



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**PLAN DE NEGOCIO DE EDITORY:
ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y
PROYECCIONES.**

Autor: Ignacio Alarcón Lasarte

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Abril 2018

PLAN DE NEGOCIO DE EDITORY: ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y PROYECCIONES



Ignacio
Alarcón
Lasarte

ÍNDICE

1- INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos Generales	5
1.2 Objetivos específicos	7
1.3 Metodología	8
1.4 Estado de la cuestión	10
Editorial como producto innovador.....	10
Educar al consumidor	11
Objetivación en la toma de decisiones	12
2- IDEA DE NEGOCIO	14
2.1- Perspectiva general	14
2.2- Productos concretos	16
Estandarización del producto.....	16
Vídeo – Recuerdo.....	18
Vídeo – Regalo.....	19
Vídeo – Currículum.....	20
2.3- Sistema de precios	22
3- ENTORNO GENERAL	23
3.1- Factores económicos	23
3.2- Factores legales	24
3.3- Industria audiovisual – Análisis PORTER	25
Situación actual del Sector Audiovisual	25
Diamante de Porter	25
Cinco Fuerzas de Porter.....	27
Ley de Difusión de la Innovación de Rogers	28
4- ANÁLISIS INTERNO – DAFO	31
5- PLAN DE RECURSOS HUMANOS	31
5.1- Relación con los editores	31
5.2- Sistema de precios	34
5.3- Sistema de distribución	39
5.4- Sistema de retribución	44
6- ESTRATEGIA DE MARKETING	47
6.1- Identidad de la marca	47
6.2- Objetivos	48
6.3- Estrategia	49
6.4- Plan de acción	50
6.5- Presupuesto de campaña	55
6.6- Calendario de ejecución	56
7- CONCLUSIONES	57
8- BIBLIOGRAFÍA	60

1- 1- INTRODUCCIÓN

En primer lugar, para contextualizar este Business Plan que se expondrá a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado voy a hacer una breve reseña personal. Soy Ignacio Alarcón Lasarte, alumno de quinto curso del programa de Doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho – E3.

Durante toda mi infancia y juventud he tratado de mantener viva una de mis cualidades más importantes: la creatividad. Creo que muchas veces utilizamos este término para referirnos a la capacidad de imaginar, pero, en mi opinión, el término abarca mucho más. Para mí creatividad es igual a creación; el creativo es aquel que crea algo donde no había nada. Por esa razón, creo que, en el campo de las ciencias económicas y empresariales, la mayor materialización de la creatividad es el emprendimiento.

Por lo tanto, durante los años de carrera universitaria he tratado de satisfacer mis inquietudes de emprendimiento desarrollando ideas de negocio y formándome continuamente en nuevas disciplinas. Así es como creé la idea de EDITORY en enero de 2014.

La idea consiste en llevar la edición de vídeo al entorno doméstico. ¿Esto qué significa? Editory proporciona el servicio de postproducción de material audiovisual a cualquier persona. Dicho de forma simplificada, el cliente envía todos los vídeos a Editory dando una serie de directrices para realizar la edición del vídeo. El cliente, días después, recibirá un vídeo editado que puede guardar como recuerdo; regalarlo y/o compartirlo. Editory se materializa en una plataforma online que sirve de intermediario entre el cliente y una plantilla de editores.

Para ilustrar este punto. pongamos un ejemplo: Tras un viaje, nadie va a compartir los 30 vídeos de los diferentes animales de un Safari o de las diferentes montañas rusas de un parque de atracciones. Sin embargo, si tuviese un vídeo de 3 a 5 minutos con los mejores momentos, con música divertida y con efectos de edición impresionantes, todo el mundo querrá compartirlo con sus familiares y amigos.

Editory no es el primero proyecto que se ha centrado en llevar la edición de vídeo al entorno doméstico, pero sí es innovador en la manera en la que intenta satisfacer esta necesidad del cliente. Muchas empresas han tratado de crear programas para que el cliente pueda editar el video por su cuenta. El verdadero valor de Editory es ofrecer al cliente una alternativa de pago que le permita no tener que aprender a editar y no tener que hacer todo el proceso por su cuenta.

A lo largo de este trabajo se analizarán, examinarán y detallarán los aspectos fundamentales de la idea de forma ordenada y con el fin de alcanzar conclusiones claras sobre su viabilidad y sobre la estrategia óptima para alcanzar el éxito. A continuación, se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación.

1.1 Objetivos Generales

Editory es un proyecto que tiene un año de vida. Durante este año, pese a haber realizado diferentes acercamientos al mercado, modificado la oferta, segmentado la demanda y muchos otros cambios que no han encontrado una respuesta positiva en el mercado. Por lo tanto, el objetivo de la realización de este trabajo es estudiar a fondo todo lo concerniente a la idea para entender las posibilidades que tiene de penetrar en el mercado de forma exitosa. Dicho con otras palabras, este trabajo es un último intento de sacar adelante una idea; una última *prueba* que esperemos que no acabe en *error*. Los objetivos generales, expuestos en detalle a continuación, son los siguientes:

1. Lograr una penetración eficiente en el mercado a través de un proceso de análisis del mismo y de la segmentación de los clientes potenciales.
2. Internacionalización del producto.
3. Creación de una estrategia definida a corto y medio plazo basada en una investigación objetiva.

Primer objetivo general: Conseguir clientes

En primer lugar, Editory es una idea innovadora y, por lo tanto, tiene una barrera muy evidente que es la penetración al mercado. El objetivo de esta primera fase

es encontrar aquel segmento del mercado o nicho que acepte nuestro producto y que pueda servirnos como acceso a un mercado mayor.

Es decir, la primera misión es muy básica, aunque su ejecución como producto innovador puede suponer una dificultad en el análisis y la estimación: ¿Cómo consigo clientes?, ¿quiénes son los clientes potenciales y cómo accedo a ellos? La penetración en el mercado puede ser un proceso crítico para cualquier idea innovadora; nadie conoce tu producto, nadie confía en tu producto, nadie sabe cuánto pagar por tu producto. En definitiva, nadie va a consumir tu producto hasta que no lo consuman otros.

Segundo objetivo general: Internacionalización

En la era digital, la internacionalización se ha vuelto un elemento estratégico al alcance de pequeñas y jóvenes empresas, como Editory. Una página web puede ser utilizada por los habitantes de todos los países del mundo, salvo excepciones parciales como en China o excepciones totales como Corea del Norte.

La única barrera inmediata con la que nos encontramos, además de posibles limitaciones legales, administrativas o informáticas, es el idioma. Además de eso, se tendrían que tener en cuenta ajustes técnicos que pueden incrementar el coste, como son los dominios y subdominios que se deben de comprar, o la ampliación de la capacidad y el alcance de los servidores. El objetivo de estudiar la posibilidad de internacionalizar la idea es encontrar el resto de limitaciones que puedan restringir la expansión o las diferentes características que hagan de un país un destino atractivo para la idea. No podemos considerar Editory como un fracaso antes de llevarlo a otros países y comprobar que la respuesta es la misma.

Tercer objetivo general: Investigación

Pese a no ser un objetivo claro y cuantificable, resulta importante insistir en la idea de que el proceso de investigación puede ser considerado como un objetivo en sí mismo. La investigación implica un entendimiento mejor de la idea, un entendimiento del entorno y, por lo tanto, puede ser una fuente de ideas muy importante.

Muchas ideas que pueden parecer buenas a priori, fracasan; y viceversa. Sin embargo, las estadísticas no engañan: el 80% de Start-ups fracasan el primer año de creación. Puede haber muchas explicaciones para este fracaso, pero creo que una razón vital es que las empresas no dedican tiempo ni recursos a hacer una investigación metodológica y lo más objetiva posible previa a la penetración en el mercado.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos generales son: conocer a los clientes potenciales de Editory establecer un plan de internacionalización; todo ello realizado tras una investigación metodológica y objetiva. Este objetivo general se puede dividir en una serie de objetivos específicos.

En esta delimitación de objetivos podemos utilizar el modelo de *Business Canvas*. (Alexander Osterwalder). El espacio del modelo Canvas dedicado al Cliente es el que más nos interesa en este trabajo. Para realizar esta división de objetivos respecto al estudio del cliente, volveremos a utilizar los colectivos citados en la Ley de Difusión de la Innovación. De este modo, es de vital importancia considerar la identificación de *Innovators*, *Early Adopters* y *Mass Market* como tres objetivos diferenciados.

Teniendo esto en cuenta, los **objetivos específicos** son:

- 1- Definir con exactitud la **propuesta de valor**: Conocer la parte central del Business Canvas es el primer paso para buscar un contacto con el cliente.
¿Qué nos diferencia? ¿Qué aportamos nuevo al cliente?
- 2- Definir los **Canales de Distribución** que podemos ofrecer al cliente. Así podremos concretar más la figura del cliente teniendo en cuenta las posibles limitaciones de ciertos Canales de Distribución.
- 3- Definir la **Relación con el Cliente**. De nuevo, esto puede delimitar la figura del cliente porque no todo consumidor busca o está dispuesto a mantener la misma relación con la empresa. Además, en un producto personalizado como este, la relación se vuelve primordial.

- 4- Definir un **cliente potencial a corto plazo** (“*Innovators*”), tratando de definir sus gustos, edad, género, ingresos, y demás variables que permitan una segmentación.
- 5- Definir un **cliente potencial a medio plazo** (“*Early Adopter*”), tratando de definir sus gustos, edad, género, ingresos, y demás variables que permitan una segmentación.
- 6- Establecer una estrategia de **internacionalización** del producto, elegir los países candidatos y estudiar su viabilidad.
- 7- Establecer un plan de sistema de **comunicación y adjudicación de proyectos a los editores**. Editory es un intermediario, así que debe cuidar las relaciones con ambas partes.

1.3 Metodología

La búsqueda bibliográfica también se ha centrado a las enseñanzas de grandes empresarios y estrategias que han profundizado en temas que aquí nos conciernen. Dichas enseñanzas han sido aplicadas a lo largo de este trabajo, véase de forma ejemplificada Michael Porter y su teoría de Las Cinco Fuerzas o en el análisis DAFO de Albert S. Humphrey.

Con todo esto podemos concluir que la metodología aplicada ha sido multidisciplinar, si bien es la propia en este tipo de casos como son los planes de negocio, coloquialmente conocidos como *Business Plan*.

- 1- Respecto a la **Propuesta de Valor**, en primer lugar, me basaré la teoría de la Lean Startup. Así conseguiré diferenciar las características o atributos concretos que definen mi propuesta de valor. Pero esta teoría también defiende que los atributos hay que ordenarlos por orden de importancia para saber cómo será el producto simplificado que lanzaríamos al mercado en primer lugar. Esta última cuestión está relacionada con la estrategia, pero sí es interesante el método de jerarquizar los atributos.
- 2- Gracias a esta jerarquización, podemos identificar los 2 o 3 atributos más importantes y utilizar un nuevo método para comprobar su importancia real.
- 3- Podemos lograr los objetivos 2 y 3 siguiendo la misma metodología. Al tratarse de un servicio online y personalizado, la **relación con el cliente y**

los canales de distribución son dos conceptos apenas distinguibles. Para lograr este objetivo es necesario haber conseguido antes unas características concretas de nuestros primeros clientes potenciales (Objetivo 4). Así conseguiremos definir los canales y las relaciones que nos interesan. Para este objetivo, habrá que concretar dos aspectos.

- La estrategia de Marketing: Se creará una estrategia de Marketing Digital basada en Redes Sociales y posicionamiento SEO y SEM. Se establecerán unos objetivos concretos y los correspondientes planes de acción, acompañado de un calendario y un presupuesto.
- El medio de comunicación durante el proceso creativo. Se compararán herramientas como WeTransfer, Dropbox, Drive, WhatsApp, etc. Teniendo en cuenta variables como el coste, la rapidez, la sencillez, la formalidad y la experiencia pasada del cliente.

- 4- Para definir la figura del cliente a corto y medio plazo, (Innovators y Early Adopters respectivamente), utilizaremos la teoría de Rogers, con el apoyo de la ya mencionada teoría Lean Startup y la teoría del Golden Circle de Sinek. Estas tres teorías se explicarán más adelante y, con ellas no solo lograremos conocer a los primeros clientes a los que nos tenemos que dirigir, sino también la manera de dirigirnos a ellos y el producto que ofrecerles.
- 5- Para establecer una estrategia de internacionalización, se hará un análisis macro de los países considerados más aptos para la internacionalización. El análisis se centrará en: El PIB per cápita, la población, el porcentaje de adultos entre 25 y 55 años y el porcentaje de acceso a internet. La lista inicial de estos países candidatos se realizará teniendo en cuenta los agentes o relaciones públicas disponibles en el país, el nivel de consumismo, el nivel de aversión al riesgo y otras razones como las propias costumbres de los países.
- 6- Finalmente, para tratar la relación con los editores, se elaborará un plan de Recursos Humanos que establezca un sistema de distribución de vídeos y un sistema de retribución en base a un sistema de precios.

