconocida a nivel global. A continuación se presenta una breve reseña sobre la historia de la compañía, presente en el sitio web institucional.

Netflix se fundó en California, Estados Unidos en el año 1997 de la mano de los ingenieros de software Marc Randolph y Reed Hastings.

Originalmente, funcionó como un sitio *web* para alquilar películas *online*. En el año 1999, introdujeron un servicio de suscripción mensual, donde se podía alquilar un número ilimitado de DVDs por un precio bajo. En el año siguiente, introdujeron un sistema de recomendación de películas basado en comentarios de otros usuarios para predecir gustos para otros usuarios similares, asentando las bases de lo que formaría su plataforma posterior. No es hasta el año 2003 que alcanzan el millón de suscriptores en EEUU, aumentando cada vez más su



reconocimiento. En el año 2007 crean el servicio de *streaming* para poder visualizar los contenidos en computadoras, en un contexto de constantes avances tecnológicos y consolidación de la posición de *Internet*; y en los años siguientes, realizan alianzas con otras compañías para que sus contenidos se puedan visualizar en TV, XBox, tabletas y demás dispositivos. Entre los años 2011 y 2012, la compañía se expande globalmente por América y Europa, y en el año 2013 empieza a desarrollar contenido propio, que luego sería galardonado con gran cantidad de premios, hasta ganar en el año 2017 un Oscar.

Hoy en día, *Netflix* tiene 148 millones de usuarios a nivel global en 190 países, con 700 contenidos propios, facturación de más de 1400 millones de dólares mensuales y una posición completamente consolidada en el mercado.

Motivación Personal y el aporte/relevancia que tiene el TF frente a los hechos

Mi interés particular en el proyecto se remonta a que me gusta leer. Hasta hace unos años solía visitar librerías seguido, atenta a los nuevos títulos de mi editorial favorita, y me gustaba intercambiar recomendaciones con mis amigas y mi mamá. Sin embargo, ya no recuerdo cuándo fue la última vez que lo hice. Me justifico a mi misma con que estoy muy ocupada, pero si bien esto es verdad, encuentro el tiempo para hacer otras cosas que me gustan, como ver series y películas *online*. Así surgió la idea: comenzando a investigar en mi círculo cercano, descubrí otras personas que hicieron la misma reflexión, y eso me llevó a pensar que, de encontrar una plataforma que brinde el servicio con facilidad, es posible reinstalar y adaptar el hábito de la lectura de libros a la sociedad hiperconectada.

Con los nuevos medios de comunicación y las redes sociales basadas en *scrolllear* y leer gran cantidad de contenidos, hay algo de las emociones vinculadas a la lectura prolongada que se pierde. Mi meta sería aprovechar estas nuevas tecnologías que de cierta manera nos acercan a la lectura para revivir en la cultura popular el recuerdo de lo gratificante que era leer siguiendo una línea argumental, en todas aquellas personas que fueron perdiendo el hábito. Tomando una marca líder en lo que es el *streaming* como *Netflix*, resulta casi natural hacer una transición para captar también a los lectores: todo se trata de compartir contenidos.



Presentación breve de la situación problemática

Enunciado del problema/oportunidad

Teniendo todo esto en cuenta, en el desarrollo de este trabajo se investigará cómo deberá desarrollarse la propuesta de marketing de una plataforma digital bajo el nombre de *Netflix Books* que permita la lectura de libros *online* desde distintos dispositivos (computadoras, tabletas, *smartphones*), tomando como punto de partida el modelo de éxito del servicio de *streaming* de contenido audiovisual de *Netflix*. Para armar tal propuesta, se tomarán en cuenta los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la especialización, con el objetivo de desarrollar una estrategia exitosa y en línea con las tendencias digitales de la actualidad.

Preguntas problematizantes

¿Cómo debe desarrollarse la propuesta de marketing de *Netflix Books*, una plataforma digital que permita la lectura *online* de libros desde distintos dispositivos, imitando el modelo de éxito de la marca en lo que son los contenidos audiovisuales?

Con el objetivo de responder dicha pregunta problematizante, se indagará sobre los siguientes tópicos:

¿Qué espacio se le da al hábito de la lectura hoy en día? ¿Cuáles son los motivos de la disminución del hábito de lectura como pasatiempo?

¿Cuál es el rol de Internet en los cambios en los consumos culturales ocurridos en Buenos Aires entre 2013 y 2019? ¿Cuáles son las principales consecuencias de su irrupción? ¿Qué impacto tienen las tendencias de consumos *online* y las migraciones de lo analógico a lo digital en la cultura?

¿Cómo es el modelo de negocio de las plataformas de *streaming*? ¿Cuáles son las características claves de estas plataformas valoradas por el público? ¿Cuáles son los pilares sobre los cuales se fundamenta el éxito de *Netflix*, como caso de benchmarking? ¿Cómo se pueden trasladar estas características a una plataforma centrada en la lectura de contenidos?



Objetivos

Objetivo General

Lanzar *Netflix Books*, plataforma digital donde se puedan leer libros online a través de una suscripción mensual, alcanzando los 70.000 suscriptores en los primeros 6 meses.

Análisis de la situación

Análisis PEST(A)

Philip Kotler (2007) plantea que existen fuerzas invisibles del macroentorno que toda empresa debe tomar en consideración, dado que generan impacto sobre las mismas. A continuación se presenta un análisis de dichas fuerzas, aplicadas al entorno de este proyecto.

Marco Político-Legal

A la hora de crear una marca, aunque sea una extensión de una ya existente, uno de los primeros pasos es registrar los activos intangibles, tal como el nombre, el logo, el sitio web, y demás elementos diferenciadores. Como primer paso, se debe registrar el nombre de la marca, entendiendo la misma como “*un signo con capacidad distintiva que permite diferenciar de los demás aquellos productos o servicios que son propiedad de una persona o empresa*” acorde a la definición del INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Para realizar este trámite, se debe en primer lugar consultar las diferentes clases a las que puede pertenecer la marca, y luego se debe asegurar que el nombre que se busca está disponible antes de presentar la solicitud.

El auge relativamente reciente de los servicios digitales y del *ecommerce* forman nuevos tipos de empresas que implican novedad en cuanto a la manera de definir los gravámenes.

Según lo establecido en el Boletín Oficial con el decreto 354, las plataformas de *streaming* deben pagar, desde 2018, el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esa definición alcanza a las empresas digitales que provean servicios en Argentina, pero sean originarias de otro país, como pueden ser *Netflix* o *Spotify* o otras que ofrezcan servicios similares. La misma alcanza a *Uber*, *Airbnb* y demás empresas que brinden servicios digitales. La adición de este impuesto implicó una suba del precio del servicio prestado. Este impuesto no corre para las



empresas de servicios digitales locales, lo que implica una ventaja frente a posibles competencias extranjeras, pero el emprendimiento en cuestión quedaría implicado.

Otro impuesto a tener en cuenta es el establecido en la Ley 27.467 (B.O. 04/12/18), que mantiene exenta de impuestos a toda la cadena de comercialización de libros, pero exceptúa a los servicios de distribución, clasificación, reparto y/o devolución de estos medios que sean prestados a las editoriales, que deben cumplir una alícuota del 10,50 %. Al ser una plataforma *online* un servicio prestado a las editoriales para la difusión de sus títulos, este ítem hay que tenerlo en cuenta. Esto tiene consistencia con el artículo 7 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que establece lo siguiente:

Estarán exentas del impuesto establecido por la presente ley (...) Libros, folletos e impresos similares, incluso en fascículos u hojas sueltas, que constituyan una obra completa o parte de una obra, y la venta al público de diarios, revistas, y publicaciones periódicas, excepto que sea efectuada por sujetos cuya actividad sea la producción editorial, en todos los casos, cualquiera sea su soporte o el medio utilizado para su difusión.

Otro punto a tener en cuenta es la gestión de licencias con las diferentes editoriales y autores por la presencia de libros que tienen derecho de autor. Estos son diversos, y en el caso de una plataforma como la que se plantea, se pide autorización a los titulares para disponer de los contenidos, bajo un contrato preestablecido. Una problemática que presenta esto es que los derechos de autor son territoriales, mientras que *Internet* es global, lo que implica problemas de jurisdicción. Desde 2017, hay una reforma en marcha de la Ley de Propiedad Intelectual para cubrir este tipo de situaciones.

Marco Político-Económico

Argentina se ve envuelta en una crisis económica que se traduce en una fuerte caída del consumo, pérdida del poder adquisitivo, elevada inflación y devaluación. La incertidumbre política resultante del traspaso del modelo político de la presidencia de Mauricio Macri a la de Alberto Fernández, sumado a los efectos de una recesión que lleva años sin signos de mejora y un contexto internacional desfavorable, generan en el país un clima difícil para las



marcas, que compiten por el bolsillo de un consumidor con una caída del salario real cada vez mayor.

En el segundo cuarto del año 2019 la confianza de los consumidores se había visto levemente restablecida como consecuencia de un dólar relativamente estable y una cierta desaceleración de la inflación mensual, pero la repentina suba del dólar en un 30% en el lapso de un día en agosto deja sin certezas el rumbo que tomará la economía en lo que resta del año.

La inflación pronosticada para diciembre de 2019 por el FMI es de 40%, mientras que la de 2020, 21%. Según información del Banco Mundial, el peso argentino se depreció en un 50% a lo largo de 2018 (el mayor nivel desde 1991) y para 2019 los resultados son similares o peores. El pronóstico de cara a 2020 sigue siendo volátil.

En este contexto, la producción y el consumo se ven ampliamente afectados, y la industria editorial no es la excepción. En junio, el Observatorio Universitario de Buenos Aires, (instituto dependiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires), difundió el siguiente informe: “editoriales, librerías y cámaras de la industria editorial argentina confirmaron en los primeros meses de 2019 su peor crisis histórica agravada por los millones de volúmenes perdidos y por la generación de verdaderos daños estructurales”. Además, agregó, que la caída del consumo desde 2016 hasta ahora ronda en un 36%. Otro punto determinante es que el precio del papel se establece en dólares, lo que implica una suba considerable del precio de los mismos, que a la vez también ocasiona el quiebre de pequeñas papelerías y editoriales y la concentración en grandes grupos. Por ende, los precios suben, en un contexto en el que la demanda baja.

Marco Sociocultural

La revolución de *Internet* implica un cambio cultural que trasciende el momento que el usuario está conectado. La era digital se caracteriza por formar una nueva cultura, una nueva política, una nueva economía, y por modificar los patrones de los vínculos interpersonales. En este contexto, los cambios también implican nuevos medios. El investigador del Conicet Julio César Sal Paz (2010) plantea que los nuevos medios se diferencian de los tradicionales porque pierden el atributo de medios de masas: determinan una audiencia segmentada que, aunque masiva en cuanto a su número, ya no es de masas en cuanto a la uniformidad del mensaje que recibe. La segmentación mejora la relación entre emisor y receptor y de esta



manera, el vínculo marca-consumidor adquiere nuevas características, al volverse una comunicación bidireccional e interactiva. El consumidor ya no es pasivo en sus funciones: ya no actúa sólo como espectador: participa, da su opinión, compara *online*, exige a las marcas que satisfagan lo que espera de ellas. Las características universales e instantáneas de los nuevos medios modifican la vida cotidiana del individuo y su manera de vincularse y percibir el mundo.

En este contexto, los nuevos medios deben constantemente cambiar, adaptarse, y moldear sus contenidos y formas de distribución para no volverse obsoletos. Las plataformas de *streaming* entienden este juego de manera perfecta: los contenidos compiten entre sí, pero dentro de la misma plataforma. La duda está puesta en qué es lo que se va a elegir, pero la duda no es si usar la plataforma o no. Una vez captado al usuario para que comience a pagar la suscripción mensual, la promesa de la plataforma es mantener el contenido constantemente actualizado con nuevas propuestas para mantener el interés, y el consumidor obtiene a cambio una fuente inagotable de oportunidad de consumo. Esto se logra incluyendo contenido variado que le resulte de interés a todos los públicos, y ofreciéndole contenido que vaya a ser de su interés según su historial. El acceso es fácil y directo, en un marco donde el usuario busca la instantaneidad en todos los frentes. El usuario ya no se sienta frente al televisor y mira lo que están dando: elige activamente qué quiere ver, cuándo, y cómo. La irrupción de los modelos de *streaming* modifica el consumo en todas sus facetas.

Por otro lado, una tendencia social digna de mención es la orientación hacia una mayor conciencia sobre los daños ambientales y el cuidado del medioambiente que las organizaciones ambientalistas vienen trabajando desde hace varios años y que en los últimos ha tenido cada vez mayor eco. En referencia a esto, los servicios digitales de lectura permiten ahorrar en papel y de esta manera contribuir a la tala indiscriminada de árboles. Al pensar en el largo plazo, los modelos de negocio que contribuyen a la sustentabilidad generan una imagen positiva en el ojo del público.

Marco Tecnológico

Según el *Global Internet Phenomena Report* (2019), en 2018 el 58% del tráfico en *Internet* estuvo dedicado a las plataformas de *streaming*, como *Netflix* o *YouTube*.



El uso de este tipo de servicios *online* requiere de una buena conexión *Wifi*, o en el caso de los *Smartphones*, a la red 4G. Se espera que para el año 2021 llegue a Argentina la conexión 5G, que ya está presente en otras partes del mundo como Estados Unidos o Corea del Sur, según asegura la Asociación GSM. Esta innovación implicaría una velocidad entre 10 y 100 veces mayor a la presente actualmente.

Argentina tiene el promedio de acceso a *Internet* por hogar más alto de América Latina, alcanzando al 64% de la población según informa Desirée Jaimovich en *Infobae* en mayo de 2018, pero en cuanto a velocidad del servicio, tiene el octavo puesto de la región, si bien las compañías están trabajando sobre este punto. El promedio mundial de acceso a *Internet* por país es de 50%, lo que ubica a Argentina muy por encima de la media, según afirma la consultora *We Are Social*.

A través del celular, Fibertel y Personal aseguraron en el marco del día del *Internet* que más de 32 millones de argentinos tiene acceso *online* a través de su celular, llegando a una cifra de 8 de cada 10 habitantes. A la vez, de ese total, el 88% se conecta en una base diaria. Otro dato relevante compartido es que el 77% del ancho de banda es consumido por servicios de *streaming* tal como *Youtube*, *Flow* o *Netflix*.

Las plataformas *on-demand* de servicios implican el soporte de diversos proveedores digitales que no se pueden menospreciar. *Netflix* corre su servicio bajo la plataforma de *Amazon Web Services* (AWS), pero además de esto, se requieren certificaciones de autenticidad por el manejo discreto de datos y pagos.

