

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**



BECOMING EDITORS

REVISTA EDITORIAL

ESQUEMA DEL PLA EMPRESARIAL

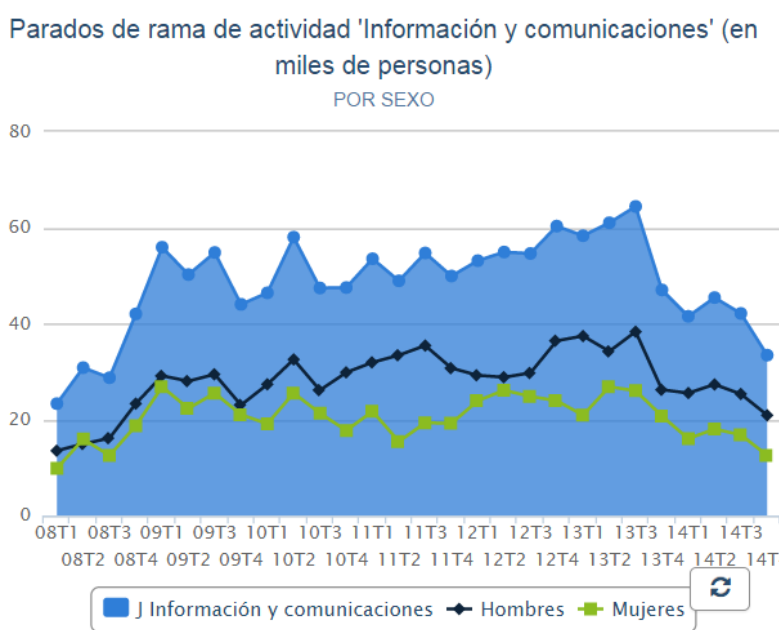
ÍNDEX

1. Introducció al projecte _____	3
2. Resum executiu _____	5
3. Anàlisi de l'entorn econòmic on actua l'empresa informativa _____	7
4. Anàlisi de la indústria i de la branca de comunicació en què actuarà l'empresa _____	9
5. Constitució de l'empresa _____	11
6. Pla de màrqueting _____	12
6.1. Anàlisi del mercat objectiu _____	12
6.1.1. Consumidors _____	12
6.1.2. Competència _____	15
6.1.3. Proveïdors i intermediaris _____	17
6.1.4. Altres components del mercat _____	20
6.2. Anàlisi DAFO _____	23
6.3. Selecció del públic objectiu _____	24
6.4. Estratègies de màrqueting _____	26
6.5. Definició dels objectius comercials _____	27
7. Pla d'operacions _____	33
7.1. Pla de producció _____	33
7.2. Resum de recursos i costos _____	38
7.3. Organigrama _____	44
8. Pla financer _____	45
8.1. Pressupost de capital _____	45
8.2. Pressupost d'explotació _____	47
9. Bibliografia _____	50
10. Annexos _____	54
11. Agraïments _____	58

1. INTRODUCCIÓ AL PROJECTE

“Becoming editors” és una empresa cooperativa relacionada amb la comunicació i la informació però sense tenir un caràcter purament periodístic en el seu sentit més propi. Conformava una editorial de llibres que promourà els joves escriptors davant de la falta d’oportunitats que tenen gran part de les promeses narratives del nostre país. En la situació d’una crisi editorial de grans dimensions (així com també de revistes i de productes periodístico-informatius de tot tipus, com podrien ser les revistes especialitzades o determinats setmanaris i periòdics mensuals), els llibres d’investigació periodística tenen una notable dificultat per poder sortir a la llum i els que ho fan (i triomfen) acostumen a anar sota el braç de firmes amb una gran trajectòria que van veure l’èxit en una època on l’accés al públic i a la publicació eren, d’alguna manera, més fàcils.

D’aquesta greu situació se’n poden extreure un gran nombre de conclusions i, fins i tot, algunes de bones (com el filtre que s’estableix en un mercat que en alguns moments arribà a trobar-se sobresaturat). Malgrat tot, l’impacte que està tenint en els joves i estudiants està sent demolidor i la cada cop més difícil accessibilitat a la publicació de llibres i de treballs d’investigació periodística està truncant les carreres de molts escriptors que mai en sabrem d’ells¹. Aquest trencament, sobretot, d’il·lusió que provoca la complexa situació actual encén l’alarma de forma urgent per a que mirem immediatament aquest fenomen i provem de solucionar-lo d’una forma o altra.

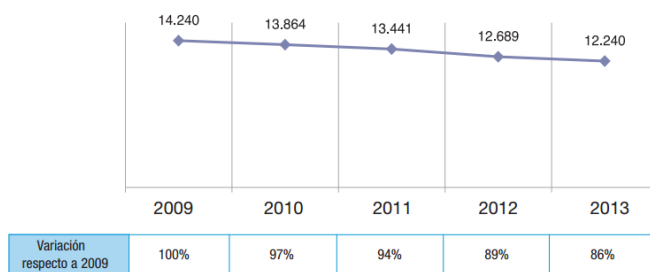


Les noves formes de finançament, les noves plataformes de comunicació i l’accessibilitat d’un món cada cop més globalitzat pot afavorir en certa manera l’aparició d’algun tipus d’empresa que pugui cobrir aquest buit i serveixi de plataforma per a totes aquelles veus orfes que no troben cap sortida al seu talent. D’aquesta mancança és d’on sorgeix la força de “Becoming”, una iniciativa que pretén subsanar aquesta carestia, una opció de salvació per a tot aquest camorriste de talent que viu el nostre país. Amb la voluntat de poder llançar a l’èxit o, si més no, donar quelcom tant senzill com la simple oportunitat de treure a la llum o destapar investigacions i treballs periodístics fonamentals per al manteniment de la democràcia i del quart poder en el nostre país que, d’altra banda, també en pateix mancança. És, doncs, una eina social essencial en un Estat democràtic que no s’ha de perdre per a poder mantenir l’estabilitat de la democràcia.

¹ Una dada de referència són els 33.400 professionals de la informació i la comunicació que es trobaven a l’atur en acabar l’any 2014 segons l’informe de la EPA (Enquesta de la Població Activa)

Cal destacar que la nostra empresa editorial llançaria els seus productes en forma de reculls de reportatges i investigacions (entre 8 i 10 per cada número, segons criteris editorials i el context concret en el qual es trobi el número en concret) podran ésser comprats tant per Internet (de fet, es posaria molt d'èmfasi en aquesta faceta com a eix vertebrador de la iniciativa), ja sigui en format digital o en paper, així com també a les llibreries especialitzades i als quioscos. Es tractarà de productes literario-periodístics construïts en base a una profunda i diligent investigació professional sobre fets, casos o successos d'interès públic més aviat silenciats pels grans mitjans de comunicació i en els que no es dedica una inversió tant humana com de capital necessària. En aquesta mateixa situació, considerem que constitueix un dret essencial de la societat civil el fet de poder estar adequadament informats de "tot" allò que tingui un determinat interès públic com a eina indispensable dins d'un sistema democràtic que gaudeixi de totes les garanties. Quant a l'àrea geogràfica de distribució, serà Catalunya en primera instància i l'Estat espanyol en segona els principals mercats geogràfics als que aniran dirigides les produccions de la iniciativa.

Així doncs, amb aquesta innovadora empresa, pretenem donar una solució a dues deficiències importants de l'actual sistema: la falta d'oportunitats de joves talents i la manca d'informació respecte alguns temes de gran rellevància social, política, econòmica i cultural. Com hem mencionat anteriorment, el format del producte serà un híbrid entre llibre i revista imprès en paper d'alta qualitat (d'extensió variable segons es requereixi,



Gràfic de la variació de llocs de treball en l'empresa del llibre. Font: "Comercio Interior del Libro 2013"

però aproximadament entre 8 i 10 reportatges per número d'una llargària d'entre 6 i 10 pàgines per cadascun) a més de centrar gran part de la inversió a nivell digital per considerar-la una plataforma d'una enorme viabilitat i amb grans perspectives de futur. De fet, el nombre d'empreses editorials agremiades al nostre país que editava llibres en format digital va passar de 182 el 2010 a 308 l'any 2013, un creixement espectacular en només 3 anys². En el format web, doncs, es podrà comprar el número corresponent en versió digital i per a tots aquells clients que realitzin subscripció a "Becoming" hi haurà material exclusiu al web amb alguns reportatges o determinats continguts als que no tinguin accés la resta de navegants que entrin a la nostra pàgina. Així doncs, tenim una empresa amb un clar objectiu de doble vessant encaminada a una digitalització de la seva pròpia edició sense perdre de vista (ja que ho considerem indispensable) el format paper en un públic que, més encara en productes de gran extensió, no se'n vol despendre a curt i mig termini.

² "Comercio Interior del Libro 2013", Federación de Gremios de Editores de España

2. RESUM EXECUTIU

“Becoming editors” és una empresa que s’allunya de tots els estereotips que s’han format fins ara de les clàssiques empreses de mitjans, editores de llibres, revistes, etc. No encaixa, probablement, amb cap model tradicional o innovador d’empresa existent avui en dia, però convergeix amb moltes de les característiques d’empreses que conformen un referent tant en l’editorial tradicional i moderna com en els mitjans tradicionals i més transgressors. No es pot definir com una editorial pròpiament dita, així com tampoc és un mitjà de comunicació o una revista amb una sèrie de continguts i una periodicitat comuna. És un **híbrid entre una editorial** (pel la concepció dels seus continguts i les seves projeccions futures d’editar llibres pròpiament dits escrits pes mateixos periodistes que formen part del projecte) i **una revista de continguts d’un especial interès públic**; no obstant això, va molt més enllà d’aquest simple concepte i hi convergeixen continguts de tot tipus que no seran publicats a la revista trimestral i que estaran presents al web, així com també existiran reunions amb els socis que decidiran el futur i el full de ruta del que pretén ser una empresa cooperativa que marqui un abans i un després en la societat actual.

“Becoming editors” és, doncs, una empresa que llança un **llibre-revista** de forma trimestral en format paper i digital on es recullen uns 8 ó 10 informes i reportatges de temes silenciats mediàticament i que considerem que tinguin un interès públic suficient per treure’ls a la llum i treballar-los profunda i diligentment. Els usuaris podran realitzar una **subscripció anual de la revista en paper** (que inclourà també la subscripció digital) o únicament una **subscripció digital** (totes dues amb un mínim anual, el que comporten els 4 trimestres i les 4 revistes anuals). A més, també existirà la possibilitat de comprar la revista en format digital durant un trimestre puntual. Els continguts, però, no es reduiran a la revista cada tres mesos, sinó que es penjaran cada cert temps informacions, articles o reportatges d’interès al web als que tindran accés els subscriptors i als que se’ls informarà via correu electrònic dels nous continguts. En un futur, l’edició de llibres dels propis periodistes es contemplarà amb força interès.

L’objectiu principal de l’empresa es **donar oportunitats i motivar els nous periodistes i escriptors especialitzats** emprenedors que no veuen cabuda en un mercat laboral que no els brinda les oportunitats que abans oferia. És per això que juntament amb aquest objectiu, els **temes silenciats mediàticament** que considerem d’utilitat i interès per a la majoria de la població convergeixen per crear un projecte amb grans aspiracions dintre del sistema mediàtic i editorial i donar-li una volta de 360º. Sabem que els nostres objectius són ambiciosos i el nostre funcionament cooperatiu mitjançant assemblees i apostant pels conceptes de democràcia i horitzontalitat poden ser dificultoses i feixugues en un principi. No obstant, els nostres **valors morals** tenen un pes incalculable dins l’empresa i sense aquests no tindria sentit un projecte que transgredeix una gran quantitat de valors i de tradicions ancorades i cimentades en un sistema que cada cop queda més retrògrad i satisfà menys les necessitats d’un públic que demana nous productes, mitjans i una major transparència i honestedat en la transmissió de la informació, així com tampoc el d’uns professionals que veuen estrictament necessari un canvi radical i urgent en un sistema que no aconsegueix absorbir les noves promocions de periodistes així com tampoc les seves aspiracions professionals.