1.4 Estado de la cuestión

El interés de la investigación se puede justificar desde dos puntos de vista: En primer lugar, el interés personal y social de la penetración en el mercado de un producto innovador como el que pretendo crear. Realizar una investigación eficaz sería un paso muy importante para el éxito de la idea. Esto tiene un claro interés personal, pero también un interés profesional respecto a los agentes que componen la industria de la comunicación audiovisual y, por supuesto, los clientes podrían compartir este mismo interés ante la posibilidad de ver satisfechas sus necesidades.

Por otra parte, y quizás en un nivel de importancia menor, encuentro de gran interés el proceso intrínseco de investigación sobre una cuestión a priori tan subjetiva como lo es el lanzamiento de un producto innovador. Durante todo el proyecto Editory tendré que llevar a cabo decisiones muy trascendentes y tengo un gran interés por encontrar la manera de optimizar la objetivación de estos procesos a través de un proceso científico de investigación de obtención de datos.

1. Editory como producto innovador

La posible entrada de un nuevo modelo de negocio al mercado de productos audiovisuales puede ser de gran interés para los agentes que lo componen hoy en día. Por ejemplo, en un marco muy reducido, un editor de vídeo freelance puede ver en Editory un canal de conseguir clientes como lo fue en su momento Uber y Cabify para los chóferes. Éstos tenían que anunciarse por su cuenta y conseguir una reputación personal, ahora se benefician de la marca y la reputación de los intermediarios para poder limitarse a la actividad propia de conducir. En este caso, la idea de tener un chófer era prácticamente exclusiva para personas ricas o empresas, pero Uber y Cabify han logrado llevar este producto al mercado de masas. Editory tiene la misma ambición, hacer accesible la edición personalizada de vídeo al entorno doméstico.

Este es sólo un ejemplo de cómo puede impactar la creación de un producto o un canal de distribución a un mercado ya conocido. Pero para estudiar de verdad el interés que puede tener esta investigación, tenemos que entender con claridad el mercado en el que nos encontramos para poder conocer la identidad de nuestros primeros clientes potenciales. Para lo primero utilizaremos el Diamante de Porter y la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter. Para lo segundo utilizaremos la Ley de la Difusión de la Innovación. Finalmente, utilizaremos estudios académicos e informes públicos para conocer más datos estadísticos concretos.

2. Educar al consumidor

En un producto innovador, la relación entre la compañía y el potencial cliente tiene ciertos componentes especiales. Uno de los más importantes es que el potencial cliente no tiene una visión muy clara del producto que está demandando o que quiere demandar. Como consecuencia, se pueden dar situaciones de desconfianza, de expectativas confrontadas y de rechazo. Por eso, una de los intereses más importantes de esta investigación es encontrar a aquel cliente potencial que va a entender y aceptar el producto que le vamos a ofrecer y conocer sus expectativas.

Si conocemos las expectativas podremos modificar ciertos atributos del producto o fomentar la percepción de características ya existentes. Por suerte, la edición de vídeo para el entorno doméstico no está estandarizada y, además, la propia naturaleza de la edición es muy amplia; por lo que podremos ser flexibles a la hora de ofrecer un primer producto a los *Innovators* y *Early Adopters*. Aunque en este proceso tampoco hay que invertir muchos recursos de tiempo y dinero. Como dice Emanuel Olivier, CEO de Genwords, *“cuando des inicio a tu negocio online, debes tener claro una cosa: tratar de centrar tu estrategia solo en educar al consumidor es una acción peligrosa y contraproducente, puesto que el comportamiento del consumidor no siempre es el mismo.”* (Enmanuel Olivier, 2015)

Si atendemos a diferentes definiciones de edición de vídeo, podremos darnos cuenta de que es un concepto muy amplio y, por lo tanto, es normal que el potencial no entienda el producto que ofrecemos. Federico Vazza lo define como

“comprende una serie de procesos operativos de carácter técnico y/o artístico que se inicia una vez terminada la grabación del material original y que conduce a la finalización del producto audiovisual” (Fedeico Vazza, 2011). El interés de la investigación está en identificar a los colectivos con una buena predisposición a entender la edición de vídeo. A este perfil es al que tenemos que educar fijando características en relación a la duración de los videos; el ritmo; el precio; el tiempo en realizarse; el tipo de música en el vídeo; los rótulos, etc.

3. Objetivación en la toma de decisiones

En un principio, puede parecer que la penetración de mercado en negocios innovadores puede ser totalmente subjetiva. En este sentido, mi trabajo no tendría ningún interés personal porque mi opinión subjetiva sería suficiente. Quiero aprovechar este trabajo también para demostrar que, aunque la decisión pueda parecer subjetiva, una investigación metodológica puede marcar la diferencia. El objetivo es disminuir el componente subjetivo lo máximo posible para que los resultados objetivos marquen el sentido de la decisión. Quizás puedo explicar mejor esta idea con un ejemplo:

En la actualidad hay cientos de series de televisión que podemos disfrutar. Se trata de un mercado muy competitivo y de alto contenido artístico. Uno podría pensar que el éxito o el fracaso de una serie es bastante impredecible porque, al fin y al cabo, los gustos de la gente son subjetivos. Pero *Netflix* y *AmazonSeries* saben que se puede y se debe investigar al público. Así pues, ambas compañías elaboraron un estudio de mercado de manera individual. Desconozco la metodología que llevaron a cabo, pero la realidad es que llegaron a la misma conclusión en el mismo tiempo: El público demandaba una serie sobre políticos americanos. Sólo hubo una pequeña diferencia en el planteamiento general: *Netflix* concluyó que la historia debía girar en torno a un senador mientras que los resultados objetivos de *AmazonSeries* indicaban que debía de haber 4 senadores. Sebastian Wernicke, experto en el uso del Big Data, afirma que esta pequeña diferencia es esencial para entender el éxito de *House Of Cards* de Netflix, frente al fracaso de *Alpha House* de Amazon. (Sebastian Wernickle, 2010)

Es un reto para mí dejar mis opiniones personales sobre la estrategia de mi negocio a un lado, y tratar de basarme en datos obtenidos tras un proceso de investigación científica. Así que, aunque el objetivo y el interés evidentemente es conseguir clientes, parte de mi interés personal es aprender a investigar metodológicamente algo que puede parecer muy subjetivo.

2- 2- IDEA DE NEGOCIO

2.1- Perspectiva general

Editory tiene la misión de llevar la edición de vídeo al entorno doméstico. Para entender este objetivo, tenemos que hacer un pequeño estudio sobre la historia de las producciones artísticas. Para ello, dividiremos el producto final en dos fases: la producción y la postproducción. La producción artística se refiere a la creación más pura, al proceso artístico tal y como lo entendemos. Esta fase es la que debe de definir al artista. La postproducción es lo que permite que lo creado sea disfrutado, compartido y/o comercializado. La primera parte es más artística y la segunda más práctica, pero no cabe duda de que la subsistencia de cada parte depende directamente de la otra. Siguiendo esta división, podemos hacer un viaje por la historia desde la producción escrita hasta la audiovisual.

El objetivo de Editory es llevar la edición de vídeo al entorno doméstico, así que siguiendo el esquema de producción-postproducción; tenemos que hacernos dos preguntas. ¿Cuándo llegó la producción de este arte a estar al alcance de todo el mundo? ¿Cuándo llegó la postproducción de este arte a estar al alcance de todo el mundo?

La escritura es una de las artes más antiguas. Su inicio se remonta al 3.500 a.C. en Mesopotamia. Sólo hizo falta un pigmento (cualquier cosa que manchase) y una superficie para comenzar a escribir. La escritura dio lugar a la producción de códigos, ensayos y contenido literario. La postproducción en cuanto a la escritura comenzó siendo la mera copia; más adelante se produjo un inmenso avance con la invención de la imprenta y hoy en día, al pensar en la postproducción de contenido escrito, pensamos en editoriales o medios de comunicación como periódicos y revistas.

Llegamos a la fotografía. Hace cien años, parecía inimaginable que prácticamente toda la población pudiese tener una cámara de fotos de tanta calidad a su alcance. Fue la marca Polaroid la que empezó a acercar la producción fotográfica al entorno doméstico en 1928 con las cámaras de impresión instantánea. La producción se ha llevado completamente al entorno doméstico y, por la propia naturaleza del producto fotográfico, la postproducción

de una fotografía es muy directo. Aunque se pueden editar las fotografías, ya son un producto que se puede disfrutar, compartir y comercializar en sí mismo.

Finalmente, llegamos al vídeo. De la misma manera que hemos conseguido llevar la producción fotográfica al entorno doméstico, en las últimas dos décadas se ha producido un avance increíble en el abaratamiento de cámaras de vídeo. Hoy en día, cualquiera puede producir contenido audiovisual de grandísima calidad. Sin embargo, cuando pensamos en la postproducción audiovisual nos damos cuenta de que después de grabar hace falta un largo proceso antes de disfrutar, compartir y/o comercializar el producto final. La postproducción audiovisual, en este caso, la rama de la edición de vídeo, sólo ha sido utilizada en el cine y en el marketing, pero no se ha conseguido llevar al entorno doméstico de manera eficaz.

Es decir, hoy en día, si alguien quiere editar una serie de vídeos tiene que invertir su tiempo en descargar la herramienta de software (algunas gratuitas y algunas de pago); después tiene que aprender a utilizar la herramienta de software (que, sobre todo, para usuarios de cierta edad puede ser un proceso tedioso); después tiene que editar, lo cual lleva una gran cantidad de tiempo y finalmente, obtendrá un producto que distará muchísimo del resultado obtenido por un profesional.



Fuente: Elaboración propia

2.2- Productos concretos

1. Estandarización del producto

Antes de comenzar con la descripción de cada uno de los productos concretos que ofrecerá Editory y los correspondientes precios, hay que tener en cuenta que Editory está creando un producto innovador. Entre muchas otras cosas que se deben de tener en cuenta, el hecho de que sea un producto nuevo requiere un tratamiento especial en la delimitación de las características del proceso.

Dicho de otra manera, el cliente potencial tiene que conocer con la mayor exactitud posible lo que va a demandar. No es lo mismo un vídeo de 3 minutos que de 20 minutos; que tenga o no tenga música; con efectos de imagen o sin ellos. La respuesta a estas preguntas va a ser de gran importancia y se tendrá que formar a los editores para que sigan una serie de directrices para crear un producto estandarizado. Por lo tanto, no solo estaremos ayudando al cliente potencial a tomar su decisión, sino que también estamos ayudando a los editores a trabajar de una manera más mecánica.

Por ejemplo, la Coca-Cola fue un producto completamente innovador y un producto pionero en el sector de lo que se acabó conociendo como el sector de los refrescos. Fue Coca-Cola en 1888 quien estandarizó el producto con una serie de características que ahora siempre se asocian como propias de la mayoría de refrescos.

Teniendo esto en cuenta, en la creación del producto tendremos 2 objetivos principales:

- 1- **Estamos contando una historia.** Uno de los lemas de Editory es: “Queremos ayudarte a contar tu historia”.
- 2- No solo tiene que estar “bien editado”, sino que tiene que **parecerlo**. Tenemos que lucir la edición, hacer que la edición sea protagonista desde el punto de vista del usuario. Esto puede sonar obvio, pero gran parte de la edición de un vídeo es imperceptible para el usuario y si no perciben ese valor, no pensarán que su inversión ha merecido la pena.