Análisis de mercado

Kraaijenbrink (2018) explica que el entorno *VUCA* donde se mueven las empresas en la actualidad, se caracteriza por la volatilidad, lo incierto, lo complejo, y la ambigüedad. En este contexto, las empresas están obligadas a mantenerse constantemente actualizadas y abiertas a nuevos cambios, frente a lo incontrolable de la realidad. El entorno es volátil porque cambia constantemente, no sólo la industria en particular sino el mercado y el mundo en general. La realidad es compleja, y esto implica que hay gran cantidad de factores a tener en cuenta. En este contexto, es imprescindible entender que el mercado cambia, y las empresas deben adaptarse a los cambios porque estos van a venir de todas maneras. Este último punto resulta favorable para las compañías que pretendan saltos tecnológicos tal como *Netflix Books*,



porque tarde o temprano la tecnología se adentrará en los ámbitos en los que hoy no está tan involucrada.

Categoría de servicio donde opera

La categoría donde operará la plataforma será la del entretenimiento, en particular servicios de lectura digital.

Dimensión del mercado

Sólo el 19% de los libros publicados por año se publica también en formato digital, y el 41% de los libros publicados de manera digital se distribuyen de manera gratuita, según aporta un informe de la Cámara Argentina del Libro de 2018.

En el mismo informe, se establece que en 2018 la tirada en Argentina fue de 43 millones de ejemplares. Dentro de ese porcentaje, el libro físico fue el más elegido (con un sólido 86,2% del mercado), pero el *ebook* va ganando cada vez más terreno, alcanzando un 11,6%, lo que lo deja en casi 5.000.000 de ejemplares. En tercer lugar, el audiolibro alcanza al 2,2% (casi 100.000 de ejemplares). Si se tiene en cuenta que la mayoría de los títulos no se encuentran disponibles para su lectura *online*, hay grandes oportunidades del crecimiento en dicho mercado.

Según un informe de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) de 2018, se está generando una tendencia hacia el consumo mayor del canal *online* en oposición al *offline*, en operaciones tales como movimientos bancarios, escuchar música, ver series o películas, o realizar compras o reservas (ver gráfico 3 en anexo). Según el informe, el 90% de los argentinos conectados compró alguna vez algo *online*, y el 63% lo hizo en por lo menos en una ocasión en 2018 (porcentaje un 4% más alto que en 2017). El porqué de este fenómeno es muy sencillo: requiere menos energía, tiempo, y dinero; el proceso de compra es sencillo, se puede realizar en cualquier momento y lugar, ahorrando tiempo; se encuentran los productos más fácil que en la tienda física y muchas veces con mejores descuentos. Todo esto parece indicar que si bien el mercado de la lectura no está conquistado aún, queda mucho por explorar.



Análisis de market share-Facturación

Tal como se menciona en el apartado anterior “Dimensión de Mercado”, en 2018 el 11,6% de la tirada de libros fue digital, por lo que se considera que el mercado está formado por unos 5.000.000 ejemplares. Teniendo en cuenta que el promedio de libros que consume una persona al año es de 20 según las estadísticas de la Cámara Argentina del Libro (2018), eso implicaría que los lectores digitales son alrededor de 250.000. Alcanzar 70.000 suscriptores en los primeros 6 meses implicaría llegar al 28% del mercado actual.

Panorama Nacional

El mercado de libros digitales surge en Argentina alrededor del año 2009, y si bien pasaron diez años, según datos de la Cámara Argentina del Libro, constituyen tan sólo un 2% de la facturación de las editoriales. El factor que enlentece el crecimiento digital es la desconfianza hacia la piratería.

Las editoriales pueden hacer ambas versiones (digital y papel) sin mayores costos, pero oponen resistencia. Según Diana Segovia, gerente de la Cámara Argentina del Libro, "la mayor parte de la facturación viene del formato papel porque no se cuenta con dispositivos específicos para impulsar una mayor adopción y tampoco medidas de seguridad suficientes, lo que pueden convertir en fácilmente 'pirateables' a las ediciones digitales".

A lo largo de los últimos años, ha habido distintos intentos por digitalizar el hábito de la lectura en la Argentina. Mientras que en países como Estados Unidos, el 30% de la venta de libros es digital, en Argentina dicho porcentaje ronda el 11,6%, según la Cámara Argentina del Libro (2018). Sin embargo, es el país de latinoamérica con el indicador más alto, y ha visto crecimiento en los últimos años.

Parte de esta diferencia con Estados Unidos se explica gracias a la popularidad del *Kindle* en el país anglosajón. El *Kindle*, lector de libros electrónicos creado en 2007 por Jeff Bezos de la mano de *Amazon*, permite comprar libros a través de la plataforma propia y almacenarlos todos dentro del mismo dispositivo, permitiéndole al lector un modelo con muchas facilidades distintas al libro tradicional: la reducción del peso del bolso, la posibilidad de cargar y leer varios libros a la vez, no perder la hoja por donde uno iba leyendo, diccionario integrado, luz incorporada para leer de noche, no tener que ir a la librería a comprar, y demás beneficios ampliamente perceptibles. Un punto innovador y no menor de la estrategia inicial



fue vender el aparato a un precio económico como anzuelo, para luego cobrar caros los libros.

Con respecto a la primera generación, los dispositivos de hoy en día tienen mejor pantalla, memoria, y procesador, sin embargo, aún así, no logran penetrar en el mercado local. Hay diferentes causas por las cuales esto ocurre, pero una fundamental es que en *Amazon* la disponibilidad de libros de origen local es baja, y los libros en idioma español que se encuentran presentes están reducidos a pocas temáticas, por lo que es difícil que el usuario argentino encuentre el sistema como un gran aliado. Otro factor relevante es que *Amazon* no realiza publicidad en Argentina.

Por su lado, el mercado local está en el camino de realizar sus esfuerzos para sumarse a la ola digital. Benchimol (2018), director de Proyecto451, una empresa dedicada a acompañar a las editoriales en la transformación digital, afirma: “Cerca de un 17% de las novedades editoriales de cada año se digitalizan. En su mayoría, de los grandes grupos editoriales. Pero el resto de los títulos no tienen una disponibilidad oficial en formato digital. Con lo cual, la oferta de títulos es muy baja, y eso no habilita a que un mercado pueda desarrollarse”.

Proyecto451 es una compañía experta en la digitalización de contenidos. En su sitio web, manifiestan sus triunfos: desarrollo de kioscos *online* para revistas digitales, digitalización de libros para editoriales de renombre como Grupo Planeta, Paidós, Del Nuevo Extremo, Eudeba, Galerna, y la Universidad de Quilmes, y capacitaciones a compañías del ámbito para adaptarse al ámbito *web*. Su principal foco consiste en el traslado de libros en papel a formatos digitales aptos para las principales tiendas de libros digitales del mundo, mercado que todavía tiene mucho terreno por conquistar.

Compañías como Proyecto451 demuestran que el traslado al mundo *online* es un tema que todas las editoriales se están planteando y tratando de adaptar. Sin embargo, el alcance no es aún completo, y su difusión, escasa.

Es interesante nombrar también, en este panorama de cómo *Internet* influencia el hábito de lectura, la red social Lectorati. Si bien hoy en día ya no está activa, lo que esta plataforma hacía era crear una comunidad de lectores donde cada uno podía calificar y contar qué está leyendo, qué leyó, qué le gustó, dar opiniones, y visitar la biblioteca de los demás, entre otras acciones. Su fundador, Juan Ramiro Fernández, sostiene que Lectorati transforma la idea de que leer es un acto en solitario, en un acto social. Plantea que es una red vertical, enteramente



abocada a un sólo tema: la lectura. La misión, era justamente ayudar a la gente a encontrar los libros que aman. Un punto interesante es que los usuarios recibían medallas según sus comportamientos, premiando hábitos de frecuencia de lectura, cantidad de libros leídos, fidelidad a un autor, y demás categorías, con el objetivo de despertar la competitividad de cada usuario.

Tendencias de mercado

A nivel global, hay otros jugadores cuya desenvolvura es difícil de ignorar. Uno de ellos es Núbico. Núbico funciona, tal como *Netflix*, bajo el modelo de suscripción, donde a través del desembolso de 9 euros mensuales, se puede acceder a su catálogo de libros disponibles para leer *online*. Como alternativa, también se puede pagar para leer un sólo libro, pero muchas veces, son más caros que la suscripción, por lo que conviene adquirirlo gratis con el modelo *premium*. La plataforma se fundó en 2015, y está dirigida al mercado español. Cuenta con alrededor de 25.000 títulos y 50 revistas, pero a pesar de esos números elevados, la oferta de novedades es escasa.

La principal competencia de Nubico es 24Symbols, que ofrece el servicio por la misma tarifa, con una interfaz mucho más similar al gigante del *streaming* de series y películas (ver interfaz en el anexo), y con la posibilidad de interactuar con otros lectores y recomendar lecturas. Su faceta social incluye la posibilidad de armar y acceder a “bibliotecas”, que son selecciones temáticas de libros armadas por otros usuarios, lo que permite encontrar nichos tales como “libros para *runners*” o “Inglaterra victoriana”. Este punto es destacable porque permite capitalizar un volumen de información que resulta casi imposible de asimilar en el mundo analógico: por más experto que sea el librero, nunca va a poder estar internalizado en todas las posibilidades de pequeñas comunidades existentes. Otro punto social que permite la plataforma es, con pocos clics, recomendar un libro en redes sociales, compartir citas, o ver qué está leyendo la persona a la que tomamos como un referente literario. En lo que respecta a los modelos de pago, ofrece una opción de una suscripción anual más económica que la cuota mensual, pero además, tal como *Spotify*, brinda la posibilidad de acceso gratuito, aunque el catálogo es reducido y hay publicidades insertadas, entre otras limitaciones. De todas maneras, las publicidades están segmentadas para el usuario según el contenido que lee y sus datos de inscripción, y el editor puede filtrar qué tipo de contenidos desea que



aparezcan en su publicación. Además, autores y editores pueden monitorizar las cifras que arroja la plataforma: cuántas lecturas tuvo el libro, cantidad de páginas leídas, menciones en redes, y demás variables, lo que resulta una poderosa estrategia para entender a cada público. Además, como la plataforma va aprendiendo de los hábitos de lectura de cada usuario, les va arrojando opciones que podrían llegar a gustarles, permitiendo mayor visibilidad a los libros de nicho, que en las librerías tradicionales están limitados al tamaño y la disposición de las estanterías. El sitio también argumenta que la presencia del libro allí favorece las ventas en papel, dando a conocer la pieza y, a través de un programa de afiliación, redirigiendo al usuario al sitio que él decida para comprar el libro, lo que demuestra la importancia de la apropiación del canal digital como herramienta para fomentar las ventas.

Según el sitio similarweb.com, Argentina es el cuarto país que más ingresa a *24Symbols*, lo cual no es un dato menor, porque incluso estando el sitio en euros y careciendo de títulos locales, el público argentino muestra su interés en este tipo de contenido (ver cuadro 1 en anexo).

Por último, no se puede dejar de nombrar al más gigante en lo que es el mercado de *ereaders*: *Amazon*. A través de *Kindle Unlimited*, se puede acceder al catálogo más grande de libros online: más de un millón de títulos a cambio de 10 euros al mes. Si bien en un principio el servicio era exclusivo para los *ereaders* que llevan el mismo nombre, hoy en día basta con descargar la aplicación. La gran ventaja con la que cuenta esta empresa es el respaldo del famoso *ecommerce*, que no sólo brinda credibilidad, seguridad, y confianza en el usuario, sino que además aprovecha los usuarios ya registrados en aquel, facilitando el proceso de suscripción para el nuevo voluntario a incorporarse al servicio. Además, dicho respaldo le permite contar con mayor presupuesto, pudiendo acceder a un catálogo más extenso y constantes mejoras de la experiencia de usuario.

Posición de la Argentina en el panorama internacional

De la comparación entre el mercado nacional y el internacional, surge una reflexión evidente: el primero tiene muchísimo potencial para desarrollar. Las opciones del exterior no están



disponibles para el país, y si lo están, no son atractivas para el público local, ya sea por el factor precio, catálogo, o falta de conocimiento. Las opciones locales tienen poca variedad de títulos, y la experiencia de usuario deja mucho que desear, careciendo de funcionalidades básicas vinculadas a la customización de la navegación del usuario presentes en las plataformas del exterior.

Análisis del Consumidor

Portaretrato del Consumidor

El consumidor tipo se encuentra hiperconectado a través de su celular a redes sociales y servicios de mensajería instantánea. Lee noticias *online* y utiliza diferentes aplicaciones del celular en diferentes momentos libres que encuentra a lo largo del día, todos los días. Comparte noticias cuando algo le resulta interesante, y marca contenidos para leer después.

Trabaja a jornada completa todos los días de la semana, y cuando llega la hora de ir a casa, lo único que quiere es desconectar la cabeza. Entra a *Netflix* como hábito sin necesariamente saber qué contenido va a consumir al ingresar a la plataforma, dejando abiertas las posibilidades a lo que esta ofrezca, exigiendo contenidos de calidad y valorando las opciones personalizadas basadas en visualizaciones previas para facilitar su decisión. Consume series, películas y documentales nacionales o extranjeros. Tiene estudios universitarios o superiores y posee conocimientos básicos o avanzados de inglés. Ha viajado al exterior con motivos de ocio en más de una ocasión, y disfruta de compartir con sus amigos y familiares fotos de eventos especiales en las redes sociales. El consumidor promedio pasa 90 minutos al día mirando contenido en *Netflix*, y consume cada vez menos contenidos en TV de cable, aunque mantiene el servicio.

Está atento a las tendencias en tecnología y se interesa por sucesos que ocurren en otras partes del globo. Esperan con ansias los fines de semana para reunirse con amigos o familiares y tener tiempo libre.

Insight de consumidor. Motivaciones

“me encanta leer pero los libros están muy caros”



“me gustaría leer más pero no tengo tanto tiempo libre como me gustaría”

“es muy pesado cargar con un libro todo el día”

“me da fiaca agarrar un libro, en cambio el celular o la compu ya los tengo conmigo”

“poner *Netflix* requiere muy poco esfuerzo físico y mental”

Construcción del Insight de Consumidor

¿Cómo mejora el servicio mi vida?

-Me permite leer libros en cualquier dispositivo, en cualquier lugar, en cualquier momento.

¿Cuál es el estándar de excelencia?

- Que la plataforma me permita disfrutar de la lectura de manera fácilmente accesible.

¿Sé cómo funciona?

-La plataforma ofrece variedad de contenidos de lectura accesibles a través del pago de una suscripción mensual.

¿Cuándo noto que falla?