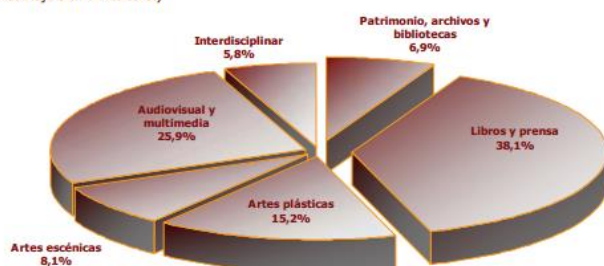
El nostre producte es dirigeix a un públic inclòs en les franges d’edat dels **15 als 60 anys**, prestant una especial atenció a la meitat més jove dels ciutadans inclosos dins d’aquestes. Creiem que existeix un buit de mercat per al producte que presentem i que existeixen un nombre important d’usuaris crítics amb gran part dels mitjans que veurien satisfetes les seves necessitats informatives amb l’aparició del

nostre producte. Amb una **inversió inicial** de 47.000 € (tal com referim al pressupost de capital) busquem ésser una empresa viable i sostenible a partir del primer any de funcionament, veient poc a poc augmentats els nostres ingressos en publicitat, les nostres subscripcions i la nostra difusió arreu de l'Estat i tenint uns diners extres com a resultat de l'exercici per afrontar possibles baixes d'usuaris i per a poder fer una bona inversió en l'**expansió del projecte** arreu del país. Així doncs, creiem que és un projecte amb una **missió social molt clara i insatisfeta** avui dia per un sistema de mitjans cada cop més arcaic i retrògrad que no deixa espai a la lliure expressió i ha oblidat la funció de quart poder que exerceix (ho hauria d'exercir) el periodisme i el tractament que aquest fa de la informació i dels fets que ocorren dins la nostra societat.

3. ANÀLISI DE L'ENTORN ECONÒMIC ON ACTUA L'EMPRESA

INFORMATIVA

Aportación de las actividades culturales al PIB por sectores
(Media del periodo 2008 – 2011)
(En porcentaje del PIB cultural)



Aportació de les activitats culturals al PIB per sectors. Mitjana del període de 2008 a 2011 en percentatge del PIB cultural. Font: *Cuenta Satélite de la Cultura en España: avance de resultados 2008-2011*

L'entorn econòmic en el que actua aquesta empresa és el sector editorial, tal com s'incideix en la presentació de l'empresa al començament del treball. Aquest sector s'inclou en el conjunt de les activitats culturals que es duen a terme i es comercialitzen i en el total de l'Estat espanyol. Dintre del sector de les activitats culturals, la venda de llibres i de premsa representa una mitjana del 38,1% del PIB que produeix³. En quant a la variació de les dades que presenta el sector,

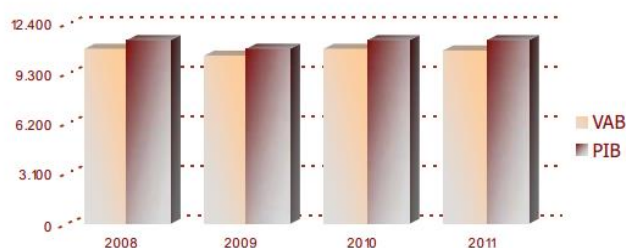
podem observar com es produeix una variació de descens interanual del 0,2% del PIB en el període de 4 anys analitzat en l'estudi.

A partir d'aquestes dades, podem discernir que tant les activitats culturals com les activitats vinculades a la propietat intel·lectual tenen un pes molt significatiu en l'economia espanyola (amb valors absoluts concrets com els que podem observar en la segona gràfica exposada en aquest apartat o amb valors percentuals sobre el total del Producte Interior Brut com podem observar en la gràfica de la següent pàgina).

En quant a la forta crisi que pateix el sector, existeix una dada que projecta de forma esgarrifosa la situació en la que es troba el negoci editorial: i es que ha retrocedit 20 anys en nivells absoluts de facturació (s'ha arribat a la xifra de 1994 amb un total de 2.181 milions d'euros⁴). El sector acumula una caiguda de més d'un 40% en sis anys, on les exportacions suavitzen el fort descens amb un total de 627 milions d'euros. Així

doncs, respecte a l'any 2012 el sector ha patit una reducció de la seva facturació de l'11,7%, descens que s'ha vist com quelcom habitual des de 2008, quan el sector va arribar a la seva època daurada amb més 3.100 milions d'euros de facturació. En aquest vertical descendent, les àrees que han rebut un sotrac més important són els llibres científics, tècnics i universitaris (amb una caiguda del 23,4% tot i que amb un augment en el llibre digital), la literatura de ficció (amb un descens del 17,2%) i el llibres de

Libros y prensa



Evolució del VAB i del PIB (Valors absoluts en milions d'euros). Font: *Cuenta Satélite de la Cultura en España: avance de resultados 2008-2011*

³ Dades publicades per: "Cuenta Satélite de la Cultura en España: avance de resultados 2008-2011", publicat pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport (Últimes dades de referència trobades) - 2 de març de 2015

⁴ http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/14/actualidad/1405317133_980091.html - 5 de març de 2015

text (amb un 9,6% de caiguda). Si se segueix aquesta tendència, l'any 2014 acabaria amb un descens acumulat de quasi el 50%.

Segons la Federació de Gremis d'Editors d'Espanya (FGEE), aquesta davallada és causada per l'important descens del consum arrel de la crisi (un dels pilars centrals), l'absència de polítiques educatives socialment conscienciadores relacionades amb la protecció de la creació intel·lectual, la irrupció brutal de l'oferta digital (de la mà d'una fiscalitat del 21% per als llibres digitals enfront d'un 4% del llibre en paper), una important reducció del pressupost destinat a les biblioteques públiques, la constant davallada de les ajudes públiques per a la compra de llibres de text per als nuclis familiars més desfavorits o la ineficàcia d'una Administració que no es capaç de resoldre el processos de denúncia contra les webs de pirateria, entre d'altres.

Malgrat tot i degut a la constant transformació i adaptació tecnològica i també al complicat context de crisi que viu en aquests moments i des de ja fa uns anys l'economia espanyola, el sector editorial del nostre país continua donant mostres de gran solidesa i adaptació. Sense anar més lluny, el passat any 2013 varen iniciar la seva activitat empresarial ni més ni menys que un total de 326 noves empreses editorials, arribant així a la xifra gens menyspreable de 3.086 empreses del sector en actiu.

Tot i aquestes dades que donen un petit bri de llum a un sector que està patint en primera persona els efectes colaterals d'aquesta crisi del sistema econòmic, el món del llibre està patint una transformació "total". En aquests moments, el centre del debat es troba ocupat per la complicada transició del format paper al format digital. Aquesta digitalització, doncs, està impulsant un canvi sense precedents esperonada per la globalització d'una indústria que, històricament, ha estat força limitada per uns marc nacionals (i lingüístics, doncs) concrets.

5

1. Aportación de las actividades culturales al Producto Interior Bruto por sectores

	2008	2009	2010	2011	Media del periodo (*)
VALORES ABSOLUTOS (Millones de euros)	30.524	29.285	29.493	28.661	-2,1
Patrimonio, archivos y bibliotecas	2.010	2.075	2.053	2.054	0,7
Libros y prensa	11.378	10.818	11.383	11.327	-0,2
Artes plásticas	5.008	4.615	4.182	4.131	-6,2
Artes escénicas	2.334	2.420	2.426	2.374	0,6
Audiovisual y multimedia	8.069	7.667	7.733	7.064	-4,3
Interdisciplinar	1.725	1.690	1.716	1.711	-0,3
EN PORCENTAJE DEL PIB TOTAL	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8
Patrimonio, archivos y bibliotecas	0,18	0,20	0,20	0,20	0,2
Libros y prensa	1,05	1,03	1,09	1,08	1,1
Artes plásticas	0,46	0,44	0,40	0,39	0,4
Artes escénicas	0,21	0,23	0,23	0,23	0,2
Audiovisual y multimedia	0,74	0,73	0,74	0,68	0,7
Interdisciplinar	0,16	0,16	0,16	0,16	0,2
EN PORCENTAJE DEL PIB CULTURAL	100	100	100	100	100
Patrimonio, archivos y bibliotecas	6,6	7,1	7,0	7,2	6,9
Libros y prensa	37,3	36,9	38,6	39,5	38,1
Artes plásticas	16,4	15,8	14,2	14,4	15,2
Artes escénicas	7,6	8,3	8,2	8,3	8,1
Audiovisual y multimedia	26,4	26,2	26,2	24,6	25,9
Interdisciplinar	5,7	5,8	5,8	6,0	5,8

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Cuenta Satélite de la Cultura en España. Base 2008. Avance de resultados 2008-2011

(*) Para los valores absolutos tasa de evolución media acumulativa

⁵ Aportació de les activitats culturals al PIB. Últimes dades disponibles del "Ministeri d'Educació, Cultura i Esport"

4. ANÀLISI DE LA INDÚSTRIA I LA BRANCA DE LA COMUNICACIÓ EN QUÈ ACTUARÀ L'EMPRESA.

La indústria editorial (que s'inclou dins de la categorització d'indústria lleugera en elaborar productes orientats més aviat al consum final que al consum intermedi) és aquella a la que pertany la nostra empresa. El procés de producció d'un llibre és una activitat complexa que al seu torn està integrada per la intervenció de quatre àmbits d'activitat econòmica (que descriuen els diferents segments de la cadena de valor dels productes d'edició en suport de paper): el de les arts gràfiques dedicades a l'edició de llibres, el de l'edició de llibres, el de la distribució a l'engròs de llibres i el del comerç al detall d'aquests mateixos⁶.



Circuito Editorial

Font: Creació pròpia de l'usuari "Arlekin44" de Wikimedia Commons on l'autor permet lliurement la circulació d'aquesta informació sempre que compleixi amb els requisits legals del país, com en aquest cas.

Cal destacar que actualment, el conjunt editorial configura una de les indústries culturals més potents de Catalunya (tot i reduir el seu pes relatiu en la nostra CCAA) ocupant una posició clara de lideratge en el mercat estatal espanyol (de fet, podem observar com gran part de les empreses espanyoles d'aquest sector tenen la seva seu en aquesta Comunitat Autònoma, històricament un territori de llarga tradició editorial). El mercat del llibre, però, es troba en grau important de maduresa: fa quasi dues dècades que les vendes es troben en una situació important d'estancament. Aquest estancament s'ha vist alleujat en els darrers anys per l'exportació de productes literaris als mercats hispanoamericans (queden exclosos els llibres en llengua catalana) que han suposat una vàlvula d'escapament per a la dramàtica davallada de vendes que venim presenciant durant tot aquest temps en el nostre territori (podent extrapolar-se la mateixa a la resta del món).

Malgrat tot, actualment aquest sector es troba en una situació de reestructuració i de canvi sense precedents degut a la sacsejada que han exercit les noves tecnologies al sector. Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) han suposat un canvi en els processos de producció, en els canals de venda i distribució, en les noves estratègies comercials i empresarials o en l'encaix de les noves tecnologies en un mercat que s'havia mantingut sòlid i invariable des de feia molts anys (com per exemple, la inclusió dels llibres electrònics o tauletes de lectura). Tot això ha tingut fortes conseqüències en un sector que es troba en plena adaptació a una situació totalment nova i que està buscant un encaix en el que no s'acaba de trobar la tecla adequada (la crisi ha tingut el paper protagonista per a que aquest maridatge entre paper i tecnologia no encaixi com hauria de fer-ho). Degut a aquesta incertesa i subjectivitat a que es veu sotmesa la branca industrial, no poden fer-se prediccions massa exactes sobre la situació en la que pot trobar-se l'empresa editorial en el seu conjunt

⁶ Classificació establerta a l'"Informe sectorial de la indústria editorial" realitzat per BFC Consultors integrat en el projecte promogut per l'Ajuntament de Barcelona de Barcelona Activa - 10 de març de 2015

a curt, mitjà o llarg termini, estan la seva pedra angular (el llibre) en una de les etapes més incertes des de la seva aparició al llarg de la història. Així doncs, en un primer cas, haurem de veure com es desenvolupa el procés en els propers mesos davant de l'anunci del govern de reduir l'IVA cultural altre cop al 10% enfront del 21% que hi ha actualment des de fa dos anys i mig. Aquest fet podria suposar l'inici d'un canvi enfront del pessimisme i les penoses xifres de negoci que hem anat veient en els últims temps en un sector que requereix un canvi urgent a nivell estructural (a través de les polítiques adequades des de l'Administració) si no vol enfonsar-se estrepitosament.

5. CONSTITUCIÓ DE L'EMPRESA

La nostra empresa es constituirà en una associació autònoma de persones que, unides voluntàriament, conformen una organització democràtica l'administració, gestió i direcció de la qual son decidides pels socis de la mateixa. Tenim, doncs, una empresa cooperativa, on dominarà l'horitzontalitat i la democratització dels mecanismes de presa de decisions de l'empresa. D'entre les tipologies de cooperatives existents, la nostra s'erigeix com una cooperativa de treball associat o de producció⁷, en el qual es reuneixen una sèrie de treballadors per impulsar una idea empresarial concreta per produir una sèrie de béns concrets i oferir-los posteriorment als seus clients amb l'objectiu d'obtenir una rendibilitat a través dels mateixos⁸. Entre els valors pròpiament dits que caracteritzen aquest tipus d'organitzacions, destaquen la responsabilitat social dels treballadors amb el conjunt de l'empresa, la igualtat entre tots els treballadors de la mateixa, la democratització en la presa de decisions anteriorment mencionada, la justa redistribució dels recursos entre tots els seus membres o l'honestedat, esforç propi i transparència que requereixen aquest tipus d'organitzacions per al seu correcte funcionament i per a l'acompliment de la seva funció social. Els principis de les cooperatives es troben recollits en l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI)⁹.