Estos dos objetivos se pueden desarrollar en una serie de características concretas:

- **DURACIÓN:** De 3 a 5 minutos. La mayoría estarán más cerca de 3 que de 5.
- **ESTRUCTURA:** Para contar una historia, necesitamos una estructura de “Presentación”, “nudo” y “desenlace”. Esta estructura argumental tan utilizada en la escritura y en el cine (Robert McKee, 1997) puede ser reconvertida para ordenar un vídeo casero de 3 a 5 minutos. ¿Cómo hacemos esto en un video?
 1. **Introducción:** Aparece una imagen clara, única, representativa. Permanece unos segundos (puede ser a cámara lenta). Aquí incluimos el título. Con esta sencilla fórmula hemos presentado la historia, la imagen y el texto. Nos dice dónde estamos y preparamos al receptor para resto del video. Para esta parte nos tiene que ayudar la canción elegida, pero no vamos a meternos con esto ahora. Tenemos que pensar en el dicho “Sólo hay una oportunidad de causar una buena primera impresión”. No podemos empezar directamente por el nudo, porque nos has preparado y ubicado al receptor.
 2. **Nudo:** Metemos todo el contenido, y tiene que haber un punto (ayudado por la canción) en la que haya un punto álgido. De nuevo, una imagen o algo que destaque y que nos lo pida la canción.
 3. **Desenlace:** Por último, el cierre del video tiene que ser equivalente al comienzo. Lentamente, el video se despide con una imagen representativa. Esencial para dejar un buen sabor de boca.
- **DETALLES:** Con las características anteriores hemos cumplido el primer objetivo, pero ahora necesitamos incluir una serie de detalles que hagan destacar la edición como la clave del producto final. Es decir, con estos tres ejemplos queremos cambiar la impresión final del cliente para que en lugar de decir “*Qué bien está el vídeo*” diga: “*Qué bien editado está el vídeo*”. Para ello, debemos fijarnos en recursos cinematográficos sencillos de replicar a los que ya nos hemos acostumbrado para poder plasmarlos y hacer que la percepción cambie el vídeo por una pequeña película.

1. **Seguir el ritmo que nos marca la canción.** Esto lo percibe muy bien el receptor y se puede destacar muy bien, sobre todo en momentos puntuales con ritmos cambiantes de la canción.
2. **Realizar cambios de color, iluminación y tonalidades.** Un detalle como cambiar los tonos claros y oscuros para hacerlos más claros o más oscuros le puede dar un toque cinematográfico que destaca. El cliente puede ver que sus videos tienen un aspecto más bonito a lo que él había visto.
3. **Otros efectos sorprendentes:** Hay otros efectos que sorprenden y que no requieren mucho trabajo como Zoom Transitions, Text Tracking, Time-Lapses, Letterbox...

En conclusión, el objetivo es que todos los vídeos tengan estas características. Como producto innovador, no solo es responsabilidad de Editory construir una marca sólida y prestigiosa, sino que también tenemos que crear un producto más concreto que los clientes potenciales puedan entender y en el que puedan confiar.

4. Vídeo – Recuerdo

Una vez se han explicado las características generales, podemos concretar más en el primer tipo de producto. El vídeo – recuerdo es un vídeo editado que recopila los mejores momentos de un viaje, una excursión, un evento o cualquier tipo de aventura, con una canción o un estilo de música que acompañe a la imagen y un título que resuma toda la experiencia.

Uno de los mejores ejemplos es el de una excursión a esquiar. En los últimos 7 años se ha puesto de moda la utilización de cámaras pequeñas, especiales para deportes. La marca más conocida es *GoPro*, aunque hoy en día el mercado está creciendo con nuevas marcas como *Polaroid* o *Xiaomi*. Ya en 2011, GoPro alcanzó los 10 millones de envíos. ¿Cuántos de estos 10 millones de clientes consumen con habitualidad sus vídeos? ¿Cuántos de estos 10 millones de clientes editan sus propios vídeos? Siguiendo el ejemplo, al final de un fin de

semana de esquí, no resulta exagerado pensar que el cliente ha podido grabar unos 45 minutos de esquí (4 o 5 bajadas de 10 minutos cada una).

¿Por qué es importante Editory? Porque esos 45 minutos de grabación HD o 4K (máxima resolución en el mercado actualmente) son difícilmente consumibles por su longitud y monotonía y prácticamente imposibles de compartir por su peso en megas. Sin embargo, utilizando los mejores momentos de las bajadas, con una música acorde, con los efectos de color para que el blanco de la nieve parezca más blanco y el azul del cielo, más azul y con una serie de efectos en transiciones o como introducción y cierre; el resultado puede ser casi profesional y perfectamente compartible por redes sociales o por el móvil.

En definitiva, el vídeo – recuerdo pretende sustituir al álbum de fotos y que el cliente pueda enseñárselo a sus familiares y amigos como resumen de su fin de semana en la montaña. Porque, si una imagen vale más que mil palabras; un vídeo vale mucho más.

5. Vídeo – Regalo

El vídeo – regalo responde a una moda actual de hacer regalos gracias a la colaboración de familiares y amigos. Gracias a la facilidad que tenemos hoy en día para grabar vídeos cortos con nuestros móviles y enviarlos por aplicaciones de mensajería instantánea, ha proliferado la creación de este tipo de vídeos.

El vídeo - regalo básico consiste en lo siguiente: Un organizador contacta con los familiares y amigos de aquel al que estemos felicitando por su cumpleaños, boda, graduación, etc. Cada uno de ellos, tendrá que grabarse individualmente o en familia felicitando al susodicho y dedicándole unas palabras de cariño. Un editor junta todas estas felicitaciones en un vídeo único que se le mostrará al cumpleañosero.

Sobre esta base se pueden realizar muchos cambios como los siguientes:

1. Los familiares y amigos pueden cantar una canción, de tal forma que el editor los vaya intercalando para que parezca que la están cantando entre todos.

2. Los familiares y amigos pueden aparecer sosteniendo carteles que indiquen algún mensaje o con letras únicas que acaben mostrando una frase.
3. Los familiares y amigos pueden contar alguna anécdota personal del felicitado para que en el evento todo el mundo conozca todas las facetas del mismo.

Todo ello puede acompañarse de forma intercalada con una sucesión de fotos de la infancia del felicitado, por ejemplo. El objetivo principal es el de personalizar al máximo el vídeo – regalo, de tal manera que el resultado sea un regalo único y original.

El reto en Editory en la atracción de la demanda de este tipo de vídeos es la facilidad de comunicación con el cliente. Este tipo de vídeos es más fácil de editar que el video – recuerdo, por lo tanto, tenemos que facilitar todo el proceso para evitar que el cliente busque otra manera de hacerlo por su cuenta. Por lo tanto, también debemos de contar que el cliente potencial en este tipo de vídeo va a ser un perfil que no esté muy acostumbrado al uso de herramientas informáticas, es decir, gente de cierta edad.

Teniendo todo esto en cuenta, hemos decidido que este tipo de vídeo se va a llevar principalmente por *WhatsApp*. De esta manera, el cliente podrá reenviar directamente el vídeo que le han enviado, sin necesidad de tener que enviar dicho vídeo al ordenador y después enviarlo a Editory. Para ello contaremos con un teléfono móvil de la empresa que garantice una comunicación directa y profesional con el cliente. Además, en enero de 2018 se publicó la noticia de la creación de WhatsApp Business como una nueva vía para que los negocios hablen con sus clientes.

6. Vídeo – Currículum

El vídeo – currículum también es un concepto que se está poniendo cada vez más de moda, sobre todo en determinadas especialidades en las que la comunicación, la estética y la presencia son aptitudes esenciales. Algunas de estas carreras son Publicidad, Relaciones Públicas, Periodismo o Psicología. Poco a poco se va abriendo la gama de carreras en las que se ve positivamente

la utilización de un vídeo- currículum para mostrarse, como la Administración y Dirección de Empresas y las Relaciones Internacionales.

El vídeo – currículum es una presentación en video en la que el aspirante a un puesto habla de sí mismo, de sus aptitudes y sus habilidades, de sus logros y sus ambiciones. Es una especie de “video promocional” de cada uno. Pese a no haber unas normas estrictas, sí se trata de un producto que está más avanzado y, por lo tanto, el destinatario está acostumbrado a una serie de características que hacen del vídeo – currículum un producto más estandarizado. Es recomendable que se sigan las siguientes características:

1- **DURACIÓN** – La duración no debería de ser mayor que 1 minuto. Una duración mayor implica que se han añadido demasiados detalles que estropean una de las prioridades básicas de toda presentación: la concreción. Si comunicamos 5 mensajes, seguramente se acuerden de los 5; si comunicamos 10 mensajes, corremos el riesgo de crear una confusión que haga que el receptor no recuerde ninguno de ellos.

2- **CALIDAD** – Con una serie de detalles muy básicos podemos evitar que el vídeo currículum resulte cutre, pese a estar utilizando un procedimiento *low cost*. El lugar debe ser lo más silencioso posible y con una acústica adecuada para no provocar eco. Es necesario también cuidar la iluminación (mejor si es natural) e intentar recibirla de todos lados para evitar sombras. También hay que cuidar que los brillos y reflejos no nos estropeen el resultado.

Para el audio, podemos conseguir una mejora sustancial con la utilización de un micrófono o una grabadora de voz del teléfono, y evitando el uso del micrófono integrado en la cámara.

3- **ESTRUCTURA** – El minuto que tenemos para presentarnos tiene que estar perfectamente distribuido para centrar el discurso en nuestras cualidades más destacables de forma clara y calmada. Para ello se propone el siguiente esquema:

- Presentación: (15 segundos) Saludo inicial, edad, nacionalidad, residencia actual y formación básica. No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión, así que en estos segundos iniciales el candidato debe mostrarse con naturalidad y desparpajo.

- Experiencia profesional: (15 segundos) Como en todo currículum, deben de conocer la experiencia profesional. En esta parte hay que ser estructurado y claro; si quieren conocer más detalles ya lo preguntarán en las siguientes fases del proceso.
- Cualidades: (15 segundos) En este punto hay que destacar los puntos fuertes del candidato. Es preferible centrarse en dos aptitudes y acompañarlas con un ejemplo, que listar un mayor número de ellas sin probarlas.
- Despedida: (15 segundos) No consiste en hacer un resumen de todo, sino en dejar un buen sabor de boca al final del vídeo. Para ello, conviene hacer referencia al puesto en concreto al que se está aplicando expresando las ganas que tiene el candidato de incorporarse.

Por ahora, se trata de un producto que necesita mucho más análisis por parte de Editory. Cumple la misión principal de la marca de llevar la edición de vídeo al entorno doméstico; pero se desvía del objetivo de la empresa en cuanto no sabemos si el cliente sería capaz de producir un buen contenido por su cuenta, sin cierta ayuda en el montaje y en la grabación. Es decir, si Editory decide ofrecer el producto del vídeo – currículum; tiene que considerar como posibilidad la asociación con una empresa o con una serie de freelance que puedan ayudar con la producción del contenido que luego Editory se encargará de editar.

2.3- Sistema de precios

El sistema de precios se explicará en el estudio de la relación con la plantilla de freelance a la que proporcionaremos los clientes. Los precios provisionales se han planteado teniendo en cuenta las horas que se le debería de dedicar a cada vídeo, teniendo en cuenta la cantidad de contenido que se ha enviado; el nivel de calidad demandado por el cliente y el tipo de vídeo (recuerdo – regalo – currículum) que quiere el cliente.

3- 3- ENTORNO GENERAL

3.1- Factores económicos

En este apartado, resulta especialmente interesante comparar la situación económica de España con la de los diferentes países en los cuales sería viable un primer paso hacia la internacionalización. Estos países serían los más accesibles desde el punto de vista operativo por los agentes con los que cuenta Editory en dichos países. Gracias al análisis económico, legislativo y de la industria en cada país, se podrá decidir qué países serían los más ventajosos.

	España	Holanda	EEUU	Suecia	China
PIB per cápita	27.900	32.500	48.600	30.300	16.600
Población	47M	17M	300M	10M	1.390M
% adultos (25-54)	45%	39%	39%	39%	48%
Acceso a internet	38M	15,8M	240M	8M	685M

Fuente: Oficina De Información Diplomática (Julio, 2017). Ficha país.

En esta tabla cabe destacar varias conclusiones. En primer lugar, el caso tan extremo de la economía y la demografía china. El porcentaje de población adulta en china es casi 10 puntos porcentuales mayor que la del resto de países; casi la mitad de la población tiene entre 25 y 55 años, lo cual significa que casi la mitad de la población tiene la edad del cliente potencial de Editory. Sin embargo, resulta oportuno contratarlo con el hecho de que solo el 50% de la población tiene acceso a internet. Se seguirá creando un perfil para China en el siguiente apartado, pero no cabe duda que, aunque sea un país aún en desarrollo tecnológico, es sin duda un jugador clave en la estrategia de internacionalización.

En el resto de países, la concentración de adultos es menor, pero el acceso a internet es significativamente mayor al de China, en especial el 90% y 93 de porcentaje de acceso a internet de Suecia y Holanda respectivamente.

3.2- Factores legales

Respecto a la legislación de estos países, cabe hacer referencia a dos materias en concreto: el sistema o normativa laboral de trabajadores freelance y las disposiciones sobre licencias y patentes.