-Cuando hay pocos títulos

-Cuando tarda demasiado en cargar

-Cuando no me guarda la última página leída

-Cuando no hay ofertas adecuadas para mis gustos

-Cuando no se adapta a mi ritmo de vida.

-Cuando el tamaño de la letra y demás atributos no se adaptan al dispositivo

¿Cuál es el momento más importante de consumo?

-Transportes públicos

-Por la noche

-Fines de semana



Brand Equity (posicionamiento actual)

Netflix está posicionada actualmente como el servicio de streaming más completo y personalizado del mercado a nivel internacional para lo que son contenidos audiovisuales.

Quienes son suscriptores, pueden mirar todo el tiempo que quieran, en cualquier horario y lugar, sin pausas o comerciales. Las ventajas que brinda son la comodidad, la rapidez, la personalización y la variedad. Ofrece una plataforma sumamente fácil de usar desde cualquier tipo de dispositivo, completamente adaptada a las características y dimensiones de cada pantalla. Sobre cada usuario, la plataforma recopila datos para identificar qué contenidos son los que más pueden interesarle, y se esa manera se mantiene siempre vigente para cada espectador. A través de la oferta constante de nuevos contenidos acompañados de una estrategia de comunicación 360, cada lanzamiento logra repercutir en la sociedad generando un impacto notable.

Netflix logró en cuestión de pocos años entrar en el mundo del consumidor, y es top of mind en lo que se refiere a servicios de suscripción.

Análisis de la competencia

Descripción de la competencia

En el mercado argentino actual hay diferentes *startups* que están abriendo el camino de la oferta de contenidos de lectura digital.

A continuación se analizarán sintéticamente las propuestas de Desafío Leer, bajalibros.com, Leamos, Boris y 24Symbols, que si bien no hizo su desembarco en el país, se puede acceder a su servicio y es referente para tomar como caso de benchmarking.

Desafío Leer

Descripción

Desafío Leer es una plataforma de lectura online que nace en 2010 dirigida a niños que tiene como objetivo impulsar el hábito de lectura en los más pequeños. Para esto, cuenta con un



amplio catálogo fácilmente accesible que en menos de un año registró más de 400.000 libros leídos.

Posicionamiento relativo

El consumidor final del producto son los niños, pero el sitio hace una clara diferenciación entre las diferentes personas que entran al sitio, e incluso el proceso de registración está diferenciado. Las categorías son: Familia, Alumnos y Docentes. El target está claramente delimitado, pero en todos los casos busca posicionarse como el mejor sitio de lectura digital para niños.

Análisis de producto

En el proceso de registración, te pregunta la edad del lector, y luego te hace crear un personaje, eligiendo el nombre y una figura entre 15 opciones que incluyen personas, animales y criaturas ficticias. Los contenidos que se muestran están segmentados por edad. El desafío es lograr que cada niño lea 20 libros al año, y al crear el perfil, mantiene la cuenta de la cantidad de libros que faltan para alcanzar el desafío. Con cada libro leído, se gana una medalla. Se puede elegir entre distintas categorías, entre las cuales están Amistad/Amor, Animales, Misterio, y Audiolibros. La información presente en la categoría sobre cada ítem es el nombre del libro, el autor, el tiempo promedio que se demora en leerlo, y la foto de la tapa. Al finalizar cada libro, hay una pequeña trivía sobre lo leído que se debe contestar para obtener la medalla.

Análisis de price index

El servicio es gratuito, y para acceder sólo se requiere de la creación de una cuenta.

Análisis de distribución

La propuesta de Desafío Leer es 100% *online* a través de su sitio web. A la vez con una aplicación disponible en *Google Play* y el *AppStore*.

Análisis de comunicación y medios

Cuenta con 173.410 en su página de *Facebook*, donde sube contenido vinculado a acciones que se realizan en colegios y las novedades en el catálogo.

Ventajas competitivas

La propuesta del sitio es ampliamente valorada por su público objetivo: padres y maestros, que encuentran gran variedad de libros segmentados por edad que permiten a través del contador de libros y los objetivos de superación, el avatar, y demás *features* diseñados para



los niños, que estos se involucren más de lo que se podrían involucrar con un libro de papel. Además, tienen una trayectoria de ya 9 años en el mercado, y a través de haber generado un vínculo con los maestros, su difusión a nuevos alumnos y padres a través de los colegios permite ganar año a año nuevos usuarios.

Otro punto importante es que la herramienta es gratuita, gracias al apoyo de múltiples editoriales y empresas tal como Santander, Itaú, BGH, Panam Energy y demás.

Bajalibros.com

Descripción

Otro sitio interesante de mencionar es Bajalibros.com, perteneciente al grupo Vi-Da. Este sitio, presente en todo Latinoamérica, permite comprar la versión *online* de libros y revistas, cubriendo gran variedad de categorías e incluyendo autores independientes.

Posicionamiento relativo

La marca se posiciona como la primera y mayor tienda de libros digitales de latinoamérica.

Análisis de producto

Al entrar en la ficha de producto, hay una breve sinopsis del contenido y de la biografía del autor, y deslizando un poco verticalmente, títulos del mismo género. Este sitio resulta innovador con respecto a los anteriores mencionados por distintos puntos: para empezar, incluye libros locales. No sólo libros de autores argentinos, sino que una amplia variedad de libros de política y actualidad. Además, posee categoría para los más vendidos, y una para los recomendados, y se adapta a celulares, tabletas, *ereaders* y computadoras de cualquier sistema operativo. Si bien resulta un sistema más amigable para el usuario que otras alternativas, no cuenta con ningún sistema de personalización: la plataforma no va aprendiendo sobre las compras del usuario para ofrecerle libros de su interés, ni permite guardar la página para luego retomar la lectura.

Análisis de price index

El modelo implica una registración y luego se pueden comprar los libros de manera digital individual. No sólo el precio es mucho menor al de papel, sino que además incluyen algunos libros gratuitos y promociones.

Análisis de distribución



El modelo es 100% *online*, y posee distintos sitios para los diferentes países de Latinoamérica donde se encuentra, con leves variaciones en el catálogo.

Análisis de comunicación y medios

Bajalibros cuenta con 273.952 seguidores en *Facebook* e *Instagram*, donde sube las novedades del catálogo. Realiza posteos que incluyen el arte de tapa, una breve descripción, y el link para adquirirlos. No tiene posteos promocionados en este momento, y sus posteos orgánicos rondan los 10 *likes* en *Facebook* y los 50 en *Instagram*.

Ventajas competitivas

A diferencia de otras competencias el sitio es *responsive*, requisito elemental para brindar un servicio superior y acorde a las exigencias del mercado actual.

Leamos

Descripción

Leamos es un proyecto local perteneciente a grupo Vi-Da (tal como bajalibros.com). Posee un sitio *online* y aplicaciones en *Google Play* y el *App Store*. Es un proyecto que surge en el año 2019, por lo que aún está en etapa de lanzamiento, pero a diferencia del otro proyecto de la compañía, esta marca se maneja con el modelo de suscripciones.

Posicionamiento relativo

Si bien aún está en el proceso de posicionarse en el mercado, la marca pretende ser la referente para la lectura de libros *online* bajo el modelo de suscripción, al abrir este mercado en Argentina.

Análisis de Producto

Los colores de la plataforma son los de la bandera Argentina: blanca y celeste. Su nombre, Leamos, busca generar un espacio compartido entre la marca y el lector.

El modelo es a suscripción, pionero en el mercado local. Durante los primeros 15 días, el usuario puede acceder al servicio de manera gratuita, y a partir de eso, se cobra un abono mensual.

Además de las categorías clásicas (novelas, cocina, autoayuda, política, y demás), hay una categoría de libros que sólo se encuentran en Leamos (contenido exclusivo), y los más leídos



están clasificados como “*trending topics*”, trasladando vocabulario típico de las redes a la plataforma.

Análisis de Price Index

El servicio cuesta \$199 por mes, y tal como dice en su página principal, es un “servicio ilimitado al precio de un libro”. Con esto quieren decir que el precio que cobran por acceder a todo el catálogo es igual (o menor) que lo que se cobra un libro en papel.

Análisis de Distribución

La marca opera de manera 100% *online*, a través de su sitio o de la aplicación. Tiene una estrategia multidispositivo, ya que se adapta a celulares, *tablets*, *ereaders* y pantallas de computadora, permitiendo conectar a la cuenta hasta 6 dispositivos.

Análisis de Comunicación y medios

La marca cuenta con 4500 seguidores en *Facebook* y 1600 en *Instagram*. No posee aún posts patrocinados, pero realiza entrevistas por *Facebook Live* a autores que luego suben a sus redes.

Ventajas Competitivas

A diferencia de otros, la marca posee gran variedad de audiolibros. A la vez, tiene un canal para realizar preguntas que si bien no es un *chat* en vivo, responden dentro de las horas cualquier consulta

Boris

Descripción

La editorial Eudeba, por su parte, apuesta a un proyecto propio: la librería digital Boris. El proyecto propone la compra de un dispositivo de lectura (una versión local del *Kindle*), y una amplia selección de libros para comprar y leer en el mismo.

Posicionamiento Relativo

Se posiciona a si misma como una librería digital. El hecho de pertenecer a la prestigiosa cadena de librerías Eudeba le da mayor voz de autoridad. Además, como tienen su propio dispositivo de lectura, se posiciona como el primer lector digital argentino.

Análisis de Producto



Si bien el catálogo no es equivalente a la variedad que cuenta la editorial en versión papel, cuenta con 2300 libros en español, muchos de los cuales son lanzamientos. De todas maneras, la dependencia del dispositivo específico hace que no tenga un alcance muy significativo. El sitio es poco veloz y posee un *look & feel* anticuado.

Análisis de Price Index

Los libros son más baratos que en papel, pero implican la compra de su dispositivo específico.

Análisis de Distribución

Los libros se consiguen *online* a través del sitio web, y el dispositivo puede conseguirse a través del sitio o en las librerías Eudeba.

Análisis de Comunicación y medios

En *Facebook*, Boris tiene 450 seguidores, sin mucho engagement en sus posts, no llegando a los 10 en ninguna publicación. No cuenta con un perfil de *Instagram*.

Ventajas Competitivas

Al pertenecer a Eudeba, que no sólo es una cadena de librerías sino una editorial, tiene un importante poder de negociación con autores para su publicación en el sitio.

24 Symbols

Descripción

Si bien ya se ha hecho una descripción sobre esta marca en el punto “Tendencias de mercado”, los puntos más destacados sobre la misma son su interfaz intuitiva, amigable con el usuario y *responsive*; y su posibilidad de armar bibliotecas y acceder a las de otros, descubriendo diferentes nichos de mercado muy específicos. Su claim de marca es: “Lee sin límites. Suscríbete a la emoción y al conocimiento, al equilibrio y al espíritu crítico, al placer que solo proporciona la lectura”. De todas maneras, el sitio es español y se paga en euros, lo que dificulta sus posibilidades de volverse masivo en el mercado argentino, sumado a la falta de títulos locales.

Análisis de producto

La plataforma está cuidadosamente diseñada para responder a las necesidades de los usuarios. Su navegación es fácil e intuitiva, las categorías están meticulosamente diferenciadas, y su



diseño se adapta a cualquier dispositivo, facilitando la lectura de los contenidos tanto en celulares como en computadoras. Su catálogo es amplio (cuenta con más de 1 millón de títulos) y la plataforma va a preñiendo de las lecturas del usuario para hacer recomendaciones y publicidad (en el caso del modelo gratuito) acordes al lector.

Análisis de price index

El precio mensual por la suscripción es de \$8.99 euros mensuales, lo cual es mucho más que lo que compran los competidores locales, al contar con un tipo de cambio desfavorable y una constante depreciación del peso argentino. Está la posibilidad de acceder de manera gratuita al catálogo, contando con menos títulos y publicidad superpuesta.

Análisis de distribución

24Symbols es un servicio 100% *online*, pero a través de un programa de afiliación, se puede acceder a otro sitio para comprar el título en interés en papel, lo que es un diferencial con respecto a otras competencias.

Análisis de comunicación y medios

La comunicación realizada interpela de manera directa al lector. Se utiliza un tono cercano, con frases como “¿Empezamos a leer?” para incentivar a suscribirse al servicio. Cuenta con 29.700 seguidores en *Facebook*, 450 en *Instagram* y un canal de *Youtube* donde explican funciones de la plataforma tal como “Cómo armar estanterías”.

Ventajas competitivas

Entre sus ventajas, *24Symbols* cuenta con una plataforma muy superior a otras del mercado, gran diversidad de títulos, aprendizaje sobre el usuario, y presencia de audiolibros.

Análisis de la organización

Análisis del producto

El modelo de valor de *Netflix* se basa en tres pilares: precio accesible, conveniencia, y variedad. Ofrece, a través de una suscripción mensual, el acceso a un catálogo *online* de diversos contenidos audiovisuales nacionales e internacionales que incluyen series, películas, documentales, entrevistas, y demás de manera ilimitada e instantánea para su visualización en *streaming* o descargando el contenido sin ser interrumpido por anuncios. Se ofrecen



diferentes tipos de paquetes adaptados a las distintas necesidades de los clientes, siendo el primer mes gratuito.

A través de su modelo de negocio B2C (Business to Consumer), sus ingresos provienen de las suscripciones mensuales de los usuarios y las estrategias de *product placement*; y sus gastos fijos, mayoritariamente del mantenimiento de los servidores, los acuerdos de licencias de contenidos, las nuevas producciones, y gastos de administración, tecnología, marketing y desarrollo.

La plataforma permite crear diferentes perfiles en una misma cuenta, logrando que cada espectador pueda tener mayor personalización en su perfil. Al ingresar, lo primero que se muestran son trailers de los últimos contenidos. En la primer línea se muestran las producciones “Populares en *Netflix*”, luego los últimos contenidos visualizados por el perfil, y luego las tendencias. *Scrolleando* un poco más, abajo se muestran las categorías más afines al usuario según su historial. De todas maneras, en el menú se puede acceder al catálogo completo (ver página principal en la imagen 2 del anexo).

La plataforma dispara notificaciones cuando se suben nuevos contenidos que pueden ser de interés para el usuario, permite personalizar el avatar y guardar contenidos en una lista para ver después. Al elegir un contenido, se muestra una breve reseña de qué trata y se pueden elegir múltiples opciones de audio y subtítulos. Cuando termina, en caso de ser una serie, indica que el próximo capítulo arranca en 10 segundos, y en caso de no sacar se reproduce, favoreciendo las llamadas “maratones”, tendencia que implica ver varios capítulos seguidos de un mismo show. Si es una película, muestra otras relacionadas. En cualquiera de los dos casos, son cualidades que los *DVD* no contaban.