És per tots aquests motius que no contempen un altre tipus d'organització de la nostra empresa, ja que la cooperativa respon als nostres interessos i objectius de conformació, respectant i complint una sèrie de preceptes i acords prèviament establerts que organitzin l'activitat de la forma més democràtica possible i complint amb una sèrie de valors i objectius morals per sobre de la rendibilitat i els interessos econòmics. A més, calculem una aportació aproximada de diners dels socis d'entre 3.000 i 10.000 euros segons la rebuda que tingui el projecte entre el públic, pel que farem una aproximació exacta de 5.000 euros tirant més cap a la baixa que cap a l'alça deguda l'actual situació, que ens ajudarà a engegar el projecte.

⁷ Associació de, 3 persones físiques com a mínim, amb la finalitat de produir béns o serveis per a tercers i millorar les condicions econòmiques i de treball dels associats. (Llei 18/2002, de 5 de juliol, de cooperatives, art. 114, que classifica les cooperatives en diferents classes i tipus)

⁸ <http://asesoria.obolog.es/formar-cooperativa-167111>

⁹ http://empresaocupacio.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/treb_economia_cooperativa

6. PLA DE MÀRQUETING

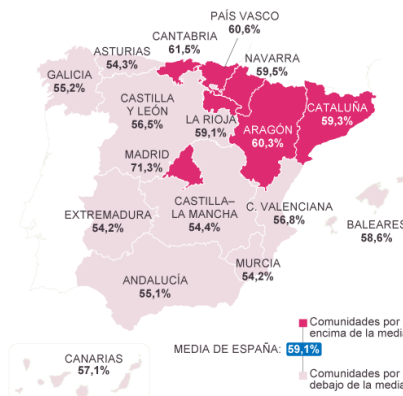
6.1. Anàlisi del mercat objectiu

Delimitació del mercat objectiu: descripció exhaustiva de l'àrea geogràfica d'influència de la nostra empresa.

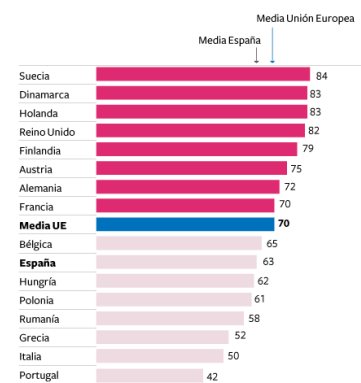
A nivell estatal (i fins i tot, m'atreveiria a dir internacional), Catalunya conserva un gran potencial i està dotada d'una gran dimensió estructural en el segment de l'edició de llibres. Això ens indica que la situació de la nostra empresa a Catalunya s'emmarca en un escenari que afavoreix enormement tant el seu

LECTORES DE LIBROS

► LECTURA EN TIEMPO LIBRE
% de personas que han leído al menos un libro por trimestre en 2012.



► LECTORES DE LIBROS EN EUROPA
% de lectores frecuentes en 2008.



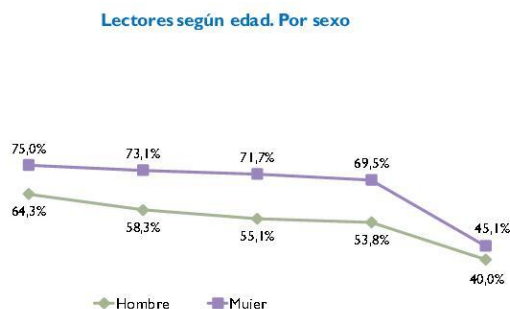
creixement com el seu èxit en un mercat que acull molt positivament la nostra proposta. La nostra empresa estaria situada a la Comunitat Autònoma de Catalunya, concretament amb seu a la capital, Barcelona, per la qual cosa el mercat català serà en un principi aquell on l'empresa haurà de desenvolupar la seva activitat i consolidar-se per a després estendre la seva activitat a nivell estatal.

Font: Federació de Gremis d'Editors d'Espanya ("Hábitos de Lectura y compra de libros 2012") i dades europees, Eurostat i Association Education.

6.1.1. Consumidors (audiència i anunciants)

Segmentació del mercat

Quant a les tendències de lectura dels habitants per regions, trobem que gairebé 6 de cada 10 catalans varen llegir com a mínim un llibre per trimestre durant l'any 2012, una dada pràcticament calcada a



Font: "Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros 2012", Federación de Gremios de Editores de España

nivell espanyol. En aquesta mateixa línia, un 47,2% dels ciutadans de l'Estat majors de 14 anys llegeixen de forma diària o setmanal. Una pauta de comportament força generalitzada és el lloc de compra de llibres en llibreries físiques que no formen part de cadenes de llibreries (un 66% dels espanyols comparteixen aquesta conducta) envers les franquícies de llibreries, que representen el 22,6% i els gran magatzems, que superen lleument el 20%. El perfil de consumidor, però, presenta una curiosa singularitat: mentre que respecte el llibre en paper el retrat del consumidor

mitjà és la dona amb estudis universitaris, jove, urbana i que prefereix la novel·la (elles representen el 67% mentre que els homes en representen el 59%), pel que fa a la lectura digital, aquesta representa un 65,6% en homes per un 50,4% en dones. Tot i això, en referència a aquesta dada, cal tenir en compte que més de la meitat dels ciutadans espanyols (un 58% concretament) llegeix de forma digital (a més, cal afegir que aquest tipus de lector és multiplataforma sent l'ordinador i l'*smartphone* els suports més utilitzats), pel que no s'ha de menystenir aquest mercat i desenvolupar-lo de forma paral·lela al del paper sent conscients en tot moment del seu gran potencial i el seu indiscutible futur. No cal oblidar en cap cas, però, que si els espanyols s'han de decidir per una plataforma, segons el Centre d'Investigacions Sociològiques, el 79,7% es decanta sense dubte pel paper.

A més a més, cal destacar una bona dotació d'actius de capital humà (especialitzat), un sistema educatiu adequat per a subministrar els perfils professionals que es demanden, així com també unes infraestructures notablement solvents i un nivell de prestigi i de projecció exteriors més que suficients.

A partir d'aquí, doncs, hem de diferenciar l'estudi en dues vessants diferents (edat – territori). Si ens centrem en Catalunya, que és on el primer any es distribuirà el nostre producte per després ampliar els nostres horitzons a l'Estat espanyol, la franja d'edat més jove dels 16 als 34 anys comprèn el 22,5% de la població total, és a dir, un total d'**1.538.800** persones al primer trimestre de 2015 mentre que, si comprem la franja total de públic potencial que pot comprar el nostre producte, ens anem al 60,7% de la població total, o el que és el mateix, **4.360.600** persones també al primer trimestre d'aquest any¹⁰. L'ampliació del nostre escenari més enllà de les fronteres del territori es produiria a partir del segon any de presència de "Becoming Editors ", i aquesta ampliació s'eixamplaria únicament a les Comunitats de Madrid i el País Basc, en el cas de la distribució física del producte, assegurant-nos un públic que acolliria la revista trimestral en ser dos territoris idonis per a la distribució: molta població, industrial, urbana i amb una tradició editorial i periodística notable. En aquest mateix sentit, caldria obrir una corresponsalia a cada territori per a poder fer edicions especials d'ambdues comunitats, sense fer una edició a nivell Estatal que, creiem, restaria qualitat i profunditat al producte, ja que es tractaria d'una ambició purament comercial per obtenir majors beneficis i que no ens beneficiaria com a empresa periodístico-informativa "alterativa". D'aquesta manera reforcem la nostra creença en l'especialització i la territorialització del producte per guanyar una major proximitat amb el públic i, alhora, una major qualitat i profunditat dels reportatges que es publiquin. Malgrat tot, aquesta opció d'ampliació del mercat es veuria condicionada per l'èxit del primer any de la publicació que, en cas de poc rodatge, esperaria un altre any per poder ampliar els seus horitzons i fer més gran el projecte més enllà de les pròpies fronteres de la nostra CCAA. Amb un total de **6.435.152** persones a la Comunitat de Madrid i **2.172.877** al País Basc, cal seleccionar el nostre públic objectiu dins d'aquest nombre. En el cas de Madrid, el nombre es redueix a 4.014.810 persones entre els 15 i els 59 anys, mentre que en el cas del País Basc, només hem pogut obtenir les dades dels 20 als 64 anys, obtenint com a resultat un total de **1.333.599** ciutadans.¹¹

Si això fos possible, el nostre públic s'ampliarà a un total de **5.348.409** persones (al que se li hauria de restar una part proporcional a les persones entre els 60 i els 64 i se li haurien de sumar aquelles entre els 15 i els 19 en el cas del País Basc, si atenem a les edats establertes com a públic potencial). Un

¹⁰ IDESCAT, "Estructura de la población total per grups d'edat a 1r trimestre de 2015"

¹¹ Dades obtenides del "Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid"

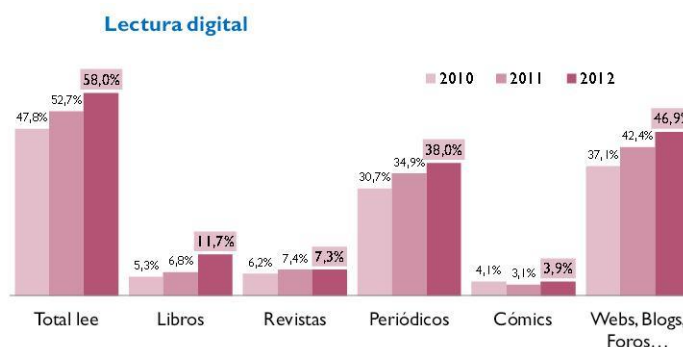
(<http://www.madrid.org/iestadis/index.html>) i del "Instituto Vasco de Estadística" (<http://www.eustat.eus/>)

públic més que suficient per assegurar-nos una eficaç distribució de la nostra revista i que compleixi amb un nombre de ventes assegurat per a que sigui viable l'ampliació de fronteres de la iniciativa.

Identificació de les demandes o necessitats de tipus informatiu per part dels diferents grups o segments de població.

Com es menciona al principi del treball, aquesta empresa respon a una necessitat molt àmplia i generalista a nivell de societat. A partir d'aquí, doncs, cal destacar l'increment notable de consumidors que, cada cop més, cerquen informació a través de canals i mitjans alternatius als institucionals i a les grans corporacions que monopolitzen la informació conformant i modelant, responnent als seus propis interessos, l'opinió pública majoritària. De canals alternatius ja n'existeixen

forces (alguns dels quals aprofitant-se d'aquest fenomen relativament recent), si més no aquest no pretén esdevenir un mitjà de comunicació en cap cas sinó un complement adient per a tots aquells lectors que volen aprofundir en determinats temes en el que no poden fer-ho en un setmanari, diari o portal digital.



Font: "Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros 2012",
Federación de Gremios de Editores de España

Tornant a les dades de lectura de la ciutadania espanyola, la premsa espanyola tenia el 2013 un total de 18,31 milions de lectors¹², dels quals 11 milions són fidels al paper, 4 milions ho són al suport digital i 3,27 milions reconeixen llegir en ambdós suports indistintament. De fet, respecte als poc més de 140.000 espanyols que llegien premsa digital l'any 2001, més de 4 milions ho va fer l'any 2012, el que suposa un augment brutal i l'evidència d'un canvi que no ha fet més que iniciar la seva consolidació. Malgrat tot, no hem d'oblidar pas l'eix vertebrador que significa el paper i que ha de significar per a la nostra empresa, veient com aquells 262.000 lectors que combinaven ambdós suports el 2001 ha augmentat fins a 3,2 milions el 2012 fent palesa la importància que té i tindrà l'adequada combinació de tots dos suports en el futur. Això, doncs, ens duu a la paradoxa que, malgrat l'accentuat descens de lectors del diari en paper, ens trobem en el moment de la història amb més lectors de premsa amb més de 19 milions (sumant paper i suport digital).¹³

De tots els espanyols que tenen connexió a Internet i naveguen per la xarxa, un 55,7% visita en algun moment el web d'un diari d'informació generalista. Amb aquesta dada, queda patent l'interès dels espanyols per la informació periodística i la necessitat que té la nostra societat d'informar-se sobre fets que tinguin un cert interès públic. A més, si el model de premsa tradicional en paper està en una crisi important, les facturacions via digital es troben en un lleuger augment que dibuixa en certa manera on és el futur i quin serà el panorama en els propers anys. Les dades que recolzen aquest fenomen són la mitja de 55 minuts als dia que dedicaven els espanyols a llegir la premsa via Internet l'any 2012

¹² "Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014" - 5 d'abril de 2015

¹³ "Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014" - 5 d'abril de 2015

respecte els 39,6 minuts que dedicaven a llegir-la en format paper¹⁴. Aquestes dades de compra i lectura de llibres i comparades amb les respectives pel que fa a la premsa, ens aboquen a un escenari on és plenament possible el desenvolupament de la nostra idea empresarial ja que se'ns presenta un escenari on existeix clarament una demanda i un públic a qui oferir els nostres productes, quedant assegurada la viabilitat de l'empresa per l'existència inapel·lable d'una mínima demanda.