En primer lugar, resulta oportuno el establecimiento en países como Suecia u Holanda por su concepto liberal de la economía. En los últimos 10 años se ha incentivado mucho este tipo de economía, por el interés social y por el interés personal de los ciudadanos ante una época de crisis. Especialmente los países nórdicos han ayudado a hacer crecer en un 83% la cantidad de profesionales independientes o freelance en Europa. Estados Unidos también sigue una economía liberal y en lugares donde la tecnología ha invadido el espectro de negocio, como California, el número de profesionales independientes también ha aumentado. Sin embargo, no hay datos concretos sobre la cantidad de freelance en China, cuya economía es tan diferente a la nuestra que resulta difícil incluso de estimar. En esta cuestión resulta de especial transcendencia la situación legislativa de China, pues es el único de los candidatos en los que no podría haber entendimiento entre el cliente, Editory y el editor, es decir, para entender las exigencias del cliente y realizar una edición personalizada, debería de ser chino.

Respecto a todo el ámbito de licencias, patentes y marcas; el registro de la marca se debería de realizar en Estados Unidos, por un lado, en Europa por otro lado y finalmente en China. De nuevo, este último sería el que más incertidumbre crearía por la poca transparencia de su sistema administrativo. Respecto a las licencias y patentes, en principio a Editory no le interesa ser la única empresa que lleva la edición de vídeo al entorno doméstico. Una de las dificultades más clara es el desconocimiento del producto en sí mismo, por lo que es necesario que, entre toda la competencia, se popularice el producto.

3.3- Industria audiovisual – Análisis PORTER

1. Situación actual del Sector Audiovisual

La consecución del acercamiento de la edición de vídeo al entorno doméstico podría tener un interesante impacto en el sector audiovisual. Según el Informe Económico Sectorial de las Telecomunicaciones y el Audiovisual de 2016, elaborado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia el vídeo está cobrando cada vez más protagonismo en nuestro día a día; desde la transferencia de archivos de vídeos por mensajería instantánea; las vídeo-llamadas o el vídeo como principal elemento de producto en Redes Sociales. (CNMC, 2016)

Pero resulta especialmente revelador que dicho informe dedica un apartado entero a las reformas relativas al *video-sharing*. Las plataformas de *video-sharing* como YouTube o *Switch* proporcionan a cualquier usuario un canal de alcance prácticamente mundial (en China, por ejemplo, su uso está censurado). Estas plataformas supusieron una auténtica revolución en el Sector Audiovisual, ya que ha permitido a muchas personas realizar un contenido amateur desde su casa y alcanzar altísimos datos de audiencia. De hecho, parte de mi confianza depositada en el proyecto Editory se debe a que estos youtubers no sólo están demostrando que una buena producción audiovisual se puede hacer desde casa (no sólo TV o cine) sin muchos conocimientos profesionales; pero también están normalizando la edición de vídeo.

En el informe se habla de una reforma del 25 de mayo de 2015 de la Comisión Europea que trataba de obligar a estas plataformas de video-sharing a responsabilizarse en cierta medida del contenido que subían sus usuarios, por ejemplo, en relación a la protección del menor. Este tipo de regularizaciones demuestran que ya existe un sistema fijado que conecta la producción y postproducción audiovisual al entorno doméstico.

2. Diamante de Porter

De forma simplificada, podemos entender que el Diamante de Porter nos ayuda a elegir el área, región y/o país en el que distribuir nuestro producto. Para ello se

basa en cuatro elementos principales: Factores Productivos, Demanda, Rivalidad entre Empresas y Sectores Afines. También menciona el Gobierno y el Azar como elementos secundarios. (Michael Porter, 1990)

Este estudio es de vital importancia, porque Editory es una herramienta web y la única barrera que limita la distribución internacional (aparte de posibles limitaciones legales en cada país) es el idioma. Traduciendo la página web al inglés y teniendo editores que entiendan el idioma, el mercado potencial se dispara. Además, al tratarse de un producto innovador, elementos tan importantes como la rivalidad en un país puede resultar beneficioso en el sentido de que el público ya está educado y entiende mejor el producto.

Rivalidad: En principio no hay rivalidad, aunque es un modelo fácilmente replicable. La rivalidad puede beneficiar a Editory en el sentido de que ayudarán en el proceso de educación al cliente. El objetivo será trabajar para que el hecho de ser pioneros dé a Editory una ventaja competitiva.

Factores de Oferta: Son pocos los factores necesarios para llevar a cabo el servicio. El factor esencial es una conexión a internet suficiente como para subir archivos pesados, algo que en países desarrollados como Reino Unido aún no es una realidad.

Condiciones de la Demanda: El principal factor que quita peso al acceso a la demanda es el desconocimiento. El desconocimiento del producto lleva a la desconfianza. Una de las claves será conseguir transformar dicha desconfianza en observación para que sean testigos del resultado del producto realizado sobre los Innovators y Early Adopters.

Industrias Relacionadas: Aquí Editory puede encontrar grandes aliados en su etapa de penetración y crecimiento. Relacionado con el producto del vídeo-recuerdo, una industria relacionada será la de las agencias de viajes, que abarcan desde las pequeñas empresas que realizan excursiones de fin de semana, hasta grandes empresas que organizan viajes por todo el mundo.

Gobierno: En este sentido, la actuación del Gobierno puede influir o alterar la legislación, necesitando una adaptación por parte de la empresa. Gracias al posicionamiento digital de todo el negocio, no hay grandes barreras para establecerse en otro lugar, o crear una plantilla de editores en un nuevo lugar.

Azar: En una idea que funciona claramente a través del boca-oreja, el azar juega un papel muy importante puesto que satisfacer a una persona que tenga gran influencia social puede suponer un gran crecimiento en los pedidos, o viceversa en el caso que el resultado no sea de su agrado.

3. Cinco Fuerzas de Porter

Si el anterior marco teórico nos indica lo atractiva que es una región o un país, con el marco de las Cinco Fuerzas de Porter tratamos de comprobar si lo atractiva que es la industria o sector. El análisis se basa en: El Poder de Negociación con Clientes; el Poder de Negociación con Proveedores; la Amenaza de Nuevos Competidores; la Amenaza de Productos Sustitutivos y la Rivalidad entre Competidores. (Michael Porter, 1997)

Como se ha mencionado antes, cierto grado de rivalidad y competitividad puede ser tener consecuencias positivas. Por otra parte, en este caso nosotros somos el producto sustitutivo; Editory sustituye a la oferta de programas de software de edición de vídeo que el cliente puede utilizar para realizar la edición por sí misma. A nivel doméstico, estos programas suelen ser gratuitos, por lo que habrá que prestar especial atención a nuestro poder de negociación con los clientes.

- Proveedores: El papel de los proveedores lo juegan los editores. En este caso, la fuerza en la negociación estaría bastante nivelada. Por un lado, la edición de vídeo es una labor trabajosa que requiere un número de horas considerable. Dividiendo el precio en horas, se debe de ser coherente con dicho trabajo para que el precio por horas no sea injusto. Por otro lado, los editores de vídeo tienen un acceso bastante limitado al cliente del entorno doméstico; esa es la razón por la que tiene sentido que exista Editory. En las primeras fases del crecimiento, las fuerzas estarán niveladas. Más adelante, si Editory funciona, tendrá el peso de cualquier negociación

- Clientes: El peso en la negociación lo tiene claramente el cliente. Por un lado, la edición de vídeo es un trabajo más costoso de lo que puede parecer. Esto tiene la consecuencia negativa de que el cliente pensará que el trabajo realizado es siempre menor que el que se ha realizado en realidad. Esto se puede

compensar con una serie de detalles y efectos muy sencillos, pero de apariencia complicados que pueden cambiar esta percepción.

- Competencia en el mercado: En principio no hay competitividad, aunque es un modelo fácilmente replicable. La rivalidad puede beneficiar a Editory en el sentido de que ayudarán en el proceso de educación al cliente. El objetivo será trabajar para que el hecho de ser pioneros dé a Editory una ventaja competitiva.
- Nuevos entrantes: Como se ha indicado antes, la amenaza de los nuevos entrantes no se entiende como una amenaza absoluta, sino como una oportunidad de intensificar el mensaje sobre el producto y, después, competir respecto a la marca.
- Sustitutos: Esta amenaza es muy real. De hecho, no es una amenaza, existen ya muchos productos sustitutivos. El producto sustitutivo en la edición de vídeo para el entorno doméstico es Editory. Por lo tanto, se debe de estudiar continuamente la creación de nuevas herramientas de software, especialmente las que estén pensadas para los móviles y estén desarrolladas de tal manera que la edición se realice de manera automática.

4. Ley de Difusión de la Innovación de Rogers

Este marco teórico representa perfectamente tanto el interés desde el punto de vista del mercado ante la llegada de un producto innovador sustitutivo; y el interés personal de segmentar el mercado y conocer las características de los primeros clientes potenciales. La ley toma todo el mercado de clientes potenciales, en nuestro caso todo el entorno doméstico considerando que todo el mundo puede producir vídeos, y los cataloga entre las siguientes categorías. (Evertt Rogers 1960)

Innovators: Son aquellos que tienen la necesidad que pretendemos solucionar, lo consideran una necesidad y buscan activamente la solución. Identificar a estos es lo más importante porque nos están buscando. Hay que considerar a estos prácticamente como socios, porque ellos serán nuestra mejor publicidad.

Early adopters: Tienen la necesidad, lo consideran una necesidad, pero no buscan activamente la solución. Se convierten en clientes porque se encuentran con la solución o porque un innovador se lo ha mostrado.

Estas dos categorías son las más importantes según esta ley, porque el *major market* (Early Majority, Late Majority y Laggards) no confiará en nuestro producto sin el visto bueno de los innovadores y los primeros seguidores. De hecho, el *major market* no sólo desconoce la solución que se le está proponiendo, sino que en muchos casos desconoce la necesidad que tiene. Por ejemplo, una persona puede tener decenas de vídeos esquiando con la GoPro en su ordenador que nunca ve porque son demasiado largos; pero puede que no sienta que es una necesidad. Tenemos que encontrar a alguien que haga vídeos de sus experiencias, que sepa que tiene una necesidad de crear un vídeo, que no esté dispuesto a editarlo por su cuenta y que esté buscando otra manera para conseguirlo. Estos son nuestros primeros clientes potenciales y el interés de esta investigación está en segmentar las características básicas de estas personas para saber cómo encontrarles.

Siguiendo con la misma Ley de Difusión de la Innovación, podemos utilizar dos teorías que complementan a los conceptos explicados anteriormente.

Teoría del Golden Circle de Simon Sinek: Esta teoría es muy amplia y funciona en muchos contextos, pero Simon Sinek también encuentra su aplicación en la penetración de un producto innovador en el mercado. Antes se ha definido la identidad del Innovator y del Early Adopter de una manera muy neutral y simplificada. Sinek defiende que a estos colectivos no se accede con una lista de características de tu producto que encajen a la perfección con la necesidad que tienen (esto es el “*what*”); él defiende que para generar la intención de comprar por parte de esos colectivos hace falta un “*why*”. Según Sinek, el mensaje para fidelizar a *Innovators* y *Early Adopters* debería de apelar a las razones más emocionales por las que se debe utilizar un producto. (Simon Sinek, 2009) Por ejemplo, en lugar de decir: “Editamos un vídeo de 3 a 5 minutos”; el mensaje debe tender a “Creamos el recuerdo perfecto de tu aventura”.

Esta teoría modifica el acercamiento a los conceptos antes citados por la Ley de Difusión de la Innovación gracias a la idea de “buscar a aquellos que crean en lo que tú crees”; más que “buscar a aquellos que quieren lo que tú ofreces”.

Lean Startup: Más adelante utilizaremos esta teoría en la metodología de la investigación, pero cabe mencionarla teóricamente en relación a la Ley de Difusión de la Innovación. Si la teoría del Golden Circle crea una nueva perspectiva que modifica alguno de los conceptos de la ley, la teoría detrás de la Lean Startup se puede considerar una contradicción a esta.

Esta teoría defiende que tenemos que analizar nuestro producto y diferenciar todos sus atributos. Imaginemos que tiene 10 atributos, el siguiente paso sería simplificar al máximo el producto para que tenga 1 o 2 atributos. El siguiente paso es lanzarlo al mercado y empezar a obtener información según la respuesta de éste. En algunos aspectos puede ser compatible, pero esta teoría no diferencia entre tipos de clientes. De hecho, los *Innovators* y los *Early Adopters* son clientes muy característicos que creen en tu idea y, por lo tanto, estarán dispuestos a adquirir el producto con sus 10 atributos. (Eric Ries, 2010)

Sin duda se trata de una teoría muy interesante y que puede aportar un nuevo punto de vista a la investigación.