Una característica valorada por los usuarios es la adaptación de la interfaz de la plataforma a cada dispositivo, siendo la experiencia de navegación completamente favorable, intuitiva y fácil.

Políticas de precio: Posicionamiento de precio actual

Netflix cobra en pesos el equivalente a un determinado monto en dólares.

Los distintos planes que ofrece son los siguientes:

-Básico: \$179 al mes (sin impuestos). Aproximadamente 3 USD.



1 dispositivo a la vez. Definición estándar.

-Estándar: \$269 al mes (sin impuestos). Aproximadamente 4,5 USD.

2 dispositivos a la vez y contenido HD disponible.

-Premium: \$369 al mes (sin impuestos). Aproximadamente 6,2 USD.

4 dispositivos a la vez. Contenidos HD y Ultra HD disponibles.

Al lanzar *Netflix Books* se les brindará a los usuarios la posibilidad de incorporar el servicio cobrando un adicional a cada plan.

Análisis de Canales de Distribución

Netflix tiene una estrategia multidispositivo. Sus contenidos pueden disfrutarse en TVs, computadoras, tabletas, y *smartphones*, ya sea ingresando al sitio *web* o a través de la aplicación, disponible tanto para *Android* como *Ios*. Además, no es necesario estar *online* para poner *play*: los contenidos pueden descargarse y visualizarse posteriormente, sin necesidad de estar conectado a *Internet*.

Según un estudio sobre los consumos globales de video *On Demand* de la consultora Nielsen realizado en 2016, el 47% de los encuestados consumen contenido en *streaming*, entre los cuales un 25% lo hace diariamente. Según este mismo estudio, entre los dispositivos más habituales se utilizan la computadora (82%), el celular (50%), la tableta (40%), y la *Smart TV* (38%). Esto es favorable para *Netflix Books*, dado que estará disponible para todos los mencionados a excepción de la TV.

Diagnóstico

En el mercado actual nacional, hay muchas pequeñas empresas que buscan ofrecer servicios similares, pero todas gozan de las mismas debilidades: baja cantidad de títulos, poco conocimiento de marca, mala experiencia de usuario. Las marcas globalmente exitosas no se encuentran presentes en el mercado local, si bien uno puede suscribirse aceptando que el desembolso sea en moneda extranjera y todos los títulos también. Esto deja un gran blanco en el mercado que se traduce en una gran oportunidad de negocio.



Por otro lado, el consumidor suscripto a *Netflix* ya conoce la marca, y la continua eligiendo mes a mes a través de la renovación de su suscripción. La plataforma, como contrapartida, brinda gran variedad de contenidos que se adapten a lo que cada espectador pudiera llegar a querer ver. La promesa final es el entretenimiento personalizado. En este contexto, el paso al mercado de los libros parece casi natural, una posibilidad de redoblar la apuesta y diversificarse a un área con la que tiene más puntos en común que diferencias.

FODA

A continuación se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentra *Netflix Books* para su lanzamiento.

Fortalezas

- Estar bajo la marca *Netflix* genera confianza en el consumidor
- La marca *Netflix* permitirá mayor poder de negociación con editoriales y escritores
- Reconocimiento internacional
- 139 millones de suscriptores a nivel mundial, y 1 millón en Argentina
- Posibilidad de negociar lanzamiento de libros de películas y series antes que se exhiba su contenido audiovisual
- Experiencia en *User Experience*
- Propuesta innovadora.
- Imagen de marca positiva
- Posibilidad de aprovechar la base de datos de su marca madre
- Clientes fieles
- Precios accesibles para el consumidor
- Combate la piratería digital
- Se encuentra más fácil el producto que en una tienda física

Oportunidades

- Mercado prácticamente inexplorado en Argentina.
- Usuarios hiperconectados
- Precio del papel en aumento como consecuencia de su cotización en dólares.



- Tendencias amigables con la ecología
- Ausencia de un servicio local masivo
- Tendencia hacia la lectura digital
- La caída del consumo favorece los modelos de suscripción (acceso a catálogo completo)
- Competencias poseen catálogo limitado
- Argentina es el séptimo país que más horas mira *Netflix* por semana a nivel mundial, lo que implica fuerte adopción del modelo de suscripción
- Uso de *big data* y herramientas de inteligencia analítica para personalizar contenidos
- Posibilidades de interacción con el contenido que no brinda el libro físico
- Posibilidades de conocer al usuario más de lo que puede un librero gracias a las herramientas de personalización

Debilidades

- Dependencia de *Internet*.
- Editoriales se resisten a los formatos digitales
- Romanticismo vinculado a la lectura en papel

Amenazas

- Desembarco de Amazon en Argentina
- Gran cantidad de competencias, aunque ninguna suficientemente significativa
- Poco desarrollo en el hábito de lectura digital de libros
- Conexión a internet lenta

Principales conclusiones

Antes de *Netflix*, los distintos canales de televisión competían entre sí con sus diferentes contenidos para captar los distintos nichos de mercado. Así, en los horarios pico se incluían contenidos más *mainstream*, y la grilla se iba acomodando según el *rating* que podía llegar a generar cada programa. La estrategia de *Netflix* logró algo completamente innovador: los distintos contenidos compiten entre sí, pero siempre dentro de la misma plataforma. Ya no



hay canales, es uno sólo, y la plataforma se adapta a los diferentes nichos y no el usuario a lo que el canal quiere transmitir.

Estar bajo el paraguas del gigante del *streaming* le otorga a *Netflix Books* la posibilidad de un desembarco mucho mejor recibido por el público que si no estuviera bajo el aval de una marca semejante. El consumidor de *Netflix* acude a la marca para entretenerse, revisa los contenidos nuevos, forma parte del hábito diario de los suscriptores. En este sentido, si bien el hábito de la lectura es distinto al de mirar TV, si la opción es facilitada y promocionada a través de su plataforma como un servicio nuevo, tiene posibilidades de generar un impacto en los consumidores. *Netflix* ya modificó las reglas de los consumos culturales una vez, generando una migración de la TV analógica a la digital, y puede hacerlo una vez más renovado el hábito de la lectura.

Objetivos de negocio

Bases estratégicas

Según se afirma en el sitio web y en una declaración realizada en una conferencia en Dublín en el año 2011 por Reed Hastings, principal director de la empresa, la visión, misión, y valores de la compañía son los siguientes.

Visión

La visión de *Netflix* actualmente es:

“Convertirse en el mejor servicio de distribución global de entretenimiento, a través de contenido original y licenciamiento.”

En este contexto, el proyecto a desarrollar está completamente en línea con la visión actual de la compañía.



Misión

La misión de *Netflix* actual también se condice con el proyecto a desarrollar, cubriendo los mismos partners que se busca captar para la innovación:

"Prometemos a nuestros clientes un servicio estelar; a nuestros proveedores un socio valioso; a nuestros inversionistas, las perspectivas de crecimiento sostenido y rentable; y nuestras empleados hacen que el encanto de un gran impacto".

Valores

Comunicación, impacto, curiosidad, innovación, coraje, pasión, honestidad, desinterés.

Definición de objetivos estratégicos cuantificables

Introducir la marca *Netflix Books* en Argentina.

Objetivos específicos SMART

Conseguir 70.000 suscriptores para *Netflix Books* en los primeros 6 meses de lanzamiento (esto es un 7% de los usuarios de *Netflix* en Argentina).

KPI para el éxito

El éxito se medirá a través de la cantidad de suscripciones al servicio de *Netflix Books* en el plazo establecido.

Estrategia

Posicionamiento de Marca

El posicionamiento que tendrá *Netflix Books* será heredado del posicionamiento que tiene hoy *Netflix* audiovisual.



Netflix Books buscará posicionarse como la mejor opción para leer contenidos digitales en *streaming*. Se buscará trasladar las características de “Rey” del *streaming* audiovisual al mercado de la lectura. Partiendo de la base que ya modificó el modelo hegemónico una vez, al sacar de la cúspide a los grandes estudios de Hollywood, puede lograr lo mismo en otros entornos vinculados.

Estadísticas realizadas por la consultora Nielsen en Estados Unidos en el Estudio Global de Consumo de video On Demand (2016) revelan que el 36% de los hogares usan *Netflix*, mientras que los porcentajes para la competencia son mucho menores: 13% para *Amazon Prime* y 6,5% para *Hulu*. Hay múltiples razones que obedecen a esto. La primera es que la afinidad de marca de *Netflix* es tan alta que creen que esta marca podría reemplazar futuras formas de entretenimiento. Este resultado es favorable para el lanzamiento del proyecto, ya que muestra una inclinación del público objetivo a nuevas propuestas de entretenimiento que estén vinculadas a *Netflix*: al lograr con éxito entretener y consentir a su público con variedad de contenido audiovisual, el público está abierto a otras propuestas que se vinculen a la marca. *Netflix* se posicionó como la remodeladora de la industria audiovisual: bajo esta realidad, se buscará realizar lo mismo en la industria editorial.

La misma encuesta realizada por Nielsen demostró otro punto importante: quienes usaban *Hulu* o *Amazon* lo hacían para ver algunos shows en particular, no para navegar en la plataforma en sí, como sí lo hacen los usuarios de *Netflix*. Una demostración de esto es que, tal como incluía el estudio, un gran número de los usuarios de *Netflix* cuando se les preguntaba qué estaban haciendo, decían “mirando *Netflix*”, en lugar de nombrar el *show* en específico. Esto es importante porque se buscará que los usuarios que se suscriban a *Netflix Books* entren y eligen allí entre la variedad de ofertas literarias que se encuentren, y no por algún título en especial. El hecho de entrar a la plataforma en sí sin buscar ningún contenido en específico demuestra la cercanía y lealtad de la marca a su público.

Un tercer punto clave que demostró este estudio es que la identidad de marca de *Netflix* es la más fuerte, y está mucho más clara que las de sus competencias. Como ejemplo, para *Amazon prime* (nombre del servicio audiovisual de Amazon), muchos usuarios no tenían en claro si era el nombre de la plataforma o algo referido a los envíos. Un 20% de los encuestados creen que *Netflix* va a reemplazar a todas las otras plataformas. Esta apuesta fuerte por la marca demuestra la confianza que le es otorgada.



El posicionamiento buscado para *Netflix Books* es generar en el mercado de los libros lo que su padre *Netflix* generó en el audiovisual: ser la primera opción en la mente del consumidor cuando se quiera leer un contenido, cuando se tenga un rato libre, cuando haya un tema del cual un usuario quiera indagar. El fin es el mismo: entretener.

Ubicando la estrategia en la Matriz de Ansoff, *Netflix Books* sería para *Netflix* un desarrollo de nuevos productos, dado que se dirige al mercado actual con un nuevo producto (ver cuadro 2 en anexo).

Segmentación y Target (Core Target, Growth Target, Stretch target)

Core target

El target a quien se dirigirá el producto será a hombres y mujeres entre 25 y 35 años de NSE ABC1 que hayan tenido o tengan el hábito de la lectura y que ya estén suscriptos al servicio de *Netflix*.

Growth target

El target que se tomará como growth target son hombres y mujeres entre 35 y 60 años.

Stretch target

El público que se tomará como stretch target serán los jóvenes entre 15 y 25 años.

Portarretrato del consumidor

Según una clasificación realizada por Cristóbal Rodríguez en el libro “Nuevos medios: el audiovisual, la revolución digital y la implantación de las nuevas tecnologías” (2012), hay dos tipos de consumidores de contenido audiovisual. Si bien esta diferenciación está pensada por el autor para dicho canal, las mismas definiciones son trasladables a este mercado.

Las mismas son:



- *Lean back consumer*: consumidor que adopta una actitud pasiva ante las innovaciones en los medios tradicionales (ya sea ver TV de manera tradicional o leer un libro en papel)
- *Lean forward consumer*: consumidor activo que adopta nuevas pautas de consumo.

El consumidor de *Netflix* audiovisual encaja dentro del segundo grupo definido. Es un consumidor que valora la variedad de contenidos, la libertad de elección, la instantaneidad, la comodidad de la multipantalla, la proliferación de nuevos contenidos, la personalización y poder compartir la opinión.

Estructura de Insight de consumidor

Conducta del consumidor	Insight
-Leer un libro en papel -Leer noticias y contenidos <i>online</i> pero no libros -Descargar pdfs de sitios web piratas	“me encanta leer pero los libros están muy caros” “me gustaría leer más pero no tengo tanto tiempo” “es muy pesado cargar con un libro” “me da fiaca agarrar un libro, en cambio el celular o la compu ya los tengo conmigo” “poner <i>Netflix</i> requiere muy poco esfuerzo”
Beneficios emocionales/funcionales	Harán...
Emocionales <ul style="list-style-type: none"> ● Facilita el acceso a la lectura ● La gente ya conoce y confía en <i>Netflix</i> ● Permite dar un uso provechoso y con avances explícitos del tiempo que uno tiene de ocio, características que el tiempo que uno usa en redes sociales no brinda. ● Permite ponerse desafíos de lectura a 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elegirán modelos de lectura online ● Preferirán el modelo de lectura a suscripción ● Aprovecharán los beneficios predictivos de la plataforma ● Elegirán leer libros en lugar de otro tipo de contenidos en sus tiempos libres



<p>uno mismo.</p> <ul style="list-style-type: none">● Amplía la capacidad de concentración <p>Funcionales</p> <ul style="list-style-type: none">● Accesible desde variedad de dispositivos● Permite no cargar los libros● Conveniencia● Más barato que comprar muchos libros al mes● Ecológico● Sin pausas comerciales● Sin compromiso: si no se quiere más el servicio, desuscribirse es sencillo.● Permite ver recomendaciones segmentadas especialmente para el usuario y qué están leyendo tus contactos● Permite guardar frases	
---	--

Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado

Entretener al mundo.

Convicción de Marca

Creemos en el poder de las historias.

Territorio de Marca

Entretenimiento/ Innovación.

Personalidad y tono

La estrategia comunicacional de *Netflix* es “ser los mayores *fans* del entretenimiento”. Esta misma premisa se trasladará a *Netflix Books*, con intención de llenar de “*glamour*” al hecho



de leer *online* por *streaming*. Se tomará un tono que buscará reproducir cómo te hablaría un amigo al recomendarte un libro.

El tono de comunicación utilizado será informal y agradable, con clave siempre en el humor, utilizando cuestiones de actualidad y realidad para cruzarlo con el catálogo y generar contenidos valiosos para el usuario.