Compra

Segons el mateix baròmetre, el 55,4% dels espanyols va comprar llibres durant tot el curs de 2012, unes dades lleugerament inferiors a les de l'any anterior. Així doncs, les dades ens confirmen una dada mitjana de 10,3 llibres comprats al llarg del curs, gens menyspreable. Quant a la temàtica, la literatura encapçala la llista (69,2%), tot seguida de les humanitats i les ciències socials (13,4%), àmbit en que s'enquadra el nostre projecte periodístico-editorial. A més, a nivell espanyol la xifra de llibres comprats en català va augmentar fins al 5,4% (28,1% en el cas de Catalunya), dada molt positiva tenint en compte el bilingüisme del nostre producte.

Ús de biblioteques

Deixant de banda la compra, cal tenir molt en compte el consum de llibres que es produeix a les biblioteques, on també haurien d'incloure els nostres treballs a raó del seu interès públic i social. En aquest àmbit, doncs, les dades ens aporten una major alegria en quant als hàbits de lectura de la població, i és que el nombre de persones que van assistir a les biblioteques el 2012 va augmentar en 2 punts percentuals respecte l'any anterior, fins al 30,1% de la població (incloent un 35% d'aquest que va freqüentar-les de forma diària o almenys un o dos cops per setmana). A més, quasi el 60% dels visitants estaven inclosos en la franja dels 14 als 24 anys d'edat, mostrant un interès lector la població més jove del país i sent, d'aquesta forma, una dada enormement esperançadora.

6.1.2. Competència

El nombre d'empreses editorials registrat l'any 2013 ascendia a un total de 3.086, un 3,2% menys que l'any anterior. A més, aquell mateix any es registraven 326 noves corporacions que iniciaven la seva activitat empresarial, 934 que es donaven de baixa i un descens del 15,9% en el nombre d'empreses editorials inactives (en aquestes estadístiques s'inclouen empreses editorials públiques i privades de diversa grandària i facturació).

EVOLUCIÓ DE L'ACTIVITAT EDITORIAL A ESPANYA, 2002-2013

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Variación
Altas	377	391	278	241	273	299	299	281	298	366	368	326	-11,4
Inactivas	1.016	958	976	896	947	849	939	897	1.035	1.024	1.110	934	-15,9
Total activas	3.377	3.480	3.383	3.396	3.236	3.524	3.472	3.564	3.473	3.387	3.187	3.086	-3,2

Font: Panoràmica de l'Edició Espanyola de Llibres

¹⁴ "Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014" – 5 d'abril de 2015

Com podem observar, la competència s'ha vist lleugerament reduïda en els darrers anys degut a diversos factors (mencionats amb anterioritat en el punt d' "Anàlisi de la Indústria") però, sobretot, a la forta crisi que ha reduït considerablement la compra de llibres del particular i a l'alternativa digital, d'on poden obtenir-se els mateixos volums de forma gratuïta a través de la pirateria.

La nostra empresa, com hem pogut veure, es troba a cavall entre un diari d'informació en profunditat i una editorial molt especialitzada en un tema concret (en aquest cas, doncs, serien aquells reportatges d'investigació sobre temes d'interès social i públic silenciats pels grans mitjans i les grans editorials elaborats exclusivament pels joves periodistes emprenedors que no veuen llum en un mercat laboral arcaic, saturat i en una situació de precarietat sense precedents). Així doncs, els principals competidors que caldria tenir en compte serien aquelles editorials que sortissin en certa manera de la línia tradicional d'editorials establerta avui en dia. Cal remarcar que no es tracta pas d'una editorial que llanci llibres al mercat com la gran majoria d'elles sota la firma d'un autor, sinó que el producte resultant serà un recull de les recerques periodístiques que decideixi el consell editorial en el trimestre que pertoqui.

En quant al concepte d'editorial revolucionaria i emprenedora que vulgui donar una volta de cargol al prototip d'empresa establert podríem prendre com a referència "**Tinta Libre Ediciones**". Aquest segell editorial de vanguardia pren com a objectiu la projecció i promoció dels autors novells arreu del món. D'aquesta forma, des de totes les branques de la comunicació (màrqueting, comunicació, relacions públiques...) un seguit de professionals acompanyen i assessoren els escriptors debutants en el seu procés de consagració. D'aquest projecte, doncs, prenem la forma de fer i el seu objectiu de reformulació del concepte com a eixos generals que pretenem promocionar i assolir amb la nostra empresa. Malgrat tot, la seva estructura de publicació de productes literario-periodístics únics amb el seu autor de referència en format de "llibre tradicional" allunya el projecte de la competència directa en quant a producte final (no pel que fa als objectius).

"**Mèdia.cat**" seria una altra de les iniciatives que hauríem de tenir en compte com a competència directa de "Becoming editors". Aquest observatori dels mitjans treballa per la difusió i defensa d'un periodisme rigorós i un espai comunicatiu propi. Aquest observatori crític es basa en el doble eix de, per una banda, la publicació i actualització diària de notícies al portal web i, per l'altra, el llançament regular d'informes i estudis monogràfics de forma més espaciada en el temps i d'una major profunditat i estudi de cas.

Si centrem la nostra atenció en un rival directe de distribució i format similars ens trobem amb una vella guàrdia com és "**La Vanguardia Dossier**". De distribució trimestral, veiem com aquesta publicació té enormes semblances amb el nostre projecte en quant a aspectes tant logístics com de format, començant per la distribució (en quioscos), passant per la importància de la infografia, les imatges i els gràfics estadístics i acabant per la profunditat i la investigació que es dediquen als diversos temes que es tracten en cada número. Tot i això, però, s'esbiaixa en el moment en què els temes i l'interès públic dels casos que es tracten no estan silenciats per la premsa i les editorials tradicionals (ja que es tracten temes d'actualitat o d'interès públics amb una major profunditat) i les oportunitats que es brinden als joves periodistes o joves escriptors especialitzats són pràcticament nul·les. Amb una tirada de 20.000 exemplars per número a tot el país, tenir un punt de referència molt important alhora de considerar la nostra pròpia distribució i també a l'hora de tenir en compte el nostre públic objectiu de la predisposició a la compra d'aquest tipus de productes.

La revista mensual **“La Marea”** configura un dels principals competidors a tenir en compte en tots els aspectes. Es tracta d’una revista mensual en paper i un mitjà digital diari que aposta fort per un periodisme rigorós i compromès, amb una forta inversió en anàlisi, investigació i cultura. Es tracta d’una cooperativa el que, segons ells, els permet una independència dels poders polítics i empresarials. Aquesta publicació dona una segona lectura a determinats temes que considera de gran interès públic sense obeir a l’actualitat d’última hora que, en alguns casos, acaba per publicar informació superficial sense massa contingut. Aquest és un dels principals factors que contempla la nostra capçalera i que està explotant de forma pionera aquesta revista. Els criteris d’horitzontalitat i democràcia interna a partir dels que funciona La Marea també són factors que pren com a referència “Becoming editors”. Les decisions clau del projecte es prenen en assemblees conjuntament amb lectors i treballadors, el que conforma un projecte novedós i de referència en el que s’emmiralla la nostra editorial, prenent els valors ètics i morals com a referència d’un projecte viable i d’una importantíssima tasca social com a eina d’informació periodística.

La revista catalana **“Sàpiens”**, de divulgació històrica i amb una periodicitat mensual, pertanyent al Grup Cultura 03¹⁵. Aquesta revista no té un format semblant al que presenta la nostra editora, però es tracta d’un producte amb una periodicitat semblant, que aposta per la qualitat del contingut i de la infografia com nosaltres i que tracta temes poc coneguts o silenciats de la història dels Països Catalans. A més, la seva polivalència temàtica en tractar temes culinaris, econòmics, polítics o culturals entre d’altres s’apropa d’alguna forma a la nostra concepció multitemàtica de que volem dotar el nostre producte en particular. Malgrat no tractar-se d’una publicació que calgui considerar com a competència directa de la nostra empresa, sí que compren un públic semblant, especialitzat i interessat en els continguts que no ofereixen els grans mitjans de comunicació o les grans editorials.

6.1.3. Proveïdors i intermediaris

Al ser una empresa que treballa bàsicament des d’Internet, els nostres principals proveïdors i intermediaris webs seran dos. El servei que ens proporcionarà accés a Internet a l’oficina i que, per tant, ens permetrà treballar i arribar al públic (el servidor) i una adreça assignada a un domini públic que ens permetrà tenir el nostre propi espai a la xarxa i disposar de molts més recursos que els que tindríem mitjançant un bloc. O sigui, veiem com el servidor és el principal proveïdor i el domini el principal intermediari.

L’empresa contractada per el subministrament d’Internet serà Movistar que és una companyia espanyola de telefonia mòbil que pertany a Telefónica. L’elecció es deu a les ofertes especialitzades que la companyia ofereix a empreses, autònoms i negocis, que s’adapten a les nostres necessitats i pressupostos. Els costos d’aquest contracte es detallaran en el pla de producció, el que s’ha d’esmentar ara són els serveis que ens ofereix el proveïdor:

¹⁵ Grup cooperatiu de la indústria cultural i de comunicació amb l’objectiu de consolidar la indústria cultural catalana. Està format per cinc empreses: Ara Llibres, Sàpiens Publicacions, Batabat productora, Contrapunt i Nova 2003.

- Alta de línia gratis
- Trucades a fixes i mòbils
- Connexió a Internet de 100Mb
- Instal·lació personalitzada

D'aquestes oferiments el que més ens interessa és l'ADSL de màxima velocitat, capaç de proporcionar accés a la xarxa al nombre d'ordinadors de l'oficina funcionant de manera ràpida i eficient suposant un guany temporal per el procés de producció. La resta de serveis que comporta la contractació d'aquesta marca són complementaries al servei principal i també ens són d'ajuda en el fet que Internet sigui estable i àgil.

Per l'altre banda un dels intermediaris més necessaris és l'obtenció d'un domini, d'un espai determinat a la xarxa sense l' inclusió en una plataforma preestablerta com poden ser blogspot, wordpress o wix. A través d'una empresa com eldomini.cat, que es dedica a l'assessorament i la mediació entre les empreses i el procés d'obtenció del domini, es comprarà l'adreça electrònica www.becomingeditors.cat. L'elecció serà d'un domini de primer nivell i genèric - .cat – ja que l'empresa neix i té la seva seu en territori català i creiem necessària la potenciació d'aquest mateix domini. Malgrat tot (com ara les perspectives de futur d'extensió a la resta de l'Estat i el bilingüisme de la pròpia publicació un cop s'obrin les portes al mercat espanyol), no creiem que calgui canviar el domini al cap de l'any de la seva creació ja que dins la pròpia pàgina serà possible escollir l'idioma en el que l'usuari vol llegir els seus continguts així com també l'idioma en el que vol rebre el producte (tant digital com en format paper). A més, estem convençuts que cal reforçar el domini “.cat” si l'empresa és del territori malgrat després pugui oferir els seus continguts en d'altres idiomes, sense que això suposi una barrera o una exclusivitat en cap idioma.

D'aquesta manera el nostre web guanyarà credibilitat i serà considerat com un portal/marca de veritat, sense formar part de cap corporació més grossa o sense ser cap subsecció d'un mitjà de més proporcions. La intenció és dotar d'identitat l'empresa, fent guanyar comoditat als usuaris que vulguin accedir-hi.