4- 4- ANÁLISIS INTERNO – DAFO

Debilidades

- 5- Negocio innovador – desconfianza
- 6- Negocio innovador - incertidumbre
- 7- Relación tecnología – público

Fortalezas

- 1- Negocio innovador – poca competitividad
- 2- Muy pocos costes fijos
- 3- Pequeña inversión inicial
- 4- Flexibilidad de precios

Amenazas

- 13- Pocas barreras de entrada
- 14- Editores establecidos por su cuenta
- 15- Mejora de programas de edición automáticos

Oportunidades

- 10- Internacionalización
- 11- Futura legislación en favor de las empresas de jóvenes emprendedores
- 12- Fácil acceso al cliente a través

(Hernando Zabala Salazar, 2005)

5- 5- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1- Relación con los editores

Durante todo el estudio, hemos hecho especial referencia a la figura del cliente. Sin embargo, se debe insistir en el hecho de que Editory es un *market place*, un intermediario. Por lo tanto, se tendrá que cuidar de manera muy especial a la plantilla de editores. Es evidente que, sin clientes, no tiene sentido concentrar el esfuerzo en la búsqueda de editores. Dicho de otra manera, una vez Editory consiga una cantidad mínima de clientes, serán los editores los que ofrezcan sus servicios directamente. Es en ese momento en el que se tiene que gestionar la plantilla con dedicación y rigor para conseguir tres objetivos principales:

1. Crear un equipo que garantice un buen producto, en el menor tiempo posible y con una comunicación eficaz y eficiente tanto con Editory como con el cliente.
 2. Formar a los editores en la creación de un producto estándar que genere un conocimiento, no solo de marca, pero también de producto.
 3. Conseguir facilitar el trabajo al editor y conseguir un número mínimo de clientes para que al editor no le interese volver a establecerse como *freelance*.
- A continuación, se explicará todo lo relativo a la relación con el editor. En primer lugar, se detallarán las características que conforman el perfil óptimo de editor. Después, se mencionarán los elementos que sistematizan la relación con el cliente. Para esto último, el primer componente será el del precio, que definirá las horas de trabajo del editor dependiendo de la demanda concreta de cada cliente; después se explicará el sistema de distribución de cada vídeo al editor correspondiente y, finalmente, se tratará el sistema de retribución por cada vídeo.

Perfil del editor

En una primera fase, la plantilla de editores será bastante limitada teniendo en cuenta la baja demanda y el crecimiento lento. Sin embargo, es necesario definir de manera general el perfil del editor que interesa a Editory para poder contactar con ellos directamente y poder filtrar a aquellos que estén interesados en integrarse en la plantilla de editores. Para crear este perfil, se utilizarán cuatro características o cualidades que se tendrán en cuenta. Las cuatro forman parte de un sistema de elección no jerárquico, sino que se considerarán de manera subjetiva.

Experiencia académica: Existen varias carreras o módulos de formación profesional en las que se enseña la disciplina de la edición de vídeo. Desde el grado de Comunicación Audiovisual hasta los módulos de formación profesional relacionados con el cine. Por supuesto, puede haber editores que hayan aprendido por su cuenta, a base de realizar vídeos y desarrollarse personalmente, pero tener o estar estudiando para conseguir alguno de estos títulos es una característica que garantiza más el tiempo invertido en la

formación. Algunos de estos estudios son: el Grado Profesional Digital Media, 3D y VFX; Grado en Ingeniería Multimedia; Ingeniería de Sistemas Audiovisuales; Artes Digitales y Carrera de Cine Especializada en Edición y Montaje. También existen cursos relacionados con la edición de vídeo como: Community Manager y Social Media; Postproducción de Vídeo Digital; Vídeo Digital Avanzado (VFX); Diseño gráfico y Multimedia, etc.

Experiencia profesional: La formación académica no tiene ningún valor sin una correspondiente experiencia profesional. La edición de vídeo, como todas las disciplinas artísticas, requiere mucha práctica para su profesionalización. Además, teniendo experiencia profesional, se podrá juzgar las capacidades de edición viendo los vídeos creados por el candidato. Esta parte será muy subjetiva, pero permite comprobar el buen gusto y la creatividad del editor, factores que no se aprenden tan fácilmente.

Juventud: La juventud es un valor a tener en cuenta por dos motivos:

4. En primer lugar, porque los jóvenes estarán satisfechos con un salario menor. La idea es que el editor no se dedique solamente a Editory, sino que gracias al trabajo en Editory pueda obtener un salario extra de 200€ o 300€ al mes, mientras continúan con sus estudios o con otros trabajos como freelance.

5. En segundo lugar, los jóvenes están más acostumbrados al producto que pretende ofrecer Editory. La generación *millennial* apenas consume televisión, y la mayoría consume de manera habitual plataformas como YouTube, en la cual hay muchos creadores de gran éxito que se dedican a subir vídeos del estilo que ofrece Editory. Si un editor ha sido consumidor de este tipo de vídeo, será capaz de entender y realizar el vídeo con mayor facilidad.

6. Autónomo: Por razones laborales, es muy recomendable que el editor sea autónomo. Además, gracias a la nueva legislación que permite al autónomo pagar 50€ al mes durante un año, podemos aprovechar para convencer a posibles freelance jóvenes que no habían considerado hacerse autónomos.

5.2- Sistema de precios

Vídeo-Regalo

El precio concreto de cada vídeo se establecerá en base a tres variables. Uno de los componentes más importantes en la programación de la página web de Editory es la inclusión de una herramienta que va a permitir al usuario enviar de forma íntegra todos sus archivos audiovisuales. Los vídeos, debido a la gran calidad con la que graban los dispositivos hoy en día, son muy pesados en cuanto a los megas; por lo que incluir una herramienta capaz de soportar estos vídeos es un elemento esencial de la idea.

Además de eso, la herramienta será capaz de contabilizar el número de minutos total que tienen todos los archivos enviados.

Por lo tanto, las **tres variables** serán:

7. **Número de vídeos:** Para el editor, cuantos más vídeos tenga que editar, más tiempo le tendrá que dedicar a la edición. El editor tiene que ver todos los vídeos antes de comenzar la edición, descartar los que no sean válidos y agrupar el resto por temáticas como ciudades, momentos, etc. Todo esto requiere de un tiempo necesario que se tendrá en cuenta a la hora de establecer el tiempo.

Para distribuir la demanda respecto del número de vídeos, se crearán los siguientes intervalos:

- Menos de 15 vídeos
- Entre 15 vídeos y 40 vídeos
- Más de 40 minutos

8. **Número total de minutos:** La variable anterior no tiene sentido sin esta segunda variable; pues puede suceder que un menor número de vídeos acumulen una cantidad de minutos mucho mayor. Por lo tanto, al editor le supone un esfuerzo equivalente y también se debe de tener en cuenta.

Para distribuir la demanda respecto del total de minutos, resultado de la suma de los minutos de todos los vídeos que se envíen a través de la herramienta, se crearán tres intervalos:

- Menos de 15 minutos
- Entre 15 minutos y 30 minutos
- Más de 30 minutos

9. **Nivel de personalización y calidad:** Esta variable es menos cuantitativa y más cualitativa y se debe a la propia naturaleza del servicio. No es lo mismo realizar una mera recopilación de vídeos que crear un vídeo totalmente personalizado y con opción a revisión.

Los tres niveles de personificación del vídeo-recuerdo son los siguientes:

1. **Recopilación de vídeos:** El video del nivel más básico no es más que una recopilación consecutiva de videos, con una música de fondo. Prácticamente no hablaríamos de edición, sino de una sucesión de vídeos ordenada realizada con plantilla. Además, en este caso cabe la posibilidad de saltarse una de las normas de la estandarización del producto, y el video será entre 2 y 3 minutos.

2. **Edición de vídeo:** Es una oferta más completa y, probablemente, lo que la mayoría de clientes querrán. Concretamente, este producto incluye:

- Edición elaborada de vídeo
- Sugerencias personales
- Una revisión/hacer un cambio
- Posibilidad de incluir fotos

a. **Edición Premium:** Se trata de la opción más personalizada. El objetivo principal de la idea de incluir esta tercera opción es conseguir que la percepción del precio del segundo nivel sea positiva. Sin esta tercera opción, la segunda sería la más cara y muchos clientes optarían por la primera opción. Para conseguir todo esto, la opción Premium supondrá un salto bastante elevado en cuanto al precio. Esta estrategia fue puesta en práctica por primera vez en la venta de lavadoras y se extendió a la venta de una gran cantidad de productos y servicios.

Esta opción incluye:

- Edición elaborada y totalmente personalizada del vídeo

- Sugerencias personales
- Tres revisiones/hacer tres cambios
- Posibilidad de incluir fotos
- Contacto continuo con el editor
- Posibilidad de añadir nuevos vídeos durante la edición

Por lo tanto, tenemos 3 niveles de **videos**, 3 niveles de **calidad**, 3 niveles de **precios**, 3 niveles de **remuneración**. Esta división genera una serie de cuestiones que tendrán que ser solucionadas en los siguientes apartados sobre la distribución de los vídeos y la remuneración por cada vídeo editado. ¿Quién tiene que hacer cada video? ¿Quién hace el video Premium y se lleva un margen Premium? ¿Quién hace la mera recopilación llevándose un margen menor?

Precios provisionales del Vídeo-recuerdo

Es necesario hacer dos consideraciones:

3- En primer lugar, esta tabla de precios es provisional y, por lo tanto, es susceptible de cambio si las conclusiones de este profundo análisis así lo sugieren.

4- Para el vídeo-recuerdo Premium se realizará un presupuesto personalizado para cada caso

	Recopilación			Edición		
	Menos de 15'	Entre 15' y 30'	Más de 30'	Menos de 15min	Más de 15min	Más de 30min
<15 vídeos	50€	65€	70€	70€	80€	90€
Entre 15 y 30 vídeos	65€	80€	90€	80€	100€	110€
>30 vídeos	70€	90€	100€	90€	110€	125€

Fuente: Elaboración Propia

Vídeo-regalo

El sistema para calcular el presupuesto para el vídeo-regalo se debe de realizar de manera diferente al del vídeo-recuerdo. Esto se debe a que el canal de comunicación y de envío de los vídeos sobre los que se realizará la edición se llevará a cabo por aplicaciones de mensajería instantánea, especialmente *WhatsApp*. Este hecho lo cambia todo porque ya no se puede contar con la herramienta que contabiliza el número de minutos total, el número de vídeos y el formato. Pese a esto, las variables para calcular el presupuesto son muy similares:

5- Número de vídeos: Como se ha explicado anteriormente, se trata de un elemento esencial para calcular el tiempo que va a tardar el editor en crear el producto final. La distribución en intervalos se realizará de la siguiente manera:

- Menos de 15 vídeos
- Entre 15 vídeos y 30 vídeos
- Más de 30 minutos

10. Segundos aproximados por cada vídeo: Sigue siendo de gran interés saber cuánto dura cada vídeo de media. No es lo mismo una felicitación de 5 segundos, que contar una anécdota durante 1 minuto. En este caso, no podemos utilizar la herramienta, pero podemos pedir al cliente una aproximación con unos intervalos amplios que no dé lugar a muchas dudas.

- Menos de 10 segundos
- Entre 10 segundos y 40 segundos
- Más de 40 segundos

11. Número de fotos que se quieren incluir: La edición de fotografías dentro de un vídeo puede ser un reto para el editor ya que es muy fácil perder el ritmo de la canción y hay que dejar cierto margen de tiempo para que el receptor del vídeo pueda disfrutar de la imagen. Por lo tanto, cada imagen supone un trabajo extra para el editor y se tiene que tener en cuenta. Los intervalos para la cuantificación del número de fotos quedarían de la siguiente manera:

- Menos de 10 fotos
- Entre 10 fotos y 20 fotos
- Más de 20 fotos

Precios provisionales del Vídeo-regalo

De nuevo, es necesario tener en cuenta que esta tabla de precios es provisional y, por lo tanto, es susceptible de cambio si las conclusiones de este profundo análisis así lo sugieren.

	Vídeo-regalo		
	Menos de 15 vídeos	Entre 15 y 30 vídeos	Más de 30 vídeos
<10 segundos	50€	65€	70€
Entre 10 y 40 segundos	65€	80€	90€
>40 segundos	70€	90€	100€

Fuente: Elaboración Propia

A este resultado se le sumará lo correspondiente al intervalo de fotos siguiendo el sistema que se detalla a continuación:

- Menos de 10 fotos = 0€ extra
- Entre 10 fotos y 20 fotos = 15€ extra
- Más de 20 fotos = 30€ extra

Vídeo-Currículum

Finalmente, el sistema de cálculo de presupuesto para el vídeo-currículum será personalizado para cada caso. Se trata de un producto que aún falta por desarrollar y estandariza, por lo que en una primera fase0, se lanzará sin precio definido para ir aprendiendo de la demanda de los clientes y de la situación general del mercado.