Escalera de Beneficios

Beneficio transformacional

- Escape de la realidad

Beneficios emocionales

- Facilita el acceso a la lectura
- La gente ya conoce y confía en *Netflix*
- Permite dar un uso provechoso y con avances explícitos del tiempo que uno tiene de ocio, características que el tiempo que uno usa en redes sociales no brinda.
- Permite ponerse desafíos de lectura a uno mismo.
- Amplía la capacidad de concentración

Beneficios funcionales

- Accesible desde variedad de dispositivos
- Permite no cargar los libros
- Conveniencia
- Más barato que comprar muchos libros al mes
- Ecológico
- Sin pausas comerciales
- Sin compromiso: si no se quiere más el servicio, desuscribirse es sencillo.
- Permite ver recomendaciones segmentadas especialmente para el usuario y qué están leyendo tus contactos
- Constantemente actualizado, por lo que no pierde vigencia
- Permite guardar frases



Atributos técnicos

- Decisiones basadas en datos
- User experience como prioridad
- Diseño responsive
- Identidad cohesiva de marca
- Contenido variado

Marketing Mix

El marketing mix es el “conjunto de herramientas operativas de marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo” (Kotler, 2001).

A continuación se presentará el análisis de las 4P para el lanzamiento a realizar, más las 3P características especialmente de los servicios.

Producto

El producto a desarrollar será una plataforma *online* que permita la lectura de libros y otro tipo de contenidos por *streaming* o a través de la descarga de los mismos en cualquiera de sus dispositivos disponibles, con un modelo de pago a suscripción que permita a través de un pago mensual, el acceso ilimitado a los contenidos.

La misma plataforma estará especialmente diseñada y pensada para adaptarse a diferentes tipos de pantalla, dispositivos, y diferentes ocasiones de uso. Así, la misma estará disponible desde el sitio *web* o aplicación para computadoras, tabletas, o *smartphones*. Su diseño será *responsive*, priorizando la experiencia de usuario para que se adapte a diferentes dimensiones de pantalla y necesidades de interacción.

El servicio podrá ser accedido a través de la contratación de cualquiera de los 3 tipos de planes desarrollados más adelante. En cualquiera de ellos, no hay pausas comerciales ni publicidad de ningún tipo que interrumpa al lector. Contratar el servicio será tan fácil como registrarse para empezar a pagar, y la misma facilidad se encontrará si el cliente quiere dejar



de suscribirse. La ausencia de burocracia en la desuscripción es clave para que el usuario sienta libertad de elección.

Para que el consumidor pruebe el servicio, el primer mes para el que se suscriba será gratuito. Para acceder a este periodo de prueba, el consumidor deberá suscribirse primero, y luego, salvo que decida desuscribirse, accederá al periodo pago, para el cual deberá estar registrada alguna tarjeta de débito o crédito.

El usuario podrá elegir entre 3 tipos de planes:

- Plan básico: en este plan el consumidor podrá tener 1 solo usuario activo por vez. En esta versión se podrá acceder a todos los contenidos para su lectura *online*.
- Plan *standard*: en este plan se podrá tener 2 usuarios activos por vez, y descargar contenidos a los dispositivos.
- Plan *premium*: el consumidor podrá tener hasta 4 usuarios activos al mismo tiempo. En este plan, se podrá leer online y descargar libros a los dispositivos.

En cualquiera de los 3 planes el consumidor podrá acceder de manera ilimitada a todos los contenidos disponibles. El catálogo será constantemente actualizado para satisfacer las necesidades de los usuarios y no perder vigencia.

No se puede dejar de repetir en este punto que *Netflix* es líder mundial en la categoría de *streaming* audiovisual, por lo que es probable que el lanzamiento de *Netflix Books* genere una repercusión tal que varios usuarios entrarán a la plataforma para probar el primer mes gratuito, pero sólo seguirán pagando por el servicio si su calidad lo amerita.

La imagen de la marca *Netflix* es ampliamente valorada por su público, además de estar en el boca a boca diario de distintos grupos sociales: cada adición al catálogo genera conversación, tanto en persona como en redes sociales. Estas características de su plataforma audiovisual se buscarán trasladar al servicio de lectura, generando un momento estelar para las nuevas adiciones al catálogo con el fin de lograr conversación.

El producto mantendrá la estética de *Netflix* en su versión audiovisual, reproduciendo su manera de presentar el catálogo y su experiencia de usuario, que no sólo es intuitiva sino que ya va a ser reconocida por el usuario.



En lugar de utilizar los colores tradicionales de *Netflix*, (rojo, blanco, negro), se utilizará naranja, blanco y negro. El color naranja es elegido por su significado: alegría, innovación, energía.

Ya en la propia interfaz de la plataforma, se podrán encontrar categorías bien definidas, entre ellas: novela romántica, novela histórica, *thrillers*, comics/novelas gráficas, biografías, economía, historia, autoayuda, actualidad, arte, ciencia, cocina, literatura juvenil, viajes, y demás. Además, categorías como “más leídos”, “lanzamientos”, y “exclusivos *Netflix Books*”. Además, tal como arma *Spotify* con las *playlist*, se armarán colecciones “para leer en el transporte público”, “para leer en la playa”, “para leer en 30 minutos”, etc. También se incluirá la posibilidad de acceder a revistas (inclusive internacionales).

En la misma interfaz, al acceder al contenido deseado, estará la posibilidad de interactuar con el contenido como el usuario quiera para favorecer su experiencia: marcar por donde va leyendo, destacar frases, traducir palabras o buscar significados en el momento entre otras funciones, que serán constantemente renovadas luego de análisis de la experiencia de usuario. A la vez, se podrá elegir entre leerlo o seleccionar su versión en audiolibro. Se podrá seleccionar el idioma, y si están disponibles para ese contenido, videos de entrevistas al autor o comentarios del mismo sobre la pieza. Se estará utilizando *big data*, tal como se hace con *Netflix*, para mejorar constantemente el aprendizaje sobre el usuario y perfeccionar el sistema de recomendación y la navegabilidad de la plataforma.

Una de las prioridades de la plataforma siguiendo con esta línea es la personalización. Para hacer sentir al usuario como que está entrando a su “librería favorita”, no sólo se utilizará el sistema de recomendación según los contenidos consumidos y los de las estanterías que siga, sino que se podrá personalizar el avatar con imágenes de personajes reconocidos de libros (por ejemplo, Sherlock Holmes, Harry Potter, el Quijote, Drácula, etc), sino que se llevará un conteo de cantidad de páginas leídas con objetivos definidos por cada usuario y felicitaciones cuando se cumplan. A la vez, estará realizando un extenso trabajo de metadatos para que el buscador tenga referencias precisas para mostrar resultados acertados y precisos.

Otras cualidades de la plataforma serán poder elegir tamaño de letra, y en versión *mobile*, si debe ocupar toda la pantalla o no o si se mostrarán las notificaciones cuando se esté en momento de lectura. A la vez, se encontrarán disponibles audiolibros en distintos idiomas .



A la vez, se podrán armar estanterías con los libros que queremos leer y que leímos, y compartirlo con nuestros amigos, y estará la oportunidad de acceder a las estanterías de los perfiles públicos (incluso celebridades), y seguir lectores con quienes el usuario tenga afinidad. Esto permitirá encontrar estanterías sobre temas muy de nicho, por ejemplo, “literatura francesa con mujeres protagonistas”.

Integración con Netflix

Para aprovechar al máximo la integración de las plataformas de *Netflix* y *Netflix Books*, se realizarán ciertos cruces entre las mismas, disponibles para aquellos que tengan el plan combinado. En la plataforma de *Netflix Books*, para aquellos contenidos que tengan versión audiovisual (ya sea en serie o película), al seleccionar el contenido, entre las opciones habrá un botón que sea “Ver en *Netflix*”. Por otro lado, en la plataforma de *Netflix*, estará disponible un botón que sea “Leer en *Netflix Books*” donde estará disponible la versión literaria del contenido si la hubiera, y en algunos casos, guiones, biografías, comentarios de autores o datos de interés. El foco estará siempre puesto en los contenidos, en cualquiera de sus versiones.

Además, al estar integradas las cuentas, se podrá aprender más del usuario, y las sugerencias de ambas plataformas se irán sincronizando para proponer opciones de libros en base a la elección de películas y viceversa, incrementando la personalización ofrecida.

Precio

El precio a cobrar por el servicio será una de sus mayores ventajas competitivas, al ofrecer por un mes de suscripción un precio sumamente inferior a la compra de un libro individual. Según un informe de la CACE (2018), en febrero de 2018, el precio de un libro promedio estaba \$650, mientras que lo que esperaba pagar un consumidor promedio, \$400. Esto muestra una fuerte distorsión entre lo que cuestan los libros y lo que se cree que deberían costar.

La estrategia de precio se basará en definir 3 tipos de planes para cobrarle a cada cliente lo máximo que esté dispuesto a desembolsar por el servicio ofrecido. Entre un plan y otro, no



habrá diferencias muy significativas en cuanto a la amplitud de los servicios ofrecidos, así como tampoco de precio en valores absolutos (las tarifas saltan de a 1 USD), si bien en valores relativos es un porcentaje significativo. Ariel Baños, en su libro “50 lecciones de precios de la vida real”, demuestra que en este tipo de casos donde se ofrecen 3 opciones con pocas diferencias en cuanto a servicios, la tendencia de los clientes es a elegir la opción del medio (en el caso, el plan Standard).

Los valores para quienes contraten los planes desde cero, sin vincularlo a su cuenta de *Netflix* audiovisual, serán los siguientes:

-Plan Básico: 2usd (su equivalente en pesos al momento de la conversión, en octubre de 2019 son \$120 aproximadamente)

-Plan *Standard*: 3usd (su equivalente en pesos al momento de la conversión, en octubre de 2019 son \$180 aproximadamente)

-Plan *Premium*: 4usd (su equivalente en pesos al momento de la conversión, en octubre de 2019 son \$240 aproximadamente)

Para quienes unan el servicio a su cuenta de *Netflix* existente, los servicios serán para cada plan un 50% más baratos, quedando de esta manera los planes conjuntos:

-Básico: 4USD - Equivalente en pesos en octubre de 2019: \$240

-Estándar: 6USD - Equivalente en pesos en octubre de 2019: \$360

-Premium: 8USD - Equivalente en pesos en octubre de 2019: \$480

A modo ilustrativo, se presentará una tabla con los 3 valores:

Plan	Netflix	Netflix Books	Plan combinado
Básico	3USD - \$179	2USD - \$120	4USD - \$240
Standard	4,5USD - \$269	3USD - \$180	6USD - \$360
Premium	6,2USD - \$369	4USD - \$240	8USD - \$480



Al ser un mercado amplio con una curva de demanda elástica al precio, la estrategia de precios que se utilizará será la de penetración, definida por Kotler (2004) de la siguiente manera: “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios “.

A través de esta estrategia, se buscará penetrar en el mercado de manera veloz, logrando una participación alta. El precio por cualquiera de los 3 planes es menor que la compra de incluso un sólo libro en Argentina. Con esto se buscará poder cautivar desde el lado económico, apuntando a ser la biblioteca más amplia y económica para el lector interesado.

Distribución

Se podrá acceder a la plataforma únicamente de manera *online*, a través de su sitio *web* o su aplicación disponible en los *Marketplaces* correspondientes a los sistemas operativos de *Android* e *Ios* (*Play Store* y *App Store* respectivamente).

En cualquiera de sus versiones, la plataforma estará especialmente diseñada para adaptarse a los diferentes tipos de pantalla e interacción con el usuario de cada dispositivo, dejando en claro que la prioridad es la experiencia de usuario. Al setear un estándar de calidad tan alto con *Netflix* en su versión audiovisual, su versión de lectura no puede quedarse atrás.

Para acceder al producto, el usuario tiene que tan sólo registrarse *online*, sin tener que realizar ningún esfuerzo físico de trasladarse a ningún lado para acceder al servicio. El hecho de que sea *online* permite acceder desde cualquier lugar, en cualquier momento.

Netflix Books se presentará como un canal “híbrido”, dado que presentará contenidos de producción propia y a la vez distribuirá contenidos realizados por otras editoriales.

El advenimiento de la conexión 5G en Argentina podría beneficiar el servicio ofrecido.

Promoción

Para captar usuarios en el lanzamiento, se utilizará la misma estrategia que utilizó la marca madre: primer mes gratuito. De esta manera, usuarios podrán probar el servicio y si no lo desean mantener, desuscribirse. Para registrarse, deberán cargar de todas maneras los datos



de su tarjeta de crédito o débito, teniendo que al terminar el mes realizar la acción de desuscribirse del servicio si así lo desean.

Para quienes no tengan tarjeta de crédito o débito, habrá otra opción: en algunos comercios (por ejemplo, Musimundo, Farmacity, Staples) estarán disponibles unas tarjetas prepagas que se podrán adquirir por el precio de cualquiera de los 3 planes mensuales que el cliente elija, y a través de la misma podrá acceder al servicio por un mes. Estas tarjetas buscarán apuntar a quienes bien a quienes no estén bancarizados o a quienes quieran realizar un regalo (ver representación en el anexo).

Los valores que se asociarán a la marca serán el entretenimiento, el valor de la cultura, la difusión; y las comunicaciones estarán alineadas a estos para alentar al público a consumir el servicio. Se buscará generar expectativa de los nuevos contenidos tratándose de la misma manera que se prepara el lanzamiento de una nueva serie / película en *Netflix*: anuncio de fecha de estreno y publicidad en redes sociales y vía pública, videos de autores promocionando sus libros y demás estrategias que con prueba y error se vayan probando como exitosas. El objetivo es asemejar en la promoción de la plataforma el consumo de libros con la pauta del mundo del espectáculo.

El ecosistema de medios estará formado por medios tradicionales e interactivos, centrada fundamentalmente en éstos últimos. Parte del presupuesto se destinará a un plan de medios *always on* centrado en publicidad corporativa, y parte a lanzamientos específicos o para difundir determinados contenidos en particular.

Medios interactivos

Se crearán cuentas en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Youtube*, y se realizarán contenidos específicos para cada red con el objetivo de conseguir seguidores, interacción con la marca, y aumentar el tráfico web. Un *Community Manager* estará encargado de publicar contenido e información relevante a la campaña, y responder consultas de manera veloz.

Además, correremos en *Google Display Network* una campaña de banners estáticos, formatos de *pre-roll ads* y *masthead* en *Youtube*, y tendremos presencia en *Google Search*.



Por último, para *Twitter* se utilizarán formatos orgánicos de imagen y sólo texto. Se realizarán *tweets* especialmente pensados para esta red, con el objetivo de que los contenidos sean compartidos y generen conversación.

Al ser *Netflix Books* un servicio digital, se le dará una importancia primordial a los medios digitales, teniendo como principal objetivo la derivación de tráfico de calidad al sitio y la optimización del presupuesto para lograr el alcance deseado.