Producte físic

Abans de la distribució cal la impressió del producte, un procés que externalitzarem a una altra empresa especialitzada dedicada a aquesta tasca en concret. El nom d'aquesta empresa es “Printaqui”, una empresa d'impressions de la ciutat de Barcelona que acompliria amb les nostres necessitats específiques. Aquesta empresa imprimirà les 5.000 unitats trimestrals de la revista a un preu proper als

	2011		2012		2013		Variación interanual 2013/2012
	N.º títulos	%	N.º títulos	%	N.º títulos	%	
Total	83.258	100,0	79.175	100,0	76.434	100	-3,5
Literatura	15.488	18,6	14.340	18,1	13.071	17,1	-8,8
• <i>Novela</i>	12.642	15,2	11.006	13,9	9.773	12,8	-11,2
Clásica	1.777	2,1	1.639	2,1	1.714	2,2	4,6
Contemporánea	5.825	7,0	5.364	6,8	4.841	6,3	-9,7
Policíaca, de espionaje	1.527	1,8	1.082	1,4	960	1,3	-11,2
Romántica	1.626	2,0	1.440	1,8	1.236	1,6	-14,2
Ciencia ficción, terror	791	1,0	694	0,9	446	0,6	-35,7
Erótica	35	0,0	65	0,1	107	0,1	64,7
De humor	197	0,2	141	0,2	103	0,1	-27,4
Otras	865	1,0	581	0,7	366	0,5	-37,1
• <i>Poesía, teatro</i>	1.088	1,3	1.097	1,4	812	1,1	-25,9
• <i>Otros literatura</i>	1.757	2,1	2.237	2,8	2.486	3,3	11,1
Infantil y juvenil	12.299	14,8	13.023	16,4	13.899	18,2	6,7
Texto no universitario	17.516	21,0	18.249	23,0	15.529	20,3	-14,9
• <i>Educación infantil</i>	3.445	4,1	3.511	4,4	3.081	4,0	-12,2
• <i>Educación primaria</i>	5.975	7,2	6.278	7,9	5.249	6,9	-16,4
• <i>E.S.O.</i>	4.118	4,9	4.185	5,3	3.335	4,4	-20,3
• <i>Bachillerato</i>	772	0,9	720	0,9	667	0,9	-7,4
• <i>F.P.</i>	498	0,6	371	0,5	313	0,4	-15,5
• <i>Libros y materiales complementarios</i>	2.709	3,3	3.185	4,0	2.884	3,8	-9,4
Científico-técnico y universitario	5.472	6,6	4.651	5,9	4.820	6,3	3,6
Total Ciencias Sociales y Humanidades	14.863	17,9	12.417	15,7	13.116	17,2	5,6
• <i>Ciencias sociales y Humanidades</i>	8.787	10,6	6.805	8,6	7.388	9,7	8,6
• <i>Derecho y ciencias económicas</i>	3.757	4,5	3.586	4,5	3.472	4,5	-3,2
• <i>Religión</i>	2.320	2,8	2.025	2,6	2.256	3,0	11,4
Libros prácticos	5.897	7,1	5.470	6,9	5.234	6,8	-4,3
Divulgación general	4.732	5,7	4.267	5,4	4.954	6,5	16,1
Diccionarios y enciclopedias	549	0,7	649	0,8	652	0,9	0,6
Cómics	1.974	2,4	2.678	3,4	2.448	3,2	-8,6
Otros	4.468	5,4	3.432	4,3	2.711	3,5	-21,0

Títols editats per matèries. Cal fixar-nos en el nombre de llibres editats pertanyents a la branca de Ciència Socials i Humanitats, que és on s'inclouria el producte de la nostra empresa. Font: “Comercio Interior del Libro 2013”, Federación de Gremios de Editores de España

7.500 (que es detallarà al punt 2 del resum de recursos i costos del pla de producció). La revista tindrà una mida de 210 x 297 cm, amb un total de 100 pàgines (4 dedicades a la portada); el paper dedicat a la coberta és de 170 grams amb impressió d'imatges, mat i envernissat, mentre que la resta de pàgines són de 90 grams d'impressió d'imatges mat. Totes les pàgines són impreses a tot color en ambdues cares. A més, s'inclou una enquadernació amb grapes Omega amb un cost afegit de 12 €, uns serveis de revisió manuals en els que s'informarà a la nostra empresa en cas que hi hagi algun error i així poder corregir-lo amb un cost de 9,90 € i el retorn dels exemplars a la direcció física de la nostra empresa enlloc de la impremta, amb un cost afegit de 2,00 €. D'aquesta forma, trobem una opció més o menys econòmica on a part de la tasca necessària d'impressió també se'ns brinda l'oportunitat de tenir un producte de qualitat amb els extres que ens proporciona l'empresa així com també el servei de revisió últim que ens aportarà un toc extra de qualitat al nostre producte.

Respecte la distribució del producte físic, es produiran un total de 5.000 exemplars durant el primer any (un cop cada tres mesos), 2.500 en català i 2.500 en castellà per a distribuir entre tots els clients potencials que se subscriguin a la publicació física del mateix producte. D'aquesta forma, serà l'empresa de "Correus" l'encarregada de distribuir el nostre producte a aquells subscriptors que requereix la revista en format físic (no digital) fins a les seves cases per a que puguin gaudir del producte l'últim dia laboral de l'últim mes del trimestre concret. A més, la distribució s'inclou dintre del pla de distribució de "Productes Periòdics Nacionals" amb data i lloc de distribució prèviament pactats, pel que s'inclou dins la tarifa "Tempo".

També hi ha la previsió de recaptar un total de 10.000 euros a través de la creació d'un "Vermaki"¹⁶, una fita no gaire elevada i que creiem possible assolir en un període de temps més o menys reduït. Aquesta serà una font de finançament important conjuntament amb un crèdit financer per a emprenedors que requerirem a Banc Sabadell i que detallarem en el resum de recursos i costos (7.2).

Altres proveïdors

Si domini i servidor eren menesters bàsics i particulars d'una empresa que opera únicament online, existeixen altres necessitats que els mitjans (ja de forma genèrica, no només tenint en compte els digitals) han de solucionar a través de la relació amb altres empreses subministradores. Els bens d'equip, el sistema informàtic i el contingut periodístic de la web seran els 2 elements que haurem de cobrir.

Bens d'equip: Referit al material d'oficina que es necessitarà per dur a terme el projecte. El tema mobiliari (taules, cadires, calaixeres...) estarà detallat a l'apartat de inversions de capital fix. El que si que avancem és que la marca escollida per abastir-nos de material d'oficina serà IKEA, la marca de mobles sueca coneguda pel seu disseny modern i els seus preus econòmics: al·licients clau per a la nostra elecció. A més la nostra relació amb l'empresa no serà únicament inicial, per assegurar-nos d'un tracte preferent i adaptat al concepte de negoci en unirem al servei IKEA Business¹⁷. Per tant, tindrem contacte esporàdic amb l'empresa sueca sempre que necessitem material.

¹⁶ Verkami és 'crowdfunding' per a finançar projectes originals i creadors independents (www.verkami.com)

¹⁷ Servei exclusiu per a empreses amb avantatges com: assessoria en la planificació del teu espai i la compra que es necessita, pagament ajornat a 60 dies sense interessos, servei de transport, instal·lació i muntatge, etc. http://ca.ikea.com/es/ca/ms/es_ES/campaigns/BUSINESS/quees.html?icid=es|iba|20130715|32

També hem de tenir en compte la tecnologia que ens fa falta per dur a terme la feina que ens ocuparà. La connexió a Internet no tindria sentit sense ordinadors, a més ens farà falta una impressora, escàner i altres instruments per a la producció i el desenvolupament de la feina. La cadena de magatzems de productes tecnològics Media Markt ens proporcionarà el material necessari a través dels seus plans especials per empreses. Els ordinadors que es compraran, tindran com a sistema informàtic incorporat Microsoft, això significa que una sèrie de programes que ens seran útils per a l'elaboració i el dia a dia de la feina també hi seran instal·lats d'entrada. De totes maneres ens faran falta packs de programes que s'inclouen dins d'empreses d'informàtica com Adobe.

Contingut: Perquè el nostre web estigui ple necessitem una matèria primera essencial per a la nostra empresa: el contingut. Les peces informatives (articles d'opinió, reportatges, cròniques...) que construïran formalment el nostre projecte seran obtinguts de part dels nostres "usuaris actius" (així és com els anomenarem). Per tant, perquè puguem crear una proposta completa i plena de material periodístic s'haurà de fer una gran tasca de divulgació del projecte, perquè la gent el conegui i faci servei del nostre producte. S'entén que el resultat final de la nostra web dependrà en bona mesura de l'ús que en vulguin fer els futurs periodistes, directe o indirecte.

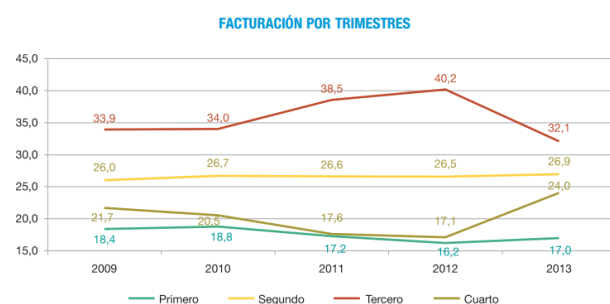
6.1.4. Altres components del mercat

Estacionalitat

En ser una publicació trimestral, l'estacionalitat no podrà calcular-se de forma gaire precisa de bon començament quan surti a la venda el producte per primera vegada. Com que es tracta d'un producte amb un públic molt concret, els diversos mesos de l'any haurien de mantenir el seu públic fidel i les mateixes ventes també variarien majoritàriament en funció dels temes tractats en cada número, pel que la tendència del mercat interior de llibres a nivell espanyol no seria un eix clau indispensable a tenir en compte per fer-ne el balanç.

Malgrat tot, al nostre país la venda de llibres es concentra principalment durant el tercer trimestre (mesos de juliol, agost i setembre), que coincideix amb l'estiu i l'inici del curs als centres educatius. Amb tot, però, les últimes dades que es tenen de 2013¹⁸ apunten a un traspàs del tercer al quart trimestre en quant al cim de vendes anual

Trimestres	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2012
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Primero	18,4	18,8	17,2	16,2	17,0	0,8
Segundo	26,0	26,7	26,6	26,5	26,9	0,4
Tercero	33,9	34,0	38,5	40,2	32,1	-8,1
Cuarto	21,7	20,5	17,6	17,1	24,0	6,9



Estacionalitat de la venda de llibres al mercat interior. Font: "Comercio Interior del Libro 2013", Federación de Gremios de Editores de España

¹⁸ "Comercio Interior del Libro 2013", Federación de Gremios de Editores de España

Intervencions administratives (restrictives i no restrictives)

Llei de propietat

Els drets d'autor queden recollits en la Llei de Propietat Intel·lectual (LPI,1987) que empara els periodistes i escriptors que configuren els productes informatius que comercialitzarà l'editorial. Es tracta d'un drets morals, inalienables i irrenunciables. Aquesta llei afecta totes les creacions originals expressades en qualsevol mitjà (ja sigui tangible o intangible) o suport conegut o inventat en un futur. A més, també es trobaran protegides les transformacions que sofreixin les obres (com podria ser l'adaptació al cinema d'una obra d'investigació sobre un tema concret).

Llibertat de premsa

La llibertat de premsa a la qual està subjecte la nostra empresa és el Reial Decret-Llei 23/1977 que derogava definitivament la llei de premsa vigent fins aleshores: 14/1966, escrita per Manuel Fraga. Aquesta llei dismantellava definitivament tota l'estructura de la llei anterior i obria el sistema de la premsa espanyola al món modern.

Els treballadors de la nostra empresa també estaran subjecte a la Llei Orgànica 2/1997, del 19 de juny, reguladora de la clàusula de consciència dels professionals de la informació. És a dir, els col·laboradors i treballadors de la plataforma tindran els mateixos drets que els periodistes de qualsevol altre mitjà de comunicació, gaudint de les mateixes proteccions de tipus jurídic.

Llibertat d'expressió

Quant a les publicacions del nostre mitjà, aquest es trobarà protegit per l'Article 20 de la Constitució Espanyola, que citarem textualment ja que l'explicació es prou clara i intel·ligible¹⁹:

¹⁹ Article exposat a la plana següent

"1 . Es reconeixen i protegeixen els drets :

- a. A expressar i difondre lliurement els pensaments , idees i opinions mitjançant la paraula , l'escrit o qualsevol altre mitjà de reproducció .*
- b. A la producció i creació literària , artística , científica i tècnica .*
- c. A la llibertat de càtedra .*
- d. A comunicar o rebre lliurement informació veraç per qualsevol mitjà de difusió . La llei regularà el dret a la clàusula de consciència i al secret professional en l'exercici d'aquestes llibertats .*

2 . L'exercici d'aquests drets no pot restringir-se mitjançant cap tipus de censura prèvia.

3 . La llei regularà l'organització i el control parlamentari dels mitjans de comunicació social dependents de l' Estat o de qualsevol ens públic i garantirà l'accés a aquests mitjans dels grups socials i polítics significatius , respectant el pluralisme de la societat i de les diverses llengües d' Espanya .

4 . Aquestes llibertats tenen el límit en el respecte als drets reconeguts en aquest Títol, en els preceptes de les lleis que el desenvolupin i , especialment, en el dret a l'honor , a la intimitat , a la pròpia imatge i a la protecció de la joventut i de la infància .

5 . Només podrà acordar-se el segrest de publicacions , gravacions i altres mitjans d'informació en virtut de resolució judicial ."

Comerç electrònic

En el nostre cas, ens trobem amb una empresa present tant a Internet com de forma física que està subjecte a una sèrie de lleis i de normatives específiques que regeixen el seu funcionament i el seu comerç. En aquest context, existeixen unes lleis determinades que establiran les normes a les que quedarà subjecte una empresa d'informació que realitzi un comerç, entre d'altres, de tipus electrònic. Entre aquestes, la més important de totes és la Llei 34/2002:

La Llei 34/2002 , de serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic és la llei reguladora del comerç electrònic i d'altres serveis d'Internet quan siguin part d'una activitat econòmica. En aquesta s'estableixen determinades obligacions d'informació per a aquelles empreses que realitzin comerç electrònic, i així mateix es regula l'activitat publicitària per via electrònica. Aquestes obligacions d'informació es veuen ampliades per a aquelles empreses que estableixin contractes per via electrònica, amb la finalitat de reduir la inseguretat jurídica de l'operació.