5.3- Sistema de distribución

El sistema de distribución de los vídeos a la plantilla de editores se basará en un sistema de **ranking**. Los editores tendrán una puntuación que aumentará o disminuirá dependiendo de diferentes variables.

- **Puntuación del cliente:** Será la variable más importante. Parte del servicio post-venta será el de preguntar al cliente sobre su grado de satisfacción respecto al producto recibido.
- **Tiempo de realización:** Para cada nivel de calidad, se establecerá unos intervalos de tiempo para establecer una puntuación al respecto. El cliente seguramente se haya puesto en contacto con nosotros con gran ilusión por ver el resultado final; si tardamos mucho en enviarle el producto, corremos el peligro de perder esa motivación y que, por lo tanto, no quede satisfecho con el resultado.
- **Solicitud de un editor concreto:** En el caso de que, durante el proceso de demandar la edición de un vídeo, el cliente solicite la realización por parte de un editor en concreto, no sólo se le asignará de forma automática, sino que aumentará su puntuación. Esto puede deberse a 2 causas:
 - a. Por un lado, puede ser un antiguo cliente está tan contento con su video, que quiere repetir con el mismo editor.
 - b. Por otro lado, puede tratarse de un cliente que haya contactado con el editor directamente, y que el editor le remita a la web de Editory para que os contacten a través de la web. Obviamente, Editory no puede obligar a los editores a hacer esto, pero podemos premiar esta conducta con una posición mayor en el ranking.

Ambas causas son lo suficientemente importantes para Editory como para incluirlas en el sistema de distribución y que, por lo tanto, fomenten una serie de conductas por parte del editor.

¿Cuál es la consecuencia de una puntuación amplia? Si el editor se encuentra en una posición amplia del ranking, tendrá acceso a la edición de videos del segundo y del tercer nivel. El editor no estará obligado a quedarse fijo en un determinado nivel de calidad, pero tendrá la capacidad de decidir si está

interesado en realizar vídeos Premium o si prefiere continuar con las recopilaciones o las ediciones de vídeo. La elección es del editor, el cual tendrá que sopesar sus preferencias para elegir si prefiere trabajar con más frecuencia y, probablemente, con el uso de plantillas; o trabajar de forma menos reiterada, pero con un margen de beneficio bastante mayor.

Por otro lado, a los editores con una puntuación baja sólo se les asignarán videos del primer nivel, en los que el margen es menor. Aquí comenzarán los editores nuevos hasta que consigan una base sólida para garantizar un servicio a la altura de los niveles de calidad superiores.

¿Cómo se distribuyen los vídeos a partir del ranking? Al tratar de llevar el sistema del ranking a la práctica, se pueden apreciar una serie de complicaciones. En primer lugar, es necesario ponderar cada una de las variables explicadas anteriormente. Después, se debe de tener en cuenta consideraciones como el tiempo en el que el editor esté editando otro vídeo o el número de editores por cada categoría.

6- Sistema de ponderación de la puntuación:

7- **Puntuación de los clientes:** Para la numeración de la puntuación tenemos que tener en cuenta un posible crecimiento futuro de Editory. Si esto sucede, se incorporarán más editores a la plantilla y si no se establece un sistema oportuno, se corre el riesgo de que estos nuevos editores tengan grandes dificultades en el escalar en el ranking. Por lo tanto, es necesario incluir puntuaciones negativas que contrarresten el tiempo que lleva el editor trabajando en Editory. Teniendo esto en cuenta, el sistema de puntuación quedaría de la siguiente manera:

Satisfacción	Puntuación
0	-50
1	-40
2	-30
3	-20
4	-10
5	0
6	10
7	20
8	30
9	40
10	50

Fuente: Elaboración Propia

8- **Tiempo de realización:** Evidentemente, depende del nivel de calidad del vídeo que se está editando. A Editory no le interesa que el editor tarde mucho, pero tampoco que realice su trabajo con excesiva rapidez. Teniendo esto en cuenta, el sistema de puntuación quedaría de la siguiente manera.

Duración	Recopilación	Edición
1 día	50	40
2 días	40	50
3 días	30	40
4 días	20	30
5 días	10	20
6 días	0	10
1 semana	-10	0
Más de 1 semana	-20	-10

Fuente: Elaboración Propia

En este caso no podemos sistematizar la puntuación de a edición Premium puesto que depende del tiempo de comunicación con el cliente. Por lo tanto, esta puntuación se hará de forma personalizadas al editor estudiando su rendimiento en concreto.

9- **Solicitud de un editor en concreto:** En este caso, la distribución de la puntuación no es ordinal, sino que es un valor dicotómico. Como se trata de un detalle de importancia mayúscula, la puntuación queda de la siguiente manera.

Recopilación	Edición	Premium
20	40	50

5.4- Sistema de retribución

¿Cuántas horas se van a dedicar por video?

La edición es, en muchos casos, es un proceso lento y de duración imprevisible. De hecho, una película puede tardar entre 6 y 8 meses en editarse, en muchos casos superando el tiempo de producción. Ahora bien, gracias a la creación de un producto estandarizado que se ha explicado antes; a la diferenciación de tipos de video y gracias a nuestra propia función de intermediarios, el editor ya se ha ahorrado muchos pasos del proceso.

- Le llegan todos los videos directamente y, junto a ellos, llegan unas instrucciones propuestas por el cliente. Aquí nos hemos ahorrado la interacción con el cliente... que como también sabemos, puede ser muy duradera.
- La duración del video ya está fijada entre 3 y 5 minutos. Tenemos límites, así que ahorramos tiempo de planear la edición.
- Si el cliente no elige la canción, Editory propondrá una lista de canciones al editor que tengan un ritmo y una melodía apropiada para la edición. El editor no tendrá que elegir la canción y, además, el editor se acostumbrará a las canciones y podrá editar los videos sobre la canción con mayor soltura y dinamismo.
- Las demás características del producto estándar como los efectos que recomendamos usar o la estructura de introducción, nudo y desenlace también orientarán al editor a saber desde el principio como abarcar todo el contenido recibido.

Veamos ahora cuánto se tardaría en hacer un video. Digamos que sumando la duración de todos los videos tenemos un total de 10 minutos. ¿Qué pasos tiene que seguir el editor?

En un nivel 1: simple recopilación de videos

Pasos	Duración	(+imprevistos)
Ver contenido	15 min	20 min
Editar (de forma simple, ordenar para que sea entre 2 y 3 min, poco más)	1 hora	1:30 horas
Terminar detalles	20 min	30 min
TOTAL	1:35	2:20

Fuente: Elaboración Propia

TOTAL: Pongamos que es entre 2 y 3 horas por video

*En el caso de que el contenido total supere los 15 minutos, se considerará doblado el tiempo edición. De esta manera se considerará que se tarda entre 3 y 4 horas

En un nivel 2: edición de videos

Pasos	Duración	(+imprevistos)
Ver contenido detalladamente y ordenar	30 min	40 min
Editar (de forma simple, ordenar para que sea entre 2 y 3 min y poco más)	3 horas	3:30 horas
Terminar detalles	30 min	40 min
TOTAL	4:00	4:50

Fuente: Elaboración Propia

TOTAL: Pongamos que es entre 4 y 5 horas por video

*En el caso de que el contenido total supere los 15 minutos, se considerará doblado el tiempo edición. De esta manera se considerará que se tarda entre 3 y 4 horas.

En un nivel 3: edición totalmente personalizada

Horas flexibles, sin especificar por ahora.

Conclusión – Horas – Precio/h – Margen/video

	Recopilación			Edición		
	Menos de 15'	Más de 15'	Más de 30'	Menos de 15min	Más de 15min	Más de 30min
Horas	2,5	3,5	5	4,5	6,5	8,5
€/hora	14 €	17 €	20 €	13 €	15 €	21 €
Margen	35 €	60 €	100 €	60 €	100 €	180 €

Fuente: Elaboración Propia

6- ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1- Identidad de la marca

Introducción: La elección del nombre de Editory explica gran parte de la marca que se pretende crear. Editory es una mezcla de EDITOR – STORY – DIRECTORY. Para explicar las ideas de “Story” y “Directory”, podemos diferenciar la estrategia de marca a corto y a largo plazo.

A Corto Plazo, no solo hay que trabajar en la identidad de la marca, sino que también habrá que trabajar en la estandarización del producto, y en el entendimiento y la confianza por parte del usuario. Por lo tanto, en esta fase de la estrategia Editory se definirá en torno a la idea de “Contar una historia”. El vídeo editado es una manera de contar una historia que estaba reservado al mundo del cine y del marketing. Ahora está al alcance de todo el mundo.

A Largo plazo, la idea es que Editory se convierta en una plataforma totalmente intermediaria entre clientes y editores de vídeo. Por supuesto, se mantendrá la idea de “Contar una historia”, pero el cliente ya entenderá y confiará en el producto, por lo que Editory podrá mantenerse en un segundo plano y dar el protagonismo a los editores freelance con un perfil personal y un nivel de experiencia público. “*Directory*” en inglés significa directorio, es decir, una guía o listado de profesionales de la edición de vídeos.

Eslogan. Por ahora, los eslóganes están pensados según la identidad de marca a corto plazo. También se distribuyen en función del producto en concreto o la idea general de la marca. De esta manera, Editory cuenta con varios eslóganes en torno a la idea de “historia”.

1. **Eslogan general:** *Editory, we art your story.*
2. **Eslogan vídeo – recuerdo:** *Vive la vida, recuerda tu historia.*
3. **Eslogan vídeo – regalo:** *Hay regalos que hacen historia.*
4. **Otros:**
 - *Si una imagen vale más que mil palabras, ¿cuánto vale un vídeo?*
 - *En Editory contamos tu historia*

6.2- Objetivos

Este Plan de Marketing tiene como objetivo principal la penetración efectiva en el mercado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado anteriormente. Para ello, el Plan de Marketing se centrará en el entorno digital, sin descuidar las Relaciones Públicas ni el fomento del boca-oreja, y buscará una mayor difusión y reputación tanto de la marca Editory como del propio producto. Esta intención general se puede traducir en los siguientes objetivos concretos:

- 1- Estar presentes en las diferentes Redes Sociales, concretamente en *Facebook* e *Instagram*, con el objetivo de conseguir 5.000 seguidores en cada plataforma en los próximos 3 meses.
- 2- Crear tráfico en nuestra página web, con un reparto de 50% a través de Redes Sociales y 50% a través de *Google* (SEO-SEM). El objetivo mínimo será alcanzar los 500 visitantes mensuales en el tercer mes.
- 3- Conseguir un mínimo de 25 vídeos en los próximos 3 meses.

El primero de los objetivos contiene dos ideas separadas que, si no se cuidan con atención, pueden resultar contradictorios.

En primer lugar, Editory busca posicionarse poniendo valor en la idea de “empresa joven”. Los conceptos de “jóvenes emprendedores” o de “nativos digitales” pueden proporcionar hoy en día una imagen muy positiva, pero para ello hay que crear una nueva forma de comunicación más activa, dinámica y acorde con los valores que representamos. Hasta ahora hemos trabajado mucho con llamadas telefónicas, tarjetas de presentación, buzoneo... y no deberíamos dejar de utilizar este medio más tradicional, pero tenemos que explorar nuevas vías más modernas de mostrarnos como empresa y como marca.

Sin embargo, como hemos comprobado en nuestro estudio, nuestro cliente potencial más claro en el corto plazo es un adulto de más de 30 años. Si bien la mayoría de personas dentro de este perfil tienen usuarios en Redes Sociales, especialmente Facebook, no cabe duda de que es un tipo de usuario menos activo y que reacciona de una manera más intermitente e inesperada a los

mensajes a través de este canal. La clave estará en guardar el equilibrio entre ambas ideas, para que el mensaje llegue al destinatario a través de un medio digital, pero con un contenido simplificado para que sea fácil de seguir. Del mismo modo y, aunque no sean nuestro target principal, los jóvenes pueden jugar un papel muy importante en esta labor de crecimiento online como óptimos consejeros y garantes del producto del que los adultos desconfiarán en un principio.

Respecto al segundo objetivo, se puede aplicar la misma reflexión anterior. Si se concentra todo el presupuesto en el marketing a través de Redes Sociales, se corre el riesgo de que limitar nuestro posicionamiento a ese canal. Si el cliente potencial no está tan acostumbrado al uso de Redes Sociales, es necesario dividir el presupuesto para crear otro canal que sea más sencillo: Google.