Se realizará una campaña *Always On* que incluirá *Facebook*, *Instagram* (que se gestiona a partir de la misma plataforma de *Facebook*), y *Google*, a través de sus redes de *Search* y de *Display*, impactando de manera directa a nuestro *target*.

Para el armado del plan de medios se aprovecharán las posibilidades de segmentación de las plataformas: además de tener en cuenta la ubicación geográfica centrado principalmente en las metrópolis del país por su mayor nivel socioeconómico y la mayor penetración de *Netflix* audiovisual, se tomará en consideración la edad del *target* e intereses vinculados la lectura, el entretenimiento, la cultura, y el ocio, además de a los seguidores de la *fanpage* y públicos similares a los mismos.

Se realizarán posteos con objetivo de *awareness* de marca, tráfico, y suscripciones. Los mismos incluirán variedad de formatos para ir probando su efectividad, entre ellos imagen única, videos, carruseles, e historias; y se trackearán las *URL* para luego saber desde dónde vino ese tráfico. Se utilizará la segmentación amplia de intereses del administrador de *Facebook* para ofrecer anuncios relevantes para el público interesado.

Los videos tendrán el objetivo de CPV (costo por visualización) , mientras que los carruseles y la mayoría de las imágenes se pautarán por CPC (costo por clic). Se incluirán también algunas imágenes con objetivo de *brand awareness*.

A través de la plataforma de *Google Ads*, se correrá campaña en *Search* y *Display*. El motivo por el cual se incluyó *Google Search* es para impactar a los usuarios que están activamente interesados, ya que están realizando búsquedas vinculadas a la temática. Se incluirán avisos que contengan palabras clave vinculadas a la campaña, tales como *Netflix*, títulos de libros y de autores, temáticas, y demás , optimizando constantemente la campaña según los resultados que se vayan obteniendo. Todos los avisos, a la vez, incluirán un llamado claro a la acción, y se pautarán por CPC con el objetivo de derivar tráfico al sitio. Además de utilizar tácticas de



SEM, se optimizará el sitio teniendo en cuenta el SEO para tener buen posicionamiento orgánico en buscadores.

Por otro lado, también se incluirán avisos en la red de *Display*, donde se pautarán banners estáticos por CPM (costo por mil impresiones) con el objetivo de generar *awareness* sobre la marca. Se incluirán banners en páginas web relacionadas al mundo del entretenimiento, las artes, los negocios, la tecnología y el consumo digital de noticias, dado que según el análisis realizado con *Similarweb.com* para *Netflix* y para *24Symbols* (competidor español), esos son los principales intereses de la audiencia.

Además, se harán anuncios de video en *Youtube* previo a la reproducción de los videos elegidos por el usuario (*pre-roll Ad*) y en el formato *masthead*.

Además, se utilizarán las estrategias de remarketing y retargeting para captar a aquellos usuarios que ya ingresaron al sitio alguna vez y poder generar una conversión con aquellos que ya mostraron interés.

Por último, se harán envíos de *Newsletters* a los usuarios de *Netflix* audiovisual para incitarlos a consumir el plan doble (audiovisual-books), y se irá segmentando la base de datos entre quienes muestren interés con la abertura del correo.

Para medir el éxito de las campañas, se tendrán en cuenta los siguientes KPI:

- Tráfico al sitio
- Suscripciones
- Fuentes de tráfico
- Costo por venta
- Porcentaje de rebote.
- Interacciones

A continuación se presenta la estructura del plan de medios digital para el primer mes, sobre el cual se irán determinando las variaciones en los formatos utilizados para los siguientes en base a los *learnings* que se vayan aprendiendo:



Medio	Formatos	Objetivos	Segmentación	Inversión	Impresiones	Clics	CTR	CPC, CPE
Facebook & Instagram	Fan Ads	Sumar likes a la fanpage	Segmentación amplia por intereses	\$800,000	7,050,000	3,000,900	5%	\$2,5
	Video Ad	Reproducciones de video	Segmentación amplia por intereses					
	Leads	Conseguir suscripciones	Segmentación amplia por intereses					
	Clics al sitio	Llevar tráfico al sitio	Segmentación amplia por intereses					
	Instagram Stories	Llevar tráfico al sitio	Segmentación amplia por intereses					
	Imagen única	Interacción	Segmentación amplia por intereses					
Google	Google Display Formato 250x250, 180x150 y	Llevar tráfico al sitio	HyM entre 25 y 50 años. Ubicación geográfica: Grandes ciudades del país. Gente interesada en entretenimiento, cultura, artes, tecnología.	\$100,000	5,000,000	250,000	5%	\$2,5
	Google Search	Llevar tráfico al sitio	HyM entre 25 y 50 años. Ubicación geográfica: Grandes ciudades del país. Gente interesada en entretenimiento,	\$3,000	10,800	840	7,3%	\$3,4
	Youtube	Masthead		HyM entre 25 y 50 años. Ubicación geográfica: Grandes ciudades del país. Gente interesada en entretenimiento,	\$150,000	400,000	37,000	6%
Pre-roll Ad								
Newsletter	Mailing	Apertura	Base de datos: usuarios de Netflix	\$20,000				
Total:				\$1,073,000	12,460,800			

Para los meses siguientes, se irá variando el presupuesto invertido en medios digitales, contando con periodos más fuertes (mayo y agosto), períodos un poco menos intensos (abril y julio) y periodos con pauta mucho más moderada para no saturar al consumidor, alternando los periodos fuertes con vía pública. La distribución en detalle por mes puede verse en el apartado “Periodo de campaña”, más adelante.

Medios tradicionales

En lo que respecta a medios tradicionales, se pautará en vía pública con el objetivo de generar impacto, presencia, y aumentar la cobertura, utilizando periodos de silencio.

El formato utilizado serán séxtuples en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Mendoza, Rosario, y Córdoba Capital, que estarán ubicados en las principales avenidas, es decir, en las principales zonas de circulación peatonal y vehicular. Los mismos, una vez colocados durarán 15 días en la posición. Además, se utilizará el formato de CPM. Estos formatos son elegidos por sus precios accesibles y su su alta cobertura, y durarán 3 días en su posición. Se realizarán 4 periodos de publicidad en vía pública distribuidos en los 6 meses de campaña. A continuación se presenta el plan de medios:



Mes Tipo		Cantidad	Costo Uni	Total
CABA	Sextuples	250	\$ 850.00	\$ 212,500.00
	CPM	400	\$ 500.00	\$ 200,000.00
GBA	Sextuples	200	\$ 800.00	\$ 160,000.00
	CPM	300	\$ 500.00	\$ 150,000.00
Mendoza	Sextuples	150	\$ 700.00	\$ 105,000.00
Córdoba	Sextuples	200	\$ 700.00	\$ 140,000.00
Rosario	Sextuples	200	\$ 700.00	\$ 140,000.00
Sextuple: costo por quincena			Costo por mes	\$ 1,107,500.00
CPM: costo por 3 días			Costo total (4 periodos)	\$ 4,430,000.00

Acciones no tradicionales

Para generar difusión y aumentar la cobertura, se harán acuerdos con *Influencers* en *Instagram* que posean seguidores acordes al target de campaña. Esta acción permitirá dar a conocer la marca a través de un intermediario que genere empatía con el público. Según Adlatina (2016), los *influencers* son la segunda influencia más fuerte en las decisiones de compra, luego de las recomendaciones de la familia y amigos. Al ser figuras de referencia para el target, pasan a ser instantáneamente voces de autoridad. Brandmanic (2017) sostiene que el 71% de los usuarios mejoran la imagen percibida de una marca al leer críticas positivas en la web. A la vez, las estadísticas indican que el 92% de las personas están dispuestas a confiar en las recomendaciones personales sobre las marcas. Esto demuestra que si bien la publicidad tradicional donde la empresa aparece como anunciante es fundamental, no se deben dejar de lado canales alternativos que permiten aumentar la penetración en el target. Para esta acción, se buscarán perfiles afines al target, alineados con el objetivo de marketing, para que realicen posteos y *stories* en julio, agosto, y septiembre.

Sumado a esto, se hará una acción en la feria del libro 2020 que transcurre entre el 21 de abril y el 11 de mayo en la Rural de Buenos Aires. Para la misma, se establecerá un stand con promotores y dispositivos para que se pruebe la plataforma en su versión *mobile*, *desktop* y en tabletas, y habrá sillones para que los interesados puedan instalarse y leer tranquilos el amplio catálogo disponible. El objetivo es formar un espacio cómodo de lectura y acercar a los futuros interesados al servicio.



Periodo de campaña

La campaña transcurrirá entre los meses de abril y septiembre. El lanzamiento de la misma será con el evento en la Feria del Libro de Buenos Aires.

Flowchart de medios

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Publicidad digital																								
Vía Pública																								
Acción feria del libro																								
Acción con influencers																								

A continuación, se presenta el detalle de la inversión por mes durante los 6 meses de campaña. Mayo se presenta como el mes más fuerte, donde se combina una fuerte inversión en digital y la inversión en vía pública. Se eligió mayo como mes más fuerte y no el del lanzamiento (abril) para tomar los learnings aprendidos sobre las métricas y audiencias del primer mes para mejorar la efectividad de la estrategia; cuando aún está la feria del libro corriendo. En junio, se optará por un mínimo de inversión digital para evitar el silencio total y publicidad en vía pública. De esta manera, se irán alternando y combinando para los meses siguientes la inversión en vía pública y digital para lograr el objetivo de posicionar la marca.

Mes	Digital	Vía Pública	Total
Abril	\$1,073,000		\$1,073,000
Mayo	\$1,573,000	\$1,107,500	\$2,680,500
Junio	\$104,000	\$1,107,500	\$1,211,500
Julio	\$1,073,000	\$1,107,500	\$2,180,500
Agosto	\$1,573,000		\$1,573,000
Septiembre	\$104,000	\$1,107,500	\$1,211,500
TOTAL	\$5,500,000	\$4,430,000	\$9,930,000

Procesos

Tal como con la plataforma de *Netflix* audiovisual, se buscará hacer los procesos lo más simples posible para el usuario: se buscará que la plataforma sea intuitiva para que el interesado encuentre todo lo que busca sin tener que realizar esfuerzos. Para comenzar a tener el servicio, el usuario deberá registrarse, incluyendo su método de pago. Para que la



suscripción continúe luego del primer mes, no deberán hacer nada, simplemente no desuscribirse. De todas maneras, la suscripción puede ser cancelada en cualquier momento, sin tener que hacer pasar al usuario por procesos tediosos.

Personas

Para este proyecto, el foco estará puesto en contratar personas provenientes de distintos entornos, culturas y perspectivas, con el objetivo de formar un equipo multidisciplinario. El foco estará puesto en:

- Vínculos y negociaciones con editoriales
- Descubridores de nuevos talentos y tendencias
- Expertos en desarrollo web y *User Experience*.

La optimización de procesos y la centralidad en el usuario será la prioridad de todos los involucrados.

Evidencia física

Al ser un servicio 100% *online*, la evidencia física primaria será el sitio web y su aplicación. Además de esto, pueden encontrarse las oficinas y centros de data.

Estrategia de comunicación

Objetivo de comunicación

- Generar conocimiento de la marca *Netflix Books* entre el público objetivo para conseguir suscripciones en sus primeros seis meses de lanzamiento.

Ejes comunicacionales

El eje de la comunicación de *Netflix Books* se apalancará en dos pilares principales:

- La pertenencia a la marca *Netflix* como eje para llamar la atención (*Netflix* como sinónimo de innovación y entretenimiento).



-La revolución digital llegó a casi todos los hábitos culturales, *Netflix Books* viene a traerlo al mundo de la lectura.

Se utilizará en las comunicaciones un tono informal y la apelación directa al receptor del mensaje, con el objetivo de generar una relación cercana con el usuario, y en todos los casos se utilizarán los colores y tipografías institucionales.

A la vez, se hará hincapié en el target dual que tendrá el servicio: por un lado, los clientes de *Netflix* audiovisual actuales, y por otro, quienes no son clientes pero estarían interesados en *Netflix Books*.

Brief de comunicación: suscripciones

A partir del siguiente brief se trabajará para determinar las estrategias creativas a utilizar para dar a conocer *Netflix Books* en el público objetivo y conseguir suscripciones al servicio.

- Objetivo de comunicación: Conseguir suscripciones entre el público objetivo en sus primeros seis meses de lanzamiento.
- Características: *Netflix Books* ofrecerá planes diferenciados a los clientes actuales de *Netflix* y a quienes no son clientes. La estrategia de comunicación debe estar segmentada para ambos grupos. Se debe dar a conocer el servicio y sus características, anclado en trasladar los beneficios que el público aprecia de *Netflix* hacia su nueva plataforma, brindándole “*glamour*” a leer libros por streaming.
- Claim: Creemos en el poder de las historias.
- Tono de comunicación: informal, apelativo, cercano, energético, optimista, compañero.
- Target:
 - Hombres y mujeres entre 25 y 35 años usuarios de *Netflix* audiovisual.
 - Hombres y mujeres entre 25 y 35 años no usuarios de *Netflix* audiovisual.
 - Consumidores de ebooks y plataformas de lectura *online* de noticias y otro tipo de contenidos.
 - Lectores ávidos de libros físicos y digitales que consuman por lo menos un libro por mes.



- Interesados en las últimas tendencias digitales.
- Beneficio único a comunicar: Amplio catálogo de ebooks a un precio económico en una plataforma amigable e intuitiva, accesible en cualquier dispositivo.
- Ventajas:
 - Sector del mercado prácticamente inexplorado.
 - Tendencia hacia la migración digital de los servicios.
- Insights:
 - “me encanta leer pero los libros están muy caros”
 - “me gustaría leer más pero no tengo tanto tiempo”
 - “es muy pesado cargar con un libro”
 - “me da fiaca agarrar un libro, en cambio el celular o la compu ya los tengo conmigo”
 - “poner *Netflix* requiere muy poco esfuerzo”
- Drivers de marca:
 - Catálogo variado
 - Precio económico
 - Plataforma intuitiva
 - Amplio conocimiento y fanatismo por la marca madre.
- Competencia: Libro físico y otras plataformas emergentes de lectura online (24Symbols, Leamos, Amazon, Nubico, bajalibros.com, Boris).
- Medios a utilizar: Medios interactivos (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Newsletters); Medios tradicionales (vía Pública); acciones no tradicionales
- Duración de la campaña: 6 meses (abril-septiembre)
Presupuesto: A definir

Estrategia de contenido

La estrategia de contenidos a utilizar es un elemento clave a la hora de dar a conocer una marca, dado que definirá los primeros encuentros con el posible interesado, determinando su percepción y posicionamiento. Se utilizarán en simultáneo estrategias de contenido ayuda, héroe e higiénico, para comunicar diferentes tipos de mensajes.