En aquest mateix sentit, les empreses espanyoles que realitzen comerç electrònic creix, de forma moderada, any rere any, amb el que la normativa anirà evolucionant i prenen forma conforme passen el temps.

Subvencions

ORDRE PRE/125/2013, de 17 de juny, per la qual s'aproven les bases reguladores del procediment per a la concessió de subvencions estructurals per a l'edició de publicacions periòdiques en suport de paper en català o en aranès.

"Catalunya compta amb un sector privat de la comunicació en llengua catalana i occitana/aranesa, sòlid i emprenedor, que contribueix dia a dia a la construcció de l'espai català de comunicació. Aquest sector

s'ha d'enfrontar, tanmateix, a una situació de desavantatge competitiu respecte a d'altres mitjans fets en altres idiomes amb moltes més expectatives de mercat. Per aquest motiu, és la tasca del Govern donar suport i protegir les iniciatives d'aquest sector per tal de garantir que les forces del mercat no impedeixin el desenvolupament de projectes que contribueixen a garantir el dret a la informació de tots els ciutadans i la consolidació de la identitat nacional del país.”²⁰

Amb l'objectiu de la promoció de les llengües pròpies de la nostra CCAA i en motiu de que el nostre mitjà-editorial contribueix a la cohesió social i territorial de la regió, serem usuaris adeptes a la subvenció que proporciona la Generalitat per realitzar el nostre producte en llengua catalana (article 4.1 de la llei, apartat h): Publicació de pagament: la que es posa a disposició del públic contra pagament específic per adquirir-la, per canals comercials de distribució (subscripció o punts de venda al públic).. No obstant això, el percentatge del nostre pressupost que representaria aquesta subvenció, en ser ínfima, seria pràcticament inapreciable. La subvenció total rebuda seria la següent (tal com s'explica en el Diari Oficial de la Generalitat):

“Aquest import es calcula a partir dels criteris següents, que s'apliquen acumulativament:

a) 300,00 euros per número.

b) 0,04 euros per exemplar difós segons certificació de l'empresa auditora de les dades de justificació de la difusió/difusió de pagament ordinari o 0,01 euros per exemplar de tiratge acreditat per mitjà de factures d'impressió.”

Amb aquestes dades, calculem 4 exemplars anuals ($300 \text{ €} \times 4 \text{ trimestres} = 1.200\text{€}$) més el nombre d'exemplars difosos ($2.500 \text{ exemplars en català} \times 4 \text{ trimestres} \times 0,04 \text{ €} = 800\text{€}$). En total, una subvenció de 1.000 euros anuals per part de la Generalitat de Catalunya durant el primer any que, si es veies augmentada la tirada els anys següents, es veuria augmentada la citada subvenció ($5.000 \text{ exemplars} = 2.000$, $10.000 \text{ exemplars} = 4.000\text{€}$, $15.000 \text{ exemplars} = 5.000\text{€}$ i així successivament).

6.2. Anàlisi de la situació. DAFO: debilitats i fortaleces; amenaces i oportunitats

Debilitats

El sector editorial presenta un mercat interior d'una enorme maduresa des de fa dues dècades. Amb això volem destacar que la taxa de creixement de les vendes de llibres en paper és molt baixa com a conseqüència de factors sociodemogràfics i econòmics. Els primers es resumeixen en un lent augment de la població, acompanyat d'un encara més lent creixement de l'hàbit de la lectura (assignatura pendent del nostre país) y el segon factor conclou en que un augment de la renda no comporta un creixement de la demanda de llibres. La distribució també ha entrat en una crisi important que de retruc afecta el sector en el seu conjunt, amb el tancament d'empreses o el desplaçament de les mateixes a altres punts del territori (especialment, fora de Catalunya, que es on es produiria el nostre producte i pel que ens afectaria directament).

El tancament de moltes empreses de pes en el sector de les arts gràfiques destinades a l'edició de llibres en conjunció amb la fortíssima competència dels darrers anys a través d'empreses que han

²⁰ “Diari Oficial de la Generalitat”, www.dogc.gencat.cat

aconseguit reduir els costos considerablement (autoedicions, noves tecnologies en noves empreses, etc.) ha propinat un cop irreversible a la indústria. A tot això cal sumar l'aparició del llibre electrònic i la seva còpia il·legal, que també ha comportat un desavantatge per al sector.

Amenaces

La difusió i el creixement de les noves tecnologies pot suposar una amenaça important per al sector editorial, que va quedar estancat tant estructuralment com en qüestió de processos productius anys enrere. Cal destacar que un altres perill com pot ser desfasament de les diverses normatives relatives a la propietat intel·lectual i als drets d'autor, així com el canvi en la regulació d'alguns aspectes del mercat de continguts d'edició.

S'ha d'incloure la reorganització de les activitats de producció i la conseqüent reestructuració dels processos que aquesta ha comportat. També s'ha produït un increment del nivell de competència de tots els sectors editorials (i subsectors que s'hi inclouen) i una reducció de les barreres d'entrada en el sector de la distribució i la venda al per menor. Cal afegit la variació del comportament de compra dels lectors actuals, que observen un canvi important en el mercat amb el llibre electrònic sumat a les moltes i diverses publicacions i llibres que poden obtenir de forma gratuïta.

Fortaleses

En aquest apartat cal destacar, altra volta, la gran dimensió i l'immens potencial que encara avui conserva la nostra Comunitat Autònoma en relació amb la resta de l'estat i, fins i tot, a nivell internacional. Els valor i actius que conserva aquest territori i que de ben segur faran que es mantingui en aquesta posició de lideratge son el capital humà especialitzat de que disposa al mateix temps que existeix una xarxa educativa molt important amb capacitat més que solvent per a formar als professionals que es requereixen per a poder tirar endavant el sector.

Per altra banda, resulta important destacar uns recursos tangibles i intangibles de qualitat superior i que serveixen per a donar suport a les activitats de les empreses del sector. A més, compta amb un prestigi i una projecció exterior importants que poden facilitar qualsevol reorientació de l'estratègia sectorial.

Oportunitats

Les principals empreses del sector han d'ampliar l'abast dels seus mercats internacionals (en països com els de l'Amèrica Llatina de parla castellana) incrementant les seves exportacions respecte les vendes produïdes al mercat interior. Per aprofitar totes les fortaleses que hem descrit i així mantenir la situació pionera i de privilegi que té actualment el sector a escala tant estatal com internacional cal que aquestes empreses tinguin disposició per a transformar les amenaces destacades en opcions de futur (en part, reorientant una part substancial de la seva estratègia empresarial).

Per altra banda, utilitzar les noves tecnologies de la informació i de la comunicació amb l'objectiu de redefinir els seus productes i els seus processos de producció, distribució i venda dels seus productes ha de convertir-se en un element clau amb l'objectiu de fer front a unes condicions noves de

competència i una estructura més complexa dels mercats (canviant radicalment, fins i tot, el model de negoci).

Les administracions públiques prendran un paper protagonista ja que hauran d'ajudar a redefinir les normes de protecció d'alguns actius estratègics d'importància com els drets d'imatge i propietat intel·lectual mencionats en funció de les noves característiques dels canals de distribució de les creacions editades. Amb tot, cal que el conjunt de les empreses estiguin atentes als canvis que es produiran en el futur proper del sector com l'aparició de nous productes, l'ampliació dels canals de difusió dels continguts generats pel sector o la consolidació dels espais de complementarietat entre l'edició clàssica de llibres o l'edició electrònica.

6.3. Selecció del públic objectiu (tenir en compte els dos tipus de consumidors)

Per a garantir l'èxit del producte informatiu que produirà la nostra empresa, aquesta haurà de centrar-se en el client profunditzant en les seves necessitats i comportament específics. En el cas de la nostra empresa, caldrà prestar atenció a dos sectors: el públic destinatari final i els anunciants.

Segons Ferrel i Hartline (2006), cal analitzar el mercat on es troba el nostre públic objectiu per a veure i definir les seves principals característiques a partir de 4 aspectes concrets: geogràfics, demogràfics, sociodemogràfics i psicogràfics.

En el primer cas, el públic destinatari final serà en primera instància tots aquells compradors potencials que resideixin a Catalunya i, posteriorment, ampliar la nostra quota de mercat a la resta de l'Estat espanyol. Així doncs, dintre de Catalunya, les previsions de distribució principals se centren en Barcelona i la seva àrea metropolitana, la ciutat de Tarragona, la ciutat de Girona i la ciutat de Lleida. Aquesta serà la nostra previsió potencial a priori ja que es tracta dels nuclis urbans més importants del país i on resideix una població urbana i cosmopolita que serà molt més propensa a la compra del nostre producte. En el cas espanyol, fora de Catalunya, serà la Comunitat de Madrid i el País Basc les regions on en un principi es preveu una distribució del producte en tractar-se de dues zones urbanes i industrials modernes amb un públic objectiu de característiques semblants al que resideix a Catalunya. Malgrat tot, cal recordar que el mètode de distribució física del producte serà a través de Correus i que qualsevol persona podrà rebre el producte allà on es trobi dins dels territoris esmentats, i que la distribució digital no entenc de regions concretes pel que es contempla la totalitat de totes dues comunitats autònomes, així com també tota la població catalana durant el primer any.

En quant als aspectes demogràfics, es tracta de zones amb un alt percentatge de població i ventall d'edats força ampli. El nostre producte tindria com a objectiu un públic d'entre els 15 i els 60 anys centrant la nostra estratègia en les franges més joves d'aquest ventall (15-34) que posseeixen uns patrons de consum de productes informatius d'aquest tipus més elevat que no pas les altres. Respecte al sexe, no en fariem cap tipus de segmentació ja que en qüestions de gènere, el nostre públic objectiu no pateix cap variació.

Respecte als aspectes sociodemogràfics, la classe social a la que es dirigeix el producte és aquella que pot permetre's una despesa de 8 euros mensuals per un producte molt especialitzat i de gran valor periodístic-informatiu. D'aquesta forma, el preu total anual seria de 32 euros ja que la única forma de distribució física del producte seria la subscripció anual obligatòria amb opció de renovació. Aquesta

mateixa subscripció inclourà els privilegis d'accedir al producte per la via digital (en PDF) i d'accedir a tots els continguts exclusius a més a més dels continguts en el número que es penjaran a la pàgina i que aportaran noves informacions que no estaran recollides en els números trimestrals. En el cas de la subscripció digital del producte, el preu seria de 20 euros anuals amb la revista trimestral en format PDF i tots aquells continguts exclusius per a als socis subscriptors. En aquest mateix sentit, un internauta podrà comprar el producte per la via digital de forma puntual sense que calgui cap tipus de subscripció, per un preu de 5 euros inclosa l'opció d'accedir a continguts exclusius al web durant tot el trimestre, pel que gaudirà dels continguts de què disposa un subscriptor anual durant un total de 3 mesos (els tres mesos concrets del número que ha comprat). El nivell d'estudis del nostre públic segurament serà entre mitjà i alt, en tractar-se d'un llibre-revista amb un vocabulari específic en alguns casos i que cobreix temes dirigits a un sector de la societat amb inquietuds intel·lectuals elevades. També caldrà que disposin d'un sou com a mínim mitjà per a subscriure's a la quota a anual o simplement un sou baix si el que volen es comprar el nostre producte de forma esporàdica en algun trimestre.

En quant als aspectes psicogràfics, els hàbits de compra de la nostra societat estan explicats a la primera part del nostre pla de màrqueting i reflecteixen una societat amb uns interessos intel·lectuals considerables i que malgrat la revolució tecnològica no deixa de consumir productes literaris i informatius. La venda del producte es veuria incrementada durant el 3er o 4rt trimestre (és a dir, els dos darrers números de l'any, tal com reflecteixen les dades d'estacionalitat que hem comentat anteriorment en el seu respectiu punt). El seu estil de vida haurà de ser més o menys actius en l'àmbit literari i informatiu i tenir unes mínimes nocions sobre el que succeeix en la societat d'avui i les principals problemàtiques i conflictes que viu la nostra societat.