El tercer objetivo es muy concreto y será resultado de todo lo llevado a cabo en los demás objetivos. Si se alcanza esa cifra en los próximos 3 meses, Editory habrá alcanzado un espectro lo suficientemente grande como para afrontar el verano con éxito de demanda.

6.3- Estrategia

1- Crear cuentas de *Facebook* y *Instagram*; cada una de ellas con un contenido diferente de fondo y forma y todas ellas con un mensaje directo y dinámico. En un segundo plano, también se crearán cuentas en *YouTube* y *Twitter*.

2- Mejorar nuestro posicionamiento SEO y hacer cambios en la web para que sea más simplificada.

3- Dirigirnos tanto a particulares, como a empresas organizadoras de viajes, excursiones y eventos.

Como se puede apreciar, si se llevan a cabo con éxito las tres estrategias principales, cada una de ellas no solo conseguirá alcanzar su objetivo correspondiente, sino que también aportará a la consecución de los demás objetivos.

La primera estrategia es clara, queremos que el usuario consuma nuestra información en todas las redes sociales que utilice. Para conseguir esto, hay que

encontrar la manera de presentar la misma información de diferentes maneras dependiendo de la red social y de sus características básicas. Es importante que el mensaje final que el usuario va a recordar sea parecido: productos, empresa joven, ofertas, visitar la web...

Tener un contenido actualizado, las METAs, la utilización de palabras clave, la arquitectura de la web, etc., son elementos esenciales para aumentar el SEO de una página web. Pero también hay que tener en cuenta el alcance que tiene la herramienta SEM que permite atajar el esfuerzo a realizar. En el apartado siguiente se explicará más esta cuestión.

Finalmente, debemos buscar asociados, siendo los más lógicos empresas de organización de eventos, excursiones o viajes para adultos o familias.

6.4- Plan de acción

Cada una de las anteriores estrategias se traduce en los siguientes planes de acción. Como se puede apreciar, Editory apuesta por invertir todo el presupuesto de marketing en la rama digital, confiando en la eficacia creciente de los últimos años (J.J. Blázquez, 2008):

- Estas serán las diferentes formas de utilizar las redes sociales. Como se puede observar, en cada caso hacemos uso de lo más característico de las cinco redes sociales.

- **Facebook:** Esta será la herramienta más importante porque da pie a explicar con gran detalle los diferentes productos, las ofertas o promociones, etc. Además, la cercanía con el usuario es mayor que en otras redes sociales así que se fomentará la participación con publicaciones en los que abramos un debate como, por ejemplo: "Tres cosas que no pueden faltar en una celebración de una comunión". Así se conseguirá de manera gratuita un importante *feedback*, fidelidad hacia la marca y un aumento en el número de impresiones en los usuarios cercanos a aquellos que participen.

Por supuesto, en temporadas altas o en momentos puntuales en los que necesitemos más clientes, realizaremos campañas de Facebook aprovechando

una de nuestras oportunidades que es la clara segmentación de nuestros clientes (Usuarios de 30 a 45 años con ubicación en las zonas residenciales de Madrid y alrededores). Toda esta actividad estará acompañada de un control constante de las estadísticas resultantes de nuestra actividad para saber qué tipo de post ha logrado realmente los objetivos y cuál no. Como micro-objetivo, Editory debería llegar a los 5.000 “me gusta” en 3 meses.

Concretamente, esta es la distribución de temas o publicaciones planeadas para Facebook, ordenadas por días de la semana. Por supuesto, al ponerlas en práctica se estudiará la reacción del receptor para modificarlas o suprimirlas si es preciso.

PELIS & STORIES	CUENTA TU HISTORIA	VIVE UNA AVENTURA	VÍDEOS WOW	ANUNCIOS
(Martes y Sábados)	Jueves y doingo	(Lunes y Viernes)	(Miércoles y domingos)	(Campaña)

Fuente: Elaboración Propia

PELIS & STORIES: Se trata de un contenido con un mensaje más indirecto, con la intención de crear una marca artística y original (aspectos esenciales en la identidad de la marca descrita anteriormente), más que conseguir demanda directa. El contenido consistirá en vídeos cortos de escenas de películas conocidas y con un personaje que destaque (por ejemplo, Forrest Gump). Nuestro objetivo es contar una historia a través de un producto audiovisual, y una película puede definirse de la misma manera. Por lo tanto, este contenido juega a equiparar una película con el producto que nosotros ofrecemos. Por esa razón, al final de cada vídeo aparece el mensaje: “Él/Ella ya contaron su historia, ¿y tú?”.

CUENTA TU HISTORIA: Continúa con la misma idea anterior de contar una historia a través del vídeo, pero en este caso se centra más en la historia en sí misma. Por eso, este tipo de publicaciones no serán en forma de vídeo, sino en forma de imagen. En la imagen aparecerá un personaje medianamente conocido, y una invitación a participar en los comentarios. Por ejemplo: ¿Conoces a Steven Callahan? Callahan fue un alpinista cuya historia fue llevada

al cine en la exitosa película “127 horas”. Es un personaje conocido, pero no lo suficiente como para no fomentar la participación en los comentarios.

VIVE UNA AVENTURA: En este apartado se propondrán planes a los seguidores, como por ejemplo excursiones de piraguas, rutas en moto, escapadas de fin de semana, etc. Es importante que el cliente conozca Editory antes de realizar el plan del que se realizará el vídeo. Por lo tanto, tiene sentido que Editory sea quien propone dichos planes. Con esto conseguimos, además, un componente de practicidad que puede atraer a un público que no se conforma con el entretenimiento o el contenido más creativo.

VÍDEOS WOW: La idea principal para estas publicaciones es compartir vídeos de *youtubers* famosos. Más concretamente, *youtubers* cuyo contenido sea similar al que realiza Editory. Hay muchos viajeros o deportistas que suben periódicamente sus aventuras a esta plataforma, y se puede aprovechar para asemejar el producto a dichos vídeos de alta calidad.

ANUNCIOS: Este contenido se subirá con una periodicidad cambiante, según el momento de campaña en el que se encuentre el Plan de Marketing. Aquí se incluirá el mensaje más directo, la llamada a la acción. Todo lo anterior sirve a este propósito. Sin lo anterior no habrá un público lo suficientemente grande como para que compense el presupuesto que se destinará a la difusión de estos mensajes más directos. Para esta parte se han creado dos anuncios, uno del vídeo-recuerdo y otro del vídeo-regalo, y a medio plazo se creará uno nuevo de vídeo-curriculum.

12. **Instagram:** Instagram es un medio más creativo y visual que Facebook, lo cual ofrece un canal muy interesante para que Editory muestre su capacidad de edición con la creación de un contenido que resalte esta habilidad. Sin embargo, es una red social con un público muy joven, la segunda con el público más joven tras *Tumblr*. Por lo tanto, el objetivo del posicionamiento en Instagram

será llamar la atención de los jóvenes para que sean estos los que ejerzan de asociados con sus familias y amigos. Para ello, además de las publicaciones con anuncios y promociones puntuales, Editory ha creado un tipo de vídeo al que se le ha denominado MICROSTORY.

MISCROSTORY: Consiste en contar una historia con un vídeo de no más de 15 segundos, gracias a una edición de vídeo y audio de forma original para contar una historia sin necesidad de explicaciones mayores. Así se demuestra la capacidad de una buena edición para contar historias por sí mismas. La idea es subir una microstory cada día.

Por ejemplo, en esta microstory partimos de un joven en un monopatín haciendo un truco a cámara lenta. Cuando el monopatín está en el aire y siendo volteado por el joven, con gran habilidad, aparecerá una sucesión rápida de vídeos semitransparentes de caídas con monopatín. Finalmente, el joven termina el truco con éxito. ¿Cuál es la historia? Es una historia de superación, en la que el joven se ha caído muchas veces hasta conseguir hacer un truco tan complicado.

- Mejorar nuestro posicionamiento SEO-SEM y hacer cambios en la web para que sea más simplificada.

SEO: El posicionamiento SEO procede de la expresión inglesa Search Engine Optimization. Se trata de la técnica que consiste en optimizar un sitio web para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de Internet. La característica más importante de este tipo de posicionamiento es que es gratuito. Existen muchos ingredientes que mejoran el posicionamiento SEO, entre los que está el tráfico a través de Redes Sociales y la creación de contenido. Se trata de un trabajo a largo plazo y que será resultado del resto de planes de aplicación, por lo que es importante tenerlo en cuenta en todo momento, aunque no sea el objetivo directo de cada estrategia.

SEM: El posicionamiento SEM procede de la expresión inglesa Search Engine Marketing. Se refiere a cualquier acción de Marketing dentro de los buscadores. La característica principal es que se trata de un medio de pago y se considera como un atajo respecto al posicionamiento SEM, puesto que sitúa a la web en lo más alto del listado de webs. La única desventaja, además del coste, es que aparece con la etiqueta “Anuncio”, por lo que muchos usuarios son conscientes

de que dicha página web ha pagado para estar ahí, lo que puede disminuir la confianza del usuario frente a esa web. Pese a esto, se trata de una herramienta tremendamente útil que tendrá que estar considerada por Editory en todo momento.

Página Web: La creación de la página web fue todo un reto para el equipo pues necesitaba de una serie de herramientas muy concretas para poder asumir contenido audiovisual de gran peso. Por esa razón, se descuidó el trabajo respecto a la experiencia del usuario. En esta nueva versión de la página web se pondrá toda la atención a la experiencia del usuario. Para ello, la base será la famosa expresión de Leonardo da Vinci, popularizada por Steve Jobs que dice así: “*Simplicity is the ultimate Sophistication*” (Leonardo da Vinci, 1452). Editory necesita una web simple, lo que no quiere decir que sea sencilla, de hecho, necesitará una sofisticación mayor. La web es un grandísimo escaparate y, para muchos, conformará la primera impresión de la marca y sólo hay una oportunidad de dar una buena primera impresión.

- Dirigirnos tanto a particulares, como a empresas organizadoras de viajes, excursiones y eventos.

Editory necesita asociarse con otros agentes para conseguir llegar al público concreto estudiado. En este caso, el perfil del agente que se busca está muy claro: Empresas organizadoras de viajes, excursiones y eventos que no ofrezcan aún la creación de un vídeo editado de toda su experiencia.

Teniendo esto en cuenta, el acuerdo con los socios se realizaría de la siguiente manera. Por un lado, la empresa asociada ofrecerá los servicios de Editory al cliente. ¿Qué gana la empresa? En el vídeo se mencionará la empresa organizadora. Así, cuando el cliente comparta el vídeo con sus familiares y amigos mostrará la empresa organizadora. Esta forma de marketing es muy efectiva porque es el cliente mismo el que está luciendo la marca de la empresa. ¿Qué gana el cliente? Al cliente se le ofrece un 20% de descuento en el importe final. Sólo así se puede justificar que al final del vídeo se incluya la publicidad de la empresa organizadora.

6.5- Presupuesto de campaña

El presupuesto, en cuanto a la cantidad total y a su distribución, estará muy condicionado a los resultados obtenidos tras los primeros acercamientos. Uno de los aspectos que nos ofrece el marketing digital es la facilidad de analizar los resultados de cada campaña realizada. A partir de estos análisis, se tomará la decisión de pivotar o mantener la misma estrategia. Teniendo esto en cuenta, podemos dividir el presupuesto según los objetivos anteriores:

13. Marketing en Redes Sociales: A esta parte se destinará la gran mayoría del presupuesto en un principio. Más concretamente, se destinará a Facebook, con la promoción de los anuncios y demás campañas puntuales. Facebook permite segmentar con gran exactitud el perfil de usuario que buscamos en cada uno de nuestros productos. Una vez segmentados, con un presupuesto de 20€ durante una semana se puede alcanzar a 14.000 usuarios segmentados. Teniendo dos anuncios, el presupuesto provisional será de 20€ semanales por vídeo, lo cual suma 160€ de presupuesto mensual para Facebook.

14. Marketing en SEO y SEM: Editory quiere que la mitad del tráfico a la web se haga a partir del posicionamiento SEO y SEM, por lo que hará falta una inversión en el SEM, ya que es la única medida a nuestro alcance a corto plazo. Para ello, durante el primer mes se aprovechará la oferta que ofrece Google AdWords, por la cual invirtiendo 25€, te regalan 75€ haciendo un total de 100€ para invertir en SEM. Tras el primer mes, gracias a la herramienta de Google Analytics, se podrá decidir si continuar con el mismo presupuesto o pivotar.