Contenido Ayuda

En el contexto inicial de lanzamiento, se buscará responder a las posibles preguntas del target sobre qué es la plataforma, cómo funciona, y por qué conviene (ver ejemplo en el anexo).

Contenido Héroe

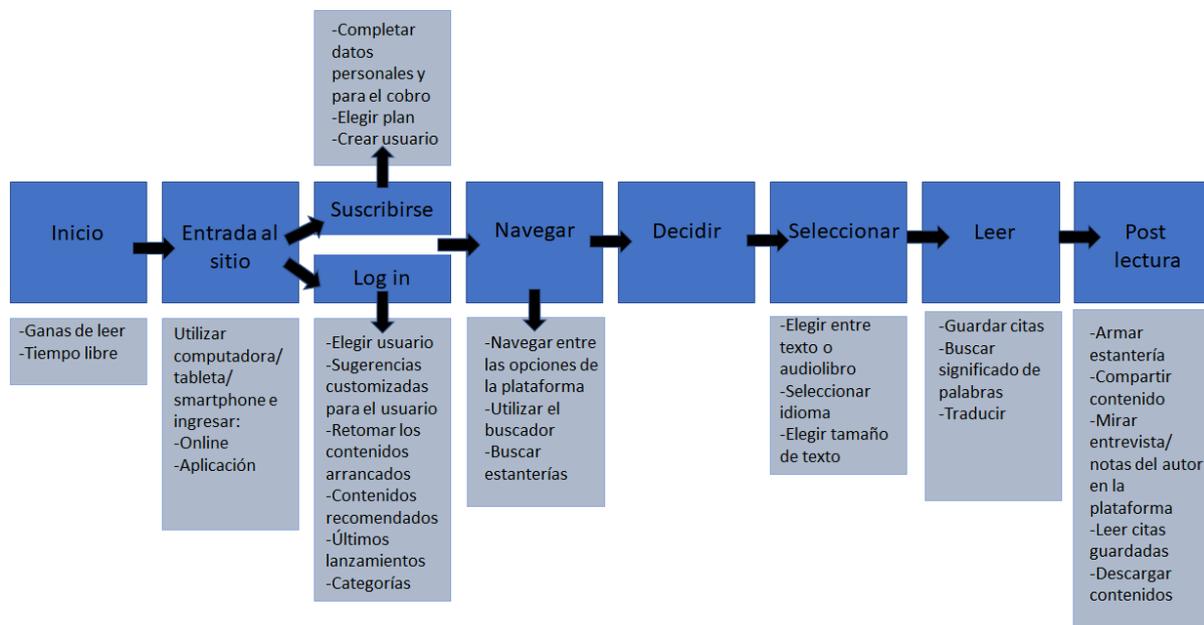
A la vez, se realizarán contenidos héroe para atraer al público y mostrar su diferencial, haciendo hincapié en la versatilidad del servicio y la posibilidad de empatizar con las historias presentes en la plataforma (ver ejemplo en el anexo).

Contenido higiénico

La estrategia de contenido higiénico se centrará en comunicar la variedad de contenidos, segmentando las diferentes temáticas presentes entre los posibles interesados; los nuevos lanzamientos, y la presencia de audiolibros (ver ejemplo en el anexo).

Modo de acción (plan táctico)

Táctica de Contacto: Customer Journey Map





Cronograma detallado

A continuación se presentan los hitos más importantes cronológicamente para el lanzamiento de *Netflix Books*.

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Desarrollo de la plataforma											
Negociación con editoriales/autores											
Testeo de la plataforma											
Lanzamiento											
Acción en feria del libro											
Publicidad online y offline											
Acción con influencers											

Presupuesto

Presupuesto de marketing

La inversión detallada a continuación cubre los 6 meses de campaña.

Acción	Desagregado	Inversión
Comunicación	Inversión en Vía Pública	\$ 4.430.000
	Inversión digital (Facebooks Ads, Google Ads, Newsletters)	\$ 5.500.000
Community Management	1 Community Manager 3hs al día	\$80.000
Acción feria del libro	Stand feria del libro + material POP + sillones	\$1.000.000



	+ dispositivos para usar	
	Promotores (2)	\$100.000
	Derecho de participación en la feria	\$400.000
Influencers	Calendario de posteos	\$300.000
TOTAL		\$11.810.000

Herramienta de seguimiento y control

Estrategias	Objetivo	Acciones	Indicador	Alarma		
Incrementar suscripciones y posicionar la marca	Alcanzar 70.000 suscriptores en los primeros 6 meses	Acción feria del libro	Suscripciones			
		Acción con Influencers	Suscripciones			
		Comunicación	Suscripciones			
	Posicionar marca en el mercado local	Acción feria del libro	Información obtenida a partir de research y resultados de campaña de comunicación mediante indicadores y métricas propias de cada medio			
		Acción con Influencers				
		Comunicación				

Profit & Loss

A continuación, se presentan los usuarios necesarios para equiparar los gastos de Marketing y llegar al punto de equilibrio:

	PLAN BÁSICO	PLAN STANDARD	PLAN PREMIUM	Promedio
--	-------------	---------------	--------------	----------



Precio del plan	\$120	\$180	\$240	\$180
Cantidad necesaria de suscriptores para el punto de equilibrio	98.417	65.611	49.208	65.611

Para determinar el *Profit & Loss* estimado para los primeros seis meses, se consideró cumplir con el objetivo de 70.000 usuarios inscriptos en el mes 6, utilizando para el cálculo el modelo *Standard* (\$180), que de los 3 planes ofertados, es el intermedio en valor y el que promedia los otros dos planes (de \$120 y \$240 respectivamente). Es importante destacar que este primer balance incluye todos los gastos de desarrollo de la aplicación, que en los siguientes periodos se irá amortizando a tan sólo el mantenimiento.

Para realizar el cálculo, se estimó la siguiente cantidad de suscriptores en cada mes:

Mes 1	10.000
Mes 2	20.000
Mes 3	30.000
Mes 4	40.000
Mes 5	50.000
Mes 6	70.000

A continuación, se presenta el P&L para los seis meses de campaña (abril-agosto):

Ventas	\$39.600.000	100%
Costos operativos:		



Desarrollo de la plataforma	\$1.500.000	3.79%
Gastos de Marketing	\$11.810.000	29.82%
Gastos administrativos	\$2.000.000	5.05%
Total Gastos	\$15.310.000	38.66%
Impuestos	\$2.000.000	5.05%
Ingreso neto	\$22.290.000	56.29%

Evaluación

Los ingresos provenientes de la suscripción superan ampliamente los gastos, incluso en este primer periodo que incluye una agresiva campaña publicitaria y el desarrollo de la aplicación desde cero. El desarrollo del servicio, si bien implica un desembolso inicial considerable, es redituable incluso en el corto plazo.

Consideraciones finales

Resumen Breve

En el transcurso del desarrollo de este trabajo, se expone el vacío en el mercado de una plataforma que brinde para lo que es la lectura un servicio tan completo como lo es *Netflix* en lo audiovisual o *Spotify* en la música. Si bien *Amazon Prime*, el mayor competidor e innovador en el mercado gracias a la introducción del *Kindle* es una figura que pisa fuerte, su modelo no incluye el acceso a una cantidad ilimitada de títulos a cambio de una suscripción: el esquema sigue siendo el tradicional, donde cada contenido tiene su precio, y para



adquirirlo, se deben comprar de manera individual antes de su consumo, sin saber si el mismo va a estar a la altura de los gustos del usuario o no.

Este tipo de modelo responde a una lógica que ya no acompaña lo que está sucediendo en otros ámbitos de los consumos culturales, donde la lógica *on-demand* se ha apoderado de las posiciones de liderazgo y ha sabido interpretar intereses incluso antes de que los usuarios lo perciban.

Netflix Books propone un modelo que le brinda al ámbito de la lectura, lo que el consumidor ya tiene en otros ámbitos de la cultura: instantaneidad, accesibilidad, y variedad, a un precio asequible. En síntesis, comodidad. Es cómodo por diversos motivos: se elimina la traba del pago cada vez que se quiere consumir algo, no sólo evitando desplegar los datos de las tarjetas de crédito (que es uno de los pasos más tediosos en cualquier compra), y se evita la duda de si un contenido lo va a valer o no. El modelo de suscripciones hace que el consumidor consuma más, porque en caso de duda, el consumidor puede probar si le gusta o no, cuando bajo el modelo tradicional, no lo compra.

Las tarjetas de crédito supusieron en su momento una revolución al modelo tradicional: el consumidor por primera vez no veía el dinero que gastaba, fomentando el consumo, al hacer el gasto menos “real” y generando una ilusión de acceso ilimitado al consumo. El modelo de suscripción lleva esta lógica un poco más allá: no importa cuánto consumas, (ni si consumís o no), porque ya tenés acceso a todo. Y de ese todo, a medida que más consumas, más aprenderá la plataforma de tus intereses y más acordes serán las recomendaciones, generando un círculo perfecto de consumo y cada vez más conexión emocional con la plataforma, facilitando elecciones que en una tienda física es imposible: el librero no conoce tanto sobre vos como lo puede conocer un *software* con uso de inteligencia artificial.

El usuario objetivo ya maneja plataformas *on demand*, confía y se siente cómodo. Un proyecto como *Netflix Books*, donde la marca madre supo incursionar tan fuerte en el mercado, facilita el acceso de entrada. El proyecto tiene todas las piezas para triunfar: la posibilidad de desarrollar un gran servicio, un espacio no cubierto en el mercado, y el nombre de una marca amada entre el público objetivo. Sólo queda comenzar el desarrollo.



Defensa breve de la solución

El consumidor ya está listo para un servicio como el que propone *Netflix Books*. El mercado presenta un espacio en blanco que debe ser leído como una gran oportunidad de negocio. Sólo queda, desde el lado corporativo, ofrecer un servicio que esté a la altura de lo que el consumidor está esperando. El consumidor de hoy en día está bien educado e informado; tiene gran variedad de opciones de comparación y sabe que es el servicio el que se tiene que adaptar a sus deseos y no al revés. Sabe que su opinión importa, y que si la comparte, no será sólo escuchada por otros consumidores sino que también por la misma empresa. Las empresas, por su parte, saben que deben escuchar y adaptarse a los cambios, porque sino quedarán obsoletas.

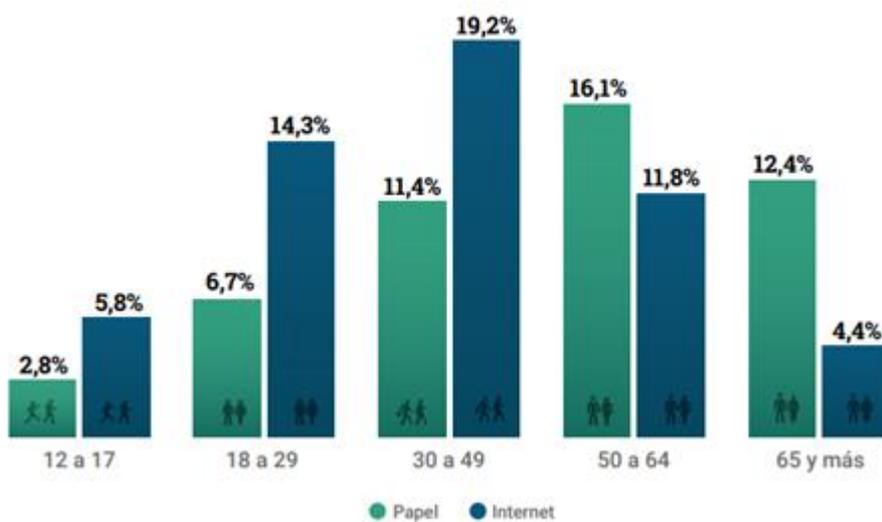
La revolución digital llegó para quedarse, y no sumarse a la ola implica, indefectiblemente, quedar afuera. *Netflix*, *Spotify*, y los demás servicios de suscripción triunfan porque le ofrecen al cliente soluciones. Los cambios que generaron en nuestras maneras de consumir productos culturales fue superlativa. Ofrecen calidad, comodidad y variedad a un precio accesible, con modelos que en su momento revolucionaron el mercado pero que hoy acostumbraron al cliente a un cierto *standard* de calidad. Si el cliente puede acceder a catálogos enteros de música, series y películas con tan sólo pocos clics, ¿por qué debería ser su acceso a los libros tanto más complicado?



Anexo

Gráfico 1: Lectura cotidiana de diario en papel y por internet según edad

Lectura cotidiana de diario en papel y por internet según edad



Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017

Gráfico 2: Motivos de no lectura de libros



Motivos de no lectura de libros



Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017

Gráfico 3: Tendencias online vs offline

Incluso, comienza a percibirse una tendencia a usar más el canal online que offline

Actividades que se están realizando más que hace 6 meses



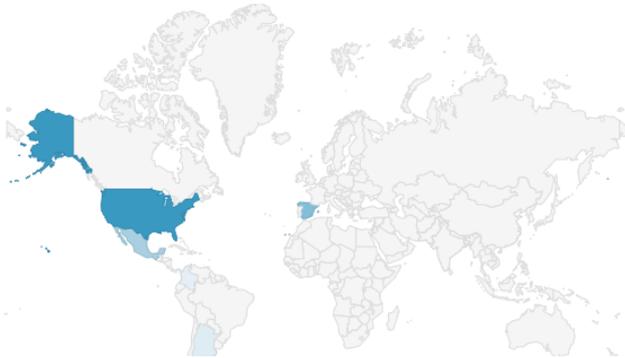
Fuente: Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico 2018.

Cuadro 1: Tráfico de 24Symbols por país



Traffic by countries ①

On desktop



United States	17.96%	▲ 7.43%
Spain	12.33%	▼ 33.48%
Mexico	9.51%	▲ 72.24%
Argentina	5.36%	▲ 216.0%
Colombia	4.84%	▼ 17.05%

See 247 more countries

Fuente: Similar web

Imagen 1: Interfaz de 24Symbols

24symbols

LIBROS ESTANERÍAS CATEGORÍAS IDROMA MAGAZINE

¡QUIERO LEER SIN LÍMITES! APPS REGALAR ACERCA DE + INFO

Lee sin límites.

Suscríbete a la emoción y al conocimiento, al equilibrio y al espíritu crítico, al placer que solo proporciona la lectura

Disfruta ya de más de un millón de ebooks en todos tus dispositivos digitales. Sin compromiso de permanencia.

¡QUIERO LEER SIN LÍMITES!

Hazte Premium

Y lee todos los libros que quieras por \$8.99 al mes, sin ningún compromiso de permanencia.

También puedes activar todo un año de lectura sin límites a un precio muy especial.