A partir d'aquí, els nostres anunciantes seran similars a la resta de productes que existeixen dins el mercat amb característiques semblants (això sí, amb la característica afegida de tractar-se d'una cooperativa que cerca una publicitat ètica, transparent i amb uns valors sostenibles i en concordança amb els de l'empresa), és a dir, empreses privades de consum, administracions públiques, institucions financeres, cooperatives de consum, etc., tal com els que podríem trobar a mèdia.cat, La Marea o, casos concrets i esporàdics, a La Vanguardia Dossier.²¹

6.4. Definició dels objectius comercials

Els objectius comercials es refereixen a les expectatives d'un determinat producte informatiu en referència al seu mercat objectiu i buscant influir en el seu comportament. La definició exacta dels objectius comercials d'una empresa determinada és molt útil ja que aquests permeten estimar, d'alguna manera, la grandària del mercat al qual ens dirigim així com també establir el volum de producció i les xarxes de distribució necessàries per a la seva correcta difusió. En aquesta mateixa direcció, hem de calcular el nombre persones que constitueixen el públic potencial que pot comprar el nostre producte.

Els ingressos que rebrà la nostra empresa vindran donats a través de dos eixos fonamentals: les subscripcions dels lectors i la publicitat. Tots dos eixos seran fonamentals per a la sostenibilitat de la mateixa i l'estratègia de la cooperativa ha de basar-se en l'expansió de totes dues vessants que,

²¹ Explicat de forma detallada a l'apartat 6.5. Estratègies de marketing / Publicitat

juntament amb una publicitat moralment ètica, acabarà conformant un mitjà lliure de pressions (més encara un cop es finalitzi el pagament del crèdit al Banc de Sabadell). Quant als ingressos per subscripcions, projectarem una venda de 3.500 números durant els dos primers trimestres, una petit augment de subscriptors fins els 3.650 en el tercer i un increment final de fins a 4.150 números l'últim trimestre de l'any. És a dir, uns ingressos de 112.000 euros durant el primer trimestre, un ingrés de 0 durant el segon pel manteniment dels subscriptors, un ingrés de 4.800 euros durant el tercer trimestre i un darrer ingrés final a finals d'any de 16.000 euros. Això pel que fa referència als ingressos per subscripcions anuals en la quota de 32 euros. Pel que fa a les subscripcions digitals es preveuen 1.000 durant el primer trimestre, un augment de fins a 1.100, un manteniment de socis durant el tercer trimestre i un augment de fins a 1.600 subscriptors digitals a finals d'any. Tot això comportaria uns ingressos de 20.000 euros durant el primer trimestre, 2.000 durant el segon, 0 el tercer i 10.000 l'últim. Respecte els socis col·laboradors, es preveuen fer dues obertures anuals (una per cada semestre), en les que preveiem 50 al començament de la revista i un augment de fins a 150 durant el segon semestre per acabar l'any amb aquest nombre. Això comportaria un ingrés de 3.750 euros al gener i de 7.500 al juliol.

Els ingressos de publicitat, per altra banda, es detallen minuciosament al següent punt en l'apartat pertinent destinat a "Publicitat".

6.5. Estratègies de màrqueting

Producte

En aquest sentit, el nostre producte intenta satisfer unes necessitats de comunicació concretes del públic al qual es dirigeix. Els ciutadans catalans consumeixen mitjans de comunicació i presten especial atenció als mitjans regionals o autonòmics. Així ho certifiquen els estudis d'audiència en quant a TV3, 8TV, La Vanguardia... mitjans de tipus generalista però de creació catalana. En aquest mateix context s'emmarca el nostre projecte, que respon a més a les manques informatives que assolien molts dels mitjans actualment: la falta de profunditat i de productes periodístics d'investigació i de qualitat.

El nostre producte, doncs, aconsegueix unes necessitats concretes que observem en les enquestes realitzades per diverses empreses del sector de la comunicació. Intenta suplir aquesta falta de profunditat, investigació i credibilitat que troben a faltar els lectors en un suport absolutament nou i revolucionari com és, encara avui, Internet. Les dificultats amb les que ha de lidiar és la plataforma digital, però els diferents suports que neixen any rere any faciliten i intenten apropar al màxim el tipus de lectura clàssic, és a dir, sobre paper.

Centrant-nos més concretament en el producte, podem distingir entre aspectes tangibles i aspectes intangibles. En ser un producte híbrid, té unes característiques especials que el diferencien de la resta de productes. L'aspecte visual, primordialment, seria el més important en aquesta classificació. El disseny del web ha de ser intuïtiu i de fàcil funcionament per a l'usuari. Es tracta d'un element essencial en el moment que volem apropar Internet als usuaris (nadius i migrants digitals, cal tenir en compte la doble vessant en tot moment). Hi haurà tres tipus de disseny web diferents: el clàssic per a ordinador (que acabarà essent el de referència, com en altres casos), el de tauleta i el de mòbil. Uns colors agradables a la vista i una estructura que faciliti al màxim la navegació. Cal fer un especial èmfasi en els colors utilitzats en els textos per a la seva fàcil lectura: fons blanc i lletra negra (amb ressaltats i

hiperenllaços de color blau). El minimalisme serà clau per a que no se sobrecarregui la pàgina i sigui senzill ubicar les categories, apartats, etcètera. A més, les imatges tindran un pes molt important en aquest sentit, ja que el sistema visual serà clau per a captivar l'usuari. Hi haurà una gran càrrega de producte audiovisual interactiu que integri i faci participar l'usuari. Per a la revista material, es tractarà d'un producte que també respondrà a uns criteris més o menys minimalistes, de fàcil lectura i d'una gran incorporació de gràfics, imatges i infografies que dotin d'alegria i de comoditat lectora al client. Un disseny senzill però treballat on convergeixen de la forma més eficient possible imatges i text.

En quant als aspectes tangibles, entràrem en el sistema receptor d'Internet i el tipus de senyal o codi que s'utilitza en la producció i transmissió. En aquest cas es tracta d'una senyal de tipus DSL ja que es tracta d'un producte en xarxa, a Internet. El sistema de recepció ha de ser un mòdem endollat a la línia telefònica que permeti als usuaris poder visualitzar el material en un ordinador. En el cas de mòbils i tauletes, el senyal d'Internet ve directament proporcionat per un repetidor o satèl·lit, amb la qual cosa només caldrà l'aparell en concret. En referència a la revista que arriba al client a casa, els recursos tangibles se centren en la impressió en un paper de qualitat que diferenciï el producte i aporti un recurs únic on el lector se senti còmode i pugui mantenir la seva confiança en l'empresa que apostarà fermament per una revista totalment diferent a les altres que es troben al mercat invertint en un producte sense precedents. A més, la incorporació de mapes i desplegable que requereixin la intervenció del lector dotarà encara més de qualitat un producte que busca la interactivitat i la transgressió en tots els sentits.

En un futur, la nostra empresa pretén incloure la producció de llibres (sempre relacionats amb les temàtiques que es volen tractar a l'empresa), que permetin un toc més literari a la narració i una major extensió. D'aquesta forma, es contempla l'especialització cap a la producció de llibres per part dels nostres periodistes i col·laboradors i la possibilitat de vendre'ls al públic com a complement del nostre producte principal a un preu assequible. Malgrat tot, aquesta opció es contemplaria a partir del segon any, just en el moment en que es plantegi l'obertura nacional del producte i l'augment o el descens de l'audiència projectada.

Preu

Ens trobem davant d'una empresa que segueix directrius similars a les de la revista digital *Jot Down* o, per altra banda, *Diagonal Periódico*: un mitjà que valora l'extensió i la qualitat per sobre d'altres preceptes que es tenen en compte de forma majoritària avui dia a la resta de mitjans i de revistes, obeint interessos comercials i d'audiència. La rabiant actualitat queda en un segon pla en favor d'un treball més profund que proporcioni un grau més elevat de treball i un caràcter particular.

Es tracta d'una empresa amb un caràcter innovador molt important que serà molt difícil de concretar. Com ja hem dit, principalment el finançament serà per part de crowdfunding, publicitat, un crèdit bancari i les compres digitals puntuals i subscripcions per part dels diferents clients. El preu de subscripció, com hem dit abans, serà de **32 euros** anuals per aquells que requereixin el producte "in situ" i en el que s'inclou també la subscripció digital, mentre que l'exclusivament digital es redueix fins els 20 euros. També existeix una subscripció de **75 euros** anuals per a socis col·laboradors, a partir de la qual aquests mateixos podran prendre part en els consells de presa de definicions transcendents en la línia que ha de seguir l'editorial, unes reunions que seran celebrades cada 6 mesos (2 cops a l'any) i en

les quals tindran dret a participar de l'assemblea a partir de la qual donaran sortida a les directrius que seguirà l'empresa, els canvis oportuns que s'hagin de realitzar o les noves línies d'acció que s'hagin acordat. En aquestes assemblees participaran aquests socis juntament amb els treballadors de l'empresa (periodistes, editors i maquetadors). En el moment en que aquest tipus de socis superi el nombre de 20 persones, existirà una rotació dels socis que acudeixin a cada assemblea (20 diferents a cadascuna fins que tots hi hagin assistit, podent delegar la feina a un altre soci en cas d'impossibilitat o en cas de no voler-hi participar). D'aquesta forma es garanteix la democratització en la presa de decisions de l'empresa i es possibilita la diversitat de criteris i d'opinions en un producte informatiu que requereix múltiples punts de vista, opinions, observacions i decisions amb la finalitat de crear una revista adaptada al públic al qual es dirigeix i que respongui directament a les crítiques del client per poder adaptar-la el màxim possible als seus requeriments, creant una convergència el màxim de d'eficient i efectiva possible entre l'empresa i l'usuari.

Publicitat

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
Muy Interesante	18.300 €	13.700 €	2.204.000
National Geographic	14.940 €	20.920 €	1.622.000
Saber Vivir	12.350 €	9.280 €	1.286.000
Vogue	19.400 €	17.100 €	991.000
Quo	13.800 €	10.350 €	906.000
Mi Bebe y Yo	14.890 €	10.450 €	818.000
Cocina Fácil	8.400 €	4.370 €	763.000
Elle	18.900 €	14.175 €	743.000
Cosmopolitan	18.200 €	14.600 €	727.000
El Mueble	16.970 €	12.730 €	694.000
Glamour	18.200 €	15.800 €	632.000
Mi Casa	12.975 €	8.000 €	623.000
Cosas de Casa	11.180 €	8.390 €	607.000
Casa Diez	10.500 €	7.650 €	512.000
Telva	20.500 €	14.700 €	469.000
Fotogramas	10.400 €	7.800 €	426.000
Ser Padres	12.500 €	9.300 €	402.000
AR Ana Rosa	13.125 €	9.850 €	334.000
Clara	14.110 €	9.230 €	330.000
Woman	17.200 €	12.990 €	302.000
Nuevo Estilo	12.975 €	8.525 €	261.000
FHM	13.800 €	9.100 €	230.000
Otras revistas			consultar

Tarifes de publicitat en revistes mensuals 2014. Font: www.oblicua.es

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)
XL Semanal	39.400 €	25.800 €	2.469.000
El País Semanal + Dominical	47.390 €	29.950 €	1.888.000
Mujer Hoy	26.700 €	17.000 €	1.575.000
Magazine Vanguardia	25.000 €	16.400 €	908.000
Yo Dona	31.100 €	19.500 €	439.000
Otros suplementos			consultar

Tarifes de publicitat en suplementos 2014. Font: www.oblicua.es

En quant a la publicitat, aquesta haurà de respondre a uns criteris concrets prèviament establerts a la formació definitiva de l'empresa i que s'adequaran a una sèrie de valors i de principis morals, solidaris i ambientals. Amb això, volem deixar clar que no som una empresa més que forma part d'un sistema capitalista on deixarem entrar qualsevol anunciant a canvi d'una quantitat de diners "X". Sabem que en aquests moments la publicitat viu un dels moments més difícils i que hauria de comprendre's com una font important d'ingressos per a nosaltres, però preferim sacrificar una certa quantitat de diners a canvi d'uns valors concrets amb els que creiem i confiem fidelitzar una audiència que valori aquest acte. No comprem la creació de la revista sense aquests preceptes. Així doncs, empreses cooperatives, respectuoses amb el medi ambient, respectuoses amb els drets dels treballadors, que no explotin la seva plantilla emparant-se en l'ús legal d'una reforma laboral immoral i abusiva, etc.

Així doncs, i tenint en compte les quotes de publicitat existents al mercat, la nostra publicació s'allunya molt de les audiències que hem analitzat i contemplat en ser un producte de nova creació sense cap marca de referència. Dels 5.000 exemplars que tenim pensat distribuir, caldrà sumar una projecció de 2.000 registres exclusivament webs i unes 500 compres trimestrals puntuals de la revista. Amb tot això, aconseguiríem projectar una distribució de 7.500 exemplars durant el primer any. Aquesta dada és

minsa en comparació amb totes les altres revistes que estudiat. Establiríem 4 tipus diferents de publicitat: doble pàgina, una pàgina, mitja pàgina i un quart de pàgina. La doble pàgina costarà un total de 605 euros, la pàgina sencera tindrà un preu de 320 euros, la mitja de 195 euros i el quart de pàgina de 130 euros. Aquestes quotes, però, es contempla augmentar-les amb el pas del temps i segons augmenti el nombre de distribucions de la revista, però tot això caldrà contemplar-ho a partir del segon any (on també caldrà tenir en compte la possible distribució a nivell nacional i un probable canvi de barems). Per al web, es preveuen uns preus de 500 euros per anunci gran mensual, 300 euros per al mitjà i 175 per al petit.

Aquests serien els ingressos que tindria la nostra empresa si ens venguessin la totalitat dels espais dedicats a la publicitat. Tot i això, degut a les experiències que ens rodegen i per les que han passat altres mitjans, sabem que no serà possible complir amb aquests objectius durant el primer any pel que, a raó del progressiu augment de les vendes publicitàries associades a l'estacionalitat que caracteritza el sector, la nostra projecció de venda de publicitat és la següent:

- 1er trimestre: 6.250 €
- 2on trimestre: 6.825 €
- 3er trimestre: 7.445 €
- 4rt trimestre: 8.200 €

Tipus de publicitat	Nombre	Ingrés trimestral	Ingrés anual
Doble pàgina	3	1.815	7.260
Pàgina sencera	8	2.560	10.240
Mitja pàgina	15	2.925	11.700
Quart de pàgina	20	2.600	10.400

Tarifes publicitat revista física

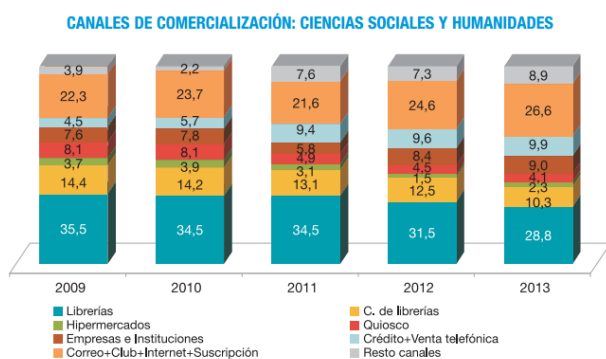
Tipus d'anunci	Nombre	Ingrés mensual	Ingrés anual
Gran	4	2.000	24.000
Mitjà	5	1.500	18.000
Petit	4	700	8.400

Tarifes publicitat web

Distribució

En quant a la distribució, la nostra revista obté una classificació especial i no distribuirà les revistes als punt de venda habituals que existeixen avui en dia. Com veiem en el gràfic adjunt, l'enviament per Correu-Subscripció ha augmentat de forma exponencial a mesura que han anat passant els anys, pel que segons com es contempla el nostre producte i la situació actual del mercat, creiem que es la millor manera de distribuir la secció física de la nostra revista.

És per això, que l'empresa escollida per a la distribució serà "Correus" i la revista es distribuirà per subscripció a tots aquells usuaris que ho sol·licitin mitjançant la subscripció anual, pel que l'empresa



Canals habituals de comercialització de llibres. Font: "Comercio Interior del Libro 2013"

considerem que no tindria la repercussió que necessitaria l'empresa i acabaria sent deficitari. En un futur, caldria contemplar l'opció d'incloure la revista en punts de venda especialitzats o determinades llibreries que siguin freqüentades per consumidors potencials de la nostra revista. Malgrat tot, tornem a incidir en la necessitat d'establir aquest mètode de distribució durant el primer any, tant pel preu com per l'eficàcia d'aquest mateix.

²² Correos, Enviament de paqueteria.

http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-calculador_tarifas/sidioma=es_ES

Comunicació

Objectius: El nostre objectiu és fer conèixer el nostre producte a un públic molt ampli. També ho és, però, que els agents relacionats amb el món de la comunicació se n'assabentin dels avantatges professionals que els pot presentar. Dit d'una altra manera volem que la majoria ens conegui i la minoria participi en el projecte. D'aquesta forma, aconseguirem la disfuisó necessària que requereix un projecte d'aquesta nevergadura i serà participat per una quantitat de gent representativa que confeccioni i co-produeixi un projecte que pertany a tots aquells que en formen part.

Missatge: Per una banda volem transmetre que "Becoming editors" és una editora que produeix uns continguts de qualitat sobre molts temes i molt diversos, però amb un interès públic i uns objectius comuns. Entenem el web com un banc de peces informatives interessants, sorprenents i diligents, que estiguin presents tant en la revista pròpiament dita com alguns altres d'exclusius per als subscriptors.

També difondrem el missatge dins el sector de la comunicació que la nostra iniciativa és molt beneficiosa per els periodistes i escriptors principiants o pels que es volen promocionar, a més de ser positiva per a la regeneració del món de la comunicació.

Elements de comunicació: La intenció és tenir un petit departament de comunicació que s'encarregui de la publicitat pròpia de l'empresa. Inundar a la xarxa amb la nostra marca és important, però també ho serà fer-nos presents físicament a les universitats amb publicitat, punts d'informació intermitents i actes varis com xerrades divulgatives, conferències, etc.

7. PLA D'OPERACIONS

Aquest pla es divideix en dos apartats bàsics, detallar a continuació:

7.1 Pla de producció

En aquest punt cal establir el temps del cicle productiu, especificar les tasques necessàries per al procés de producció i comercialització, i fer un ordre cronològic de les mateixes tasques així com deixar clar quines d'aquestes es realitzen amb recursos propis i quines s'externalitzen²³.

En trobar-nos amb una editorial a mig camí entre el llibre com a producte i el producte periodístico-informatiu (és a dir, un híbrid entre una editorial bibliològica i una de periodística), el procés productiu és força singular i té determinades particularitats.

El procés productiu de la nostra empresa té una duració total de 3 mesos, que és el temps que triga en llançar-se al mercat un nou exemplar del nostre producte. Durant aquests tres mesos, es tenen en compte diferents processos i tasques que són realitzats per un equip de persones especialitzades, principalment, en les Ciències de la Informació, Edició i Maquetació. D'aquesta forma, cal destacar el capital humà com l'eina imprescindible i més important per sobre de totes, ja que serà la feina dels periodistes, editors i maquetadors la que donarà sentit i resultat a cada número que surti a la llum en el període establert. Conjuntament amb ells, els ordinadors seran l'eina intermediària a través de la qual podran plasmar els seus projectes tant en format digital com en format paper, una eina imprescindible per a qualsevol redacció o editorial d'avui en dia, sense la qual no seria pas possible produir els diversos números que es plantegen. A partir d'aquí, tota aquesta part del procés productiu es duria a terme amb recursos propis i no s'externalitzaria cap part del procés fins a la creació del PDF en alta qualitat definitiu del número trimestral, a partir del qual s'iniciaria l'anomenada externalització a altres empreses, concretament en els processos d'impressió i de distribució.

Quant al procés de producció, aquest s'inicia un cop s'ha tancat el número anterior de la revista i llavors s'inicia el començament del nou. El número trimestral es tancarà 15 dies abans del seu llançament (és a dir, entre el 14 i el 16 de cada mes). A partir de llavors, es realitzarà una reunió amb tot el personal que durarà les primeres tres hores de les properes primeres dues setmanes (és a dir, fins a principis del mes següent) durant les quals es projectarà tot el necessari per a la realització del nou número: continguts, redactors, fonts, desplaçaments, pressupostos, etc. A partir de llavors, s'inicia un procés de realització de la propera revista en la que la correcta distribució i eficiència de les tasques a realitzar juguen un paper clau per a la correcta distribució i consum del producte:

- *Comptable*: inicia el nou cicle productiu del producte trimestral i exerceix la seva feina tal com l'ha exercit amb el número anterior. Aquest subjecte té una tasca més mecànica i no varia pràcticament gens durant l'any. S'encarrega de la comptabilitat, el traspàs d'informació econòmica (que realitzarà durant les reunions del nou número en referència amb les dades econòmiques del número passat per fer-ne una valoració i un anàlisi amb l'objectiu de corregir

²³ Els processos externalitzats de distribució i impressió es detallen i s'especifiquen al punt:

6.1.3. Proveïdors i intermediaris / *Producte físic*

els errors de cara al número següent). La seva feina és igual d'important que la resta ja que sense ell no podríem funcionar. Aquest també realitzarà les feines de gestoria de l'empresa, donades les poques persones en plantilla fixa i la facilitat de contractar els redactors externs amb contractes d'obra i servei per a cada una de les peces.

- *Responsable de màrqueting i comunicació:* s'encarregarà de l'adjudicació dels espais de publicitat a mesura que vagi avançant la realització del número, així com també s'encarregarà de mediar amb els nous anunciats, de fidelitzar els antics i de fer una tasca de recerca de publicitat diligent i adequada als nostres propis interessos. La seva tasca serà fonamental per a que puguem aconseguir el finançament adequat mitjançant la publicitat i que el projecte sigui sostenible. També s'encarregarà de les tasques de difusió i comunicació del producte, assistint a rodes de premsa, conferència i reunions del sector on es doni la difusió necessària per a la correcta coneixença i consolidació de la marca arreu del territori. Sense ell, no podríem donar-nos a conèixer a l'exterior ni donar forma i solidesa a la marca de "Becoming editors", pel que la seva intensa i eficaç difusió del projecte haurà d'anar acompanyada d'una correcta venta del mateix al públic, intel·lectuals, clients, usuaris i companys del mateix sector. Durant el primer i segon any, aquesta tasca serà absolutament essencial per a la viabilitat del projecte a llarg termini. Per tant, la gestió de la publicitat i la comunicació seran les seves tasques principals (així com el tracte amb proveïdors i intermediaris, sobretot en la gestió de la distribució i la impressió), que alhora seran absolutament flexibles i canviants al llarg del procés productiu per les exigències de la pròpia professió i empresa amb un producte que serà editat i modificat fins a l'últim instant.
- *Editor, periodistes i redactors:* un cop es tanca la projecció del nou número, s'inicia un procés que durarà 2 mesos i mig fins que s'editi finalment la revista del trimestre concret. Durant tot aquest període es produeixen els diversos reportatges sota la supervisió i coordinació del periodista coordinador de la plantilla. Existirà la convergència necessària, segons cada cas, en la realització dels diversos reportatges per part de tots els periodistes. Aquests, ajudaran en la construcció del reportatge, donaran punts de vista i ajudaran en la seva construcció. Un cop al mes es realitzarà una reunió (dues reunions en total ja que el procés dura 2 mesos i mig) on acudiran els redactors externs, els periodistes en plantilla, l'editor i el director de màrqueting i comunicació on s'exposarà el treball que es porta fet de cada reportatge i es farà una valoració de tots aquests així com també del funcionament del número en particular. D'aquesta forma es podrà fer efectiva la construcció col·laborativa de la revista i la convergència d'opinions i punt de vista. El reportatge, en una primera versió acabada, es traspasarà al coordinador dels periodistes i aquest en farà una primera edició i donarà el seu "OK" o, per contra, retocarà i canviarà allò que consideri necessari modificar. Després tornarà al periodista i aquest tornarà a fer una altra edició i revisió del reportatge segons les instruccions del periodista coordinador i després el passarà a l'editor per a que aquest realitzi una darrera revisió lingüística i edició final. Una altra vegada, el reportatge tornarà al periodista autor del mateix per a que faci la darrera revisió i comentar els darrers retocs que consideri necessari realitzar. Tornarà després a l'editor/maquetador i aquest l'inclourà dins la maqueta de la revista i en realitzarà l'encaix, disseny i edició final dins de l'InDesign de tota la revista del trimestre. A partir d'aquí, s'inclouran els infogràfics que hagi realitzat el periodista de la forma més adequada i amb el disseny més pertinent per acabar enviant altra vegada el reportatge al coordinador de periodistes per a que doni la seva opinió final del mateix. El maquetador, a part d'aquesta feina d'edició i maquetatge de cadascun dels reportatges, s'encarregarà de la inclusió dins la revista

de la publicitat que li comunicui l'encarregat de comunicació i publicitat, així com també de la maquetació i edició del número sencer.

Esquema cronològic del procés de producció

PLA DE PRODUCCIÓ – CRONOLOGIA (EXEMPLE DEL NÚMERO D'ABRIL)				
TRIMESTRE	<i>15 desembre – 1 de gener</i>	<i>1 de gener – 1 de febrer</i>	<i>1 de febrer – 1 de març</i>	<i>2 de març – 15 de març</i>
Director de comunicació i publicitat	- Projecció del nou número - Cerca d'anunciants per al nou número - Gestió de la comunicació i la difusió final del número del trimestre anterior (molt important)	- Cerca de publicitat per al nou número - Comunicació i difusió de l'empresa en rodes de premsa, conferències i reunions del sector - Assistència a la reunió mensual	- Cerca de publicitat per al nou número - Comunicació i difusió de l'empresa en rodes de premsa, conferències i reunions del sector - Assistència a la reunió mensual	- Valoració de la publicitat trimestral amb la del trimestre anterior i cerca de conflictes i possibles solucions - Gestió de la comunicació i difusió final del número de la revista que s'estendrà 15 dies més en el procés de producció del proper número - Assistència a la reunió final de tancament
Periodista coordinador	- Projecció del nou número - Cerca del centre d