15. Página Web: Es la columna vertebral de Editory. Sin una web perfectamente funcional, el cliente no llegará a contactar con nosotros de manera efectiva y su interés desaparecerá. La inversión para los cambios en la experiencia del usuario serán complejos, por lo que la previsión de presupuesto para esta parte es de 600€.

6.6- Calendario de ejecución

Todo lo indicado anteriormente será de ejecución durante los próximos tres meses. Sin embargo, como se ha indicado, todo está sujeto a la opción de verse alterado si los datos que se obtengan por las herramientas de analítica. Hasta entonces, el contenido de Facebook se ha previsto de manera ordenada siguiendo un esquema semanal, que también se aplica a las publicaciones con presupuesto. El SEO y, sobre todo, el impacto de la estrategia a través del SEM se analizarán mensualmente. La idea por la cual se ha decidido establecer este límite de 3 meses está basada en dos razones:

16. En primer lugar, hoy en día gracias a las herramientas digitales tenemos gran facilidad para acumular datos que pueden ir modificando la estrategia. Por lo tanto, tres meses es tiempo más que suficiente como para parar y estudiar los resultados del plan de acción de cada objetivo.

17. En segundo lugar, dentro de 3 meses comenzará la temporada de verano, por lo que es un punto de inflexión importante para observar todo el recorrido hasta entonces y hacer modificaciones más importantes que las que se han podido ir haciendo durante la ejecución de la estrategia.

7- CONCLUSIONES

La realización de este trabajo monográfico se ha centrado en 7 objetivos específicos, por lo que las conclusiones se estructurarán de la misma manera para tratar de crear una estrategia completa que alcance los objetivos generales.

Objetivo 1 - Propuesta de valor de Editory: Teniendo en cuenta que se trata de un producto innovador, se ha llevado a cabo una labor de estandarización del producto con el fin de educar al cliente. También se ha dividido la oferta entre los productos de vídeo-recuerdo, vídeo-regalo y vídeo-curriculum.

Objetivos 2 y 3 – Relación y comunicación con el cliente: Se ha elaborado un extenso plan de marketing digital con el fin de crear una comunidad seguidora del producto y de la marca. Se ha establecido un presupuesto y un calendario para poder estudiar los resultados con herramientas como Google Analytics.

Objetivos 4 y 5 – Clientes a corto y a medio plazo: Gracias a la teoría de Roggers apoyada por la teoría del Golden Circle de Sinek y la Lean Startup de Ries podemos definir al cliente a corto y medio plazo. Como se verá a continuación, este será el núcleo de toda la estrategia.

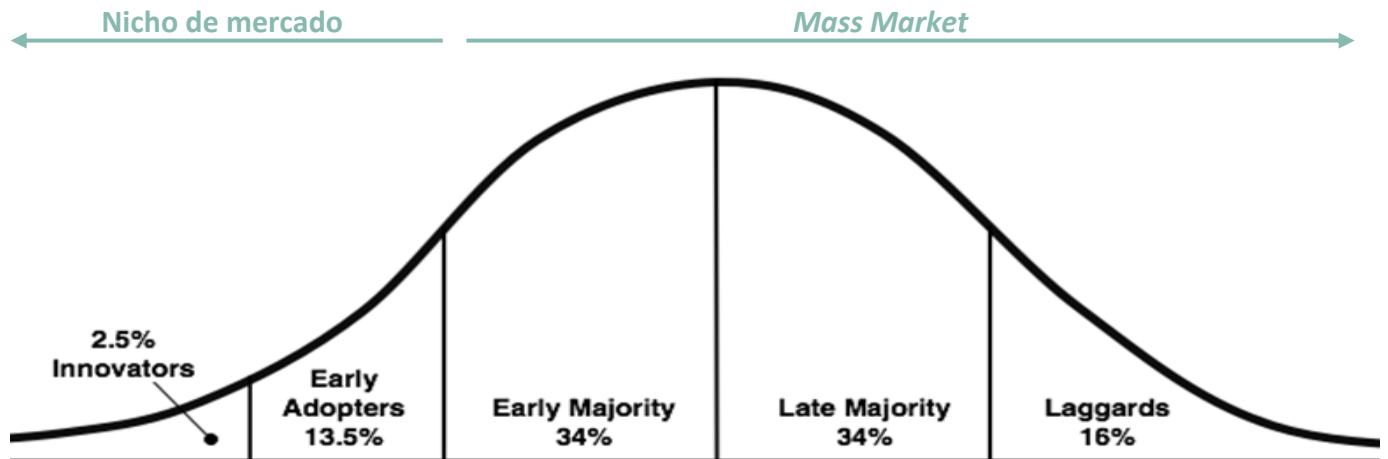
Objetivo 6 – Internacionalización: Se han comparado varios países candidatos ofreciendo cada uno ventajas y desventajas respecto del resto. Con estos datos, aplicados junto con la estrategia explicada a continuación nos permitirá decantarnos por uno de los candidatos.

Objetivo 7 – Comunicación con los editores: Se ha elaborado un plan de Recursos Humanos basado en un sistema de precios, un sistema de retribución y un sistema de distribución. Este plan se ha realizado con el fin de poder adaptarse al posible crecimiento futuro de la empresa.

Estrategia General

Una vez hemos estudiado los objetivos específicos, podemos elaborar una estrategia general. Para ello, definiré las características del cliente a corto y medio plazo (*Ley de Difusión de la Innovación de Rogers*); justificaré la elección de este perfil de cliente (*Golden Circle de Sinek*) y estableceré los atributos concretos de la oferta de editory para penetrar en el mercado de forma eficiente (*Lean Startup de Ries*).

- Cientes a corto y medio plazo

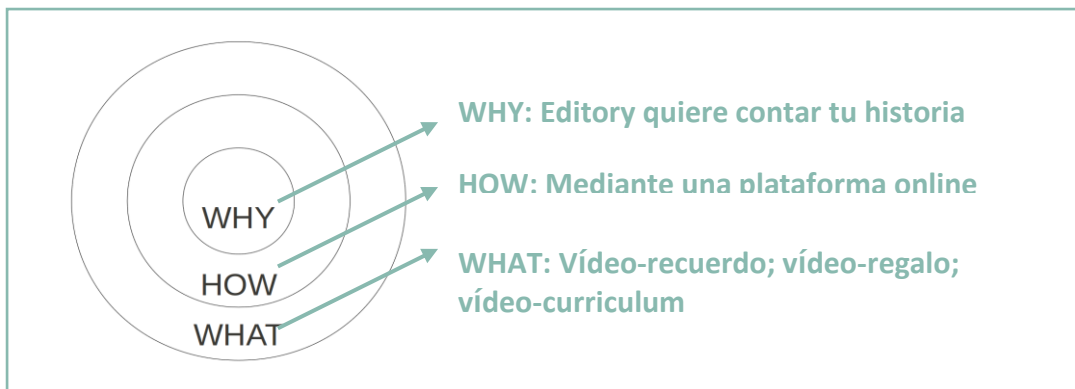


Fuente: *Law of Diffusion of Innovation de Evertt Rogers.*

Ya se han explicado durante el desarrollo del trabajo las diferencias entre Innovators, Early adopters y el resto del Mass Market. Al tratarse de un producto innovador del que apenas tenemos información sobre la reacción del mercado, por lo que podemos simplificar la división de Rogers entre el nicho en el que podemos penetrar y el Mass Market al que accederemos una vez satisfecho el nicho.

El nicho lo componen aquellas personas que están buscando una manera de recopilar sus videos, pero que no está interesado en hacerlo por su cuenta. Por lo tanto, buscamos a un público poco familiarizado con las herramientas de edición; que esté familiarizado con la grabación de experiencias personales y familiares y que sean activos en redes sociales. Teniendo esto en cuenta, el perfil del cliente será una persona de 30 a 45 años, que participe en excursiones o viajes organizados y con presencia en redes sociales. La elección de este colectivo en concreto tiene una justificación gracias a la teoría del Golden Circle y una serie de consecuencias prácticas en cuanto al alcance y comunicación con este perfil gracias a la teoría de Lean Startup.

- Justificación de la elección del cliente potencial a corto y medio plazo



Fuente: *Start With Why* de Simon Sinek

El perfil elegido cumple los tres requisitos. Sinek se centra especialmente en el “*WHY*”, que lo define como aquel colectivo que cree en lo mismo que, en este caso, Editory. En Editory queremos contar historias de gente normal, por lo tanto, buscamos a esas personas que quieran contar su historia personal. Estas personas son las que tienen la iniciativa para participar en planes que pueden crear recuerdos merecedores de ser compartidos. Teniendo esto en cuenta podemos establecer los medios para acceder a este colectivo.

- ¿Cómo encontramos al cliente potencial?



Fuente: *Elaboración propia*

Eric Ries llama MVP (*Minimum Viable Product*) al primer producto que hay que lanzar al mercado. Este producto debe de ser lo más simple y concreto posible y estar dirigido directamente al cliente al queremos convencer. A partir de ahí, todo se basa en recopilar información sobre la experiencia del usuario. En este caso, el cliente elegido es aquel que graba sus excursiones y viajes, por lo que siguiendo esta teoría debemos de descartar a corto y medio plazo el lanzamiento de los productos del vídeo-regalo y el vídeo-curriculum.

Además de esto, la familiaridad con las redes sociales nos permite un acercamiento a través de este canal. Esto nos permite también la asociación con empresas organizadoras de eventos y viajes, como se ha comentado en la estrategia de marketing.

8- BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder (2010). *Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: Wiley Group.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2016). *Reforma de la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual*. En. *Informe Económico Sectorial de las Telecomunicaciones y el Audiovisual*.

Eurostat European Commission: Methodologies & Working Papers (2013). *Guía de la estadística en la cooperación al desarrollo de la Comisión Europea*.

Sinek, Simon (2009). En *How Tipping Point Tips*. En Simon Sinek. (Ed.) *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. (pp. 127-143) New York: Penguin Group.

Oficina De Información Diplomática (Julio, 2017). *Ficha país: Países bajos*

Oficina De Información Diplomática (Julio 2017). *Ficha país: Estados Unidos*.

Oficina De Información Diplomática (Julio, 2017). *Ficha país: Suecia*.

Oficina De Información Diplomática (Julio, 2017). *Ficha país: China*.

Guillermo Valdivia Huby. (2014, 11 de abril) Cómo internacionalizar una página web. *El Rincón del Marketing*. Recuperado el 30 de enero de 2018, de <http://www.elrincondemarketing.es/>

Patricia Trobajo (2016, 5 de octubre) El emprendimiento español en cifras. *Externaliza-t*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://www.externalizate.es/blog/>

Instituto Nacional De Estadística (2017). *Estadística del taxi*. Madrid.

Ries, Eric (2011). *El Método Lean Startup*. Madrid: Editorial Deusto.

Hernando Zabala Salazar (2008). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas.*, Pág. 98-99

Rogers, Evertt (1962). *Diffusion of Innovations*. London: Collier Macmillan Publishers.

Federico Vazza (2014). *Postproducción, la edición de vídeo*. Buenos Aires: Taller de Producción Audiovisual, Ficha de Cátedra nº3, Universidad Nacional de La Plata.

Sebastian Wernicke (2016). *How to use data to make a hit TV show*. TED. Recuperado el 28 de diciembre de 2017 de <https://www.ted.com/talks/>

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review,

Porter, Michael E. (1997). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México: Editorial Continental.

Enmanuel Olivier (2017, 24 de marzo). *La importancia de educar al consumidor*. MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/>

Antonio Castillo (2017, 6 de noviembre). *El cobro de un canon por usar Dropbox o WeTransfer se plantea en la Unión Europea*. Genbeta. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://www.genbeta.com/actualidad/>

Josh Constine (2013, 24 de julio). *Facebook's Q2: Monthly Users*. TechCrunch. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://techcrunch.com/>

Juan Pablo Torres Esquivá (2016, 4 de agosto). *Polaroid: Un hito de la fotografía*. Salesdeplata. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <http://www.salesdeplata.com/>

Spike Lee (2017). Spike Lee teaches filmmaking. Masterclass. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de <https://www.masterclass.com/classes/>

Chris Almeida (2016). *Cómo hemos cambiado el poder de las cámaras GoPro*. 3commarketing. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <http://3comunicacion.com/>

Yubal F.M. (2018, 18 de enero). *Whatsapp business ya es oficial, una nueva vía para que los negocios hablen con sus clientes*. Xataka. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://www.xataka.com/moviles/>

Luis Rodríguez Cid (2018, 10 de enero). *Claves para hacer un Vídeo CV que te permita destacar*. Marketing Web Consulting. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de <https://www.marketingwebmadrid.es/>