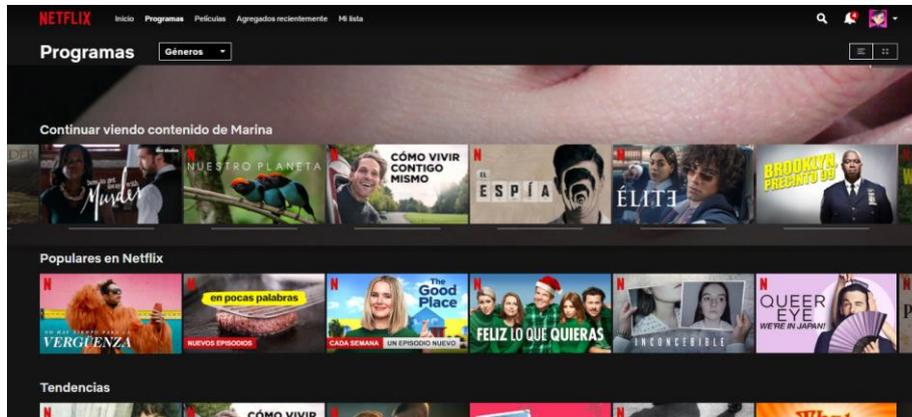
Catálogo completo, descargas ilimitadas, sin publicidad.

Hazte Premium

Fuente: 24symbols.com



Imagen 2: Interfaz de 24Symbols



Fuente: Netflix

Cuadro 2: Ubicación de Netflix Books en la Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Imagen 3: Logo de Netflix Books



Fuente: Elaboración propia



Imagen 4: Interfaz de Netflix Books - Página principal

NETFLIX BOOKS Inicio Categorías Estanterías Agregados recientemente Mi lista Buscar

Populares en Netflix Books

- EN EL FIORDO PROFUNDO** - ESCUCHA EL SILENCIO DEL FIORDO
RUTH LILLEGRAVEN
- SECRETOS ENTRE VIÑEDOS**
ANN MAH
- LOS TESTAMENTOS**
MARGARET ATWOOD
- Los errantes**
OLGA TOKARCZUK
- Máquinas como yo**
IAN MCEWAN
- 13 EL ASESINO NO ESTÁ EN EL BANQUILLO DE LOS ACUSADOS ESTÁ ENTRE EL JURADO**
STEVE CAVANAGH
- EL MENTIROSO**
STEPHEN FRY

Literatura japonesa contemporánea

- HISTORIA DE JAPÓN**
BRETT L. WALKER
- El gigante enterrado**
KAZUO ISHIGURO
- El clan del SORGO ROJO**
MO YAN
- NAOMI**
JUNICHIRO TANIZAKI
- KOKORO**
NATSUME SŌSEKI
- ISSA NOBUNAGA**
CARLOS ALMIRA PICAZO
- ENCUENTROS SECRETOS**
KOBO ABE

Fuente: Elaboración propia.



Imagen 5: Interfaz de Netflix Books - Contenido en mobile



Fuente: Elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 6: Tarjeta prepaga



Fuente: Elaboración propia



Imagen 7: Contenido higiénico. Ejemplo de Posteo en Facebook



Fuente: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 8: Contenido héroe - Ejemplo de Posteo de Facebook.



Fuente: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 9: Contenido ayuda - Ejemplo de Posteo de Facebook.

N Netflix Books
Sponsored Like Page

Todos los libros que querés, al precio de uno.

Comenzá hoy la prueba gratuita en netflixbooks.com

NETFLIX BOOKS

Comenzá a leer hoy Contact Us

👍❤️👎 20 562 Comments 311 Shares

Like Comment Share

Fuente: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 10: Contenido héroe - Ejemplo de adaptación para Vía Pública



Fuente: Elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 11: Contenido Héroe - Ejemplo de posteo en Instagram



Fuente: Elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 12: Google Ads - Ejemplos de search ads

Netflix Books | Lee online tus libros favoritos

www.netflixbooks.com

Netflix Books | Lectura ilimitada | Planes desde \$120

www.netflixbooks.com

Netflix Books | Harry Potter y el prisionero de Azkaban

www.netflixbooks.com

Encontrá tus libros favoritos!

Fuente: Elaboración propia

Imagen 13: Planificador de palabras clave de Google Ads

<input type="checkbox"/> Palabra clave ↑	Grupo de anuncios	CPC máx.	Clics	Impresiones	Coste	CTR	CPC medio
<input type="checkbox"/> amazon ebook	Grupo de anuncios 1	7,00 ARS	1,37	143,55	5,09 ARS	1,0 %	3,72 ARS
<input type="checkbox"/> ebook español	Grupo de anuncios 1	7,00 ARS	16,25	409,05	39,27 ARS	4,0 %	2,42 ARS
<input type="checkbox"/> ebook precios	Grupo de anuncios 1	7,00 ARS	32,06	699,17	178,35 ARS	4,6 %	5,56 ARS
<input type="checkbox"/> leer libros online	Grupo de anuncios 1	7,00 ARS	373,40	4.131,12	1.190,89 ARS	9,0 %	3,19 ARS
<input type="checkbox"/> leer libros por internet	Grupo de anuncios 1	7,00 ARS	6,46	87,56	23,80 ARS	7,4 %	3,68 ARS

Fuente: Google Ads

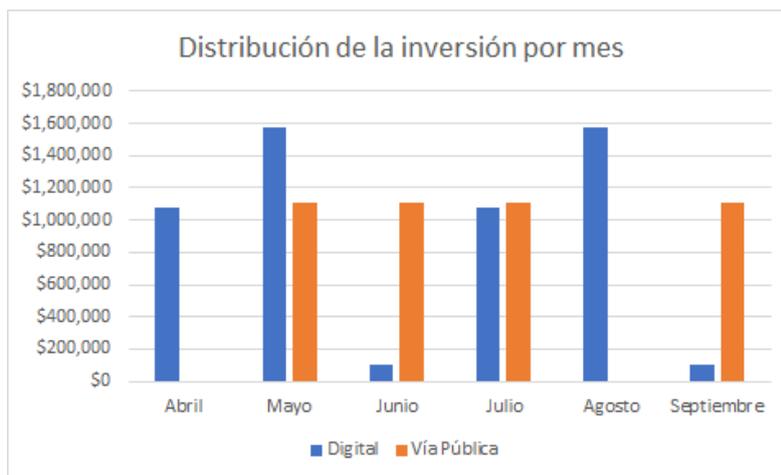


Imagen 14: Stand Feria del libro



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Distribución de la inversión en medios por mes



Fuente: Elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Glosario

CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

CAE: Cámara Argentina del Libro

FMI: Fondo Monetario Internacional

IVA: Impuesto al valor agregado

Look & Feel: Apariencia

Online: en línea

Profit & Loss: Ganancias y pérdidas

Responsive: diseño adaptable a diferentes dimensiones de pantalla

User experience: Experiencia de usuario

Streaming: transmisión en línea



Bibliografía

24Symbols (2018). Sitio Institucional. Recuperado de:

https://www.24symbols.com/v1_index

Abalo, A (2017). El crecimiento de Netflix y su competencia con la televisión tradicional. *Universidad del Salvador*. Recuperado de:

<https://racimo.usal.edu.ar/5659/1/5000252054Los%20fen%c3%b3menos%20de%20Netflix%20y%20Cablavisi%c3%b3n%20On%20Demand.pdf>

AdLatina (16 de Agosto de 2016) La mitad de los jóvenes sigue los consejos de los influencers. *AdLatina*. Recuperado de: <http://www.adlatina.com.ar/marketing/la-mitad-de-los-j%C3%B3venes-sigue-los-consejos-de-los-influencers>

Argentina.gob (2019). Cómo registrar una marca. *Instituto Nacional de la Propiedad Industrial*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

Balmaceda, Tomás (mayo de 2016). Por qué el consumo de libros electrónicos es tan bajo en la Argentina. *Diario La Nación*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/1901578-por-que-el-consumo-de-libros-electronicos-es-tan-bajo-en-la-argentina>

Bajalibros (2018). Tienda de libros Online en español. Recuperado de:

<https://www.bajalibros.com/AR>

Baños, Ariel (2017). 50 lecciones de precios de la vida real. *Conecta*. Recuperado de:

<https://www.megustaleer.com.ar/libros/50-lecciones-de-precios-de-la-vida-real/MAR-013793>

Bhasin, H (2018). Marketing Mix of Netflix. *Marketing 91*. Recuperado de:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



<https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-netflix/>

Best, R. Marketing Estratégico (2005). *Pearson*. Recuperado de:

https://www.academia.edu/24713016/Libro_PEARSON_Roger_J._Best_Marketing_estrate_gico

Brandmanic (22 de Septiembre de 2017) 9 datos que demuestran la importancia de los influencers en medios digitales. *Brandmanic*. Recuperado de: <http://brandmanic.com/9-datos-que-demuestran-la-importancia-de-los-influencers-en-medios-digitales/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018). Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado de:

<https://www.cace.org.ar/tag-estadisticas>

Cámara Argentina del Libro (2018). Informe de producción del libro argentino 2018. *Cámara Argentina del Libro*. Recuperado de:

https://issuu.com/camaradellibro/docs/2019.02_informe_de_producci_n_anual

Cajal, M. (diciembre de 2014). Millennials, Generación X, Baby Boomers: ¿Cómo se comportan online?. *Mabel Cajal*. Recuperado de:

<https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>

Castiglione, Juan (junio de 2018). Cómo funciona el negocio de los E-books en la Argentina. *Infotechnology*. Recuperado de:

<https://www.infotechnology.com/online/Como-funciona-el-negocio-de-los-e-Books-en-la-Argentina-20180601-0006.html>

Catalano, A (2019). ¿En papel o digital?: Las editoriales resisten y la lectura electrónica avanza más allá de la grieta. *iProUP*. Recuperado de:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



<https://www.iproup.com/economia-digital/4431-proyectos-innovadores-tecnologicos-innovacion-electronica-productos-innovadores-Digital-vs-papel-la-industria-editorial-no-supera-la-grieta>

David, J (2019). Marketing mix of Netflix. *How and What*. Recuperado de:

<https://www.howandwhat.net/marketing-mix-netflix/>

Digital House. (agosto de 2017). Así es el comportamiento de los usuarios online de Argentina. *Digital House*. Recuperado de:

<https://www.digitalhouse.com/noticias/asi-comportamiento-los-usuarios-online-argentina-marketing-digital/>

Estevez, I (2018). Netflix, Spotify y otros servicios digitales similares empiezan a pagar IVA. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/04/24/netflix-spotify-y-otros-servicios-digitales-similares-empiezan-a-pagar-iva/>

Fernandez, E (2018). Los argentinos y el acceso a internet: más de 32 millones se conectan desde el celular. *Clarín*. Recuperado de:

https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular_0_Bk_HOPsRz.html

Hernández Sampieri, Roberto (2010). Metodología de la investigación. *Mc Graw Hill*. Recuperado de:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Jaimovich, D (2019). Radiografía de internet en Argentina: hay más personas conectadas, pero la velocidad es un desafío pendiente. *Infobae*. Recuperado de:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



<https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/17/como-esta-el-acceso-y-la-calidad-de-internet-en-la-argentina/>

Kindle Unlimited (2018). Sitio Institucional. Recuperado de:

<https://www.amazon.es/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1000834013>

Kraaijenbrink, Jeroen (2018). What Does VUCA Really Mean? *Forbes*. Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#4d70bcc17d62>

Kotler, P. Armstrong, G. (2004) Marketing. *Pearson*. Recuperado de:

http://www.franjaecoyjur.com.ar/material/eco_/5to%20a%C3%B1o_cont/Producci%C3%B3n%20y%20Comercializaci%C3%B3n/marketing_kotler-armstrong.pdf

Librería Boris (2018). Sitio institucional. Recuperado de:

<https://libreriaboris.com.ar>

Lynch, Jason (2015) Here's Why Consumers Love Netflix More Than Amazon and Hulu. *Adweek*. Recuperado de:

<https://www.adweek.com/tv-video/here-s-why-consumers-love-netflix-more-amazon-and-hulu-165547/>

Ministerio de cultura (octubre de 2017). Encuesta nacional de consumos culturales. *Ministerio de cultura*. Recuperado de:

<https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>

Netflix (2019). Sitio institucional. Recuperado de:

<https://www.netflix.com>

Netflix Media Center. (2017). Recuperado de: <https://media.netflix.com/es/aboutnetflix>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Nielsen (2016). Estudio Global sobre Video On Demand. *Nielsen*. Recuperado de:

<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Video-On-Demand/>

Opam, K. (2017) HBO, Netflix, other Hollywood companies join forces to fight piracy. *The Verge*. Recuperado de:

<https://www.theverge.com/2017/6/13/15791688/hbo-netflix-hollywood-ace-fight-piracy>

Mazzuchi, R (2019). IVA: tratamiento a las editoriales desde 2019. *Ámbito*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/iva-tratamiento-las-editoriales-2019-n5011743>

Oliva, Lorena (2019). Papel y pantalla. Leer, un hábito persistente que se transforma con la época. *La Nación*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-encrucijada-de-la-obra-publica-nid2241716>

Sal Paz, J (2010). Delimitación Conceptual de la Unidad Terminológica "Nuevos Medios" en el ámbito de la cibercultura. *Conicet*. Recuperado de:

https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/72141/CONICET_Digital_Nro.2d0f3643-fade-48cb-9015-0932f59f575c_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Similar Web (2019). Tráfico por país de 24Systems. *Similarweb*. Recuperado de:

<https://www.similarweb.com/website/24symbols.com#overview>

Suarez, P (2019). Los editores de libros se preparan para el mundo digital... pero la plataforma Wattpad empieza a publicar en papel. *Clarín*. Recuperado de:

https://www.clarin.com/cultura/editores-libros-preparan-mundo-digital-plataforma-wattpad-empieza-publicar-papel_0_853iYQVb0.html

Stanton, W. Michael, E. Walker, B. (2004) Fundamentos de Marketing. *McGraw-Hill Interamericana*. Recuperado de:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Piscatelli, A (2005). Nativos Digitales. Santillana. Recuperado de:

<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/Laalfabetizaciondigitalcomonuevainfraestructura.pdf>

Rodriguez, Cristobal (2012). Nuevos medios: el audiovisual, la revolución digital y la implantación de las nuevas tecnologías. *Publicacions UB*. Recuperado de:

<https://www.panoramaaudiovisual.com/2009/10/02/el-audiovisual-la-revolucion-digital-y-la-implantacion-de-las-nuevas-tecnologias/>

Think With Google (abril de 2017). El Consumidor Conectado. *Think With Google*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/argentina-consumidor-conectado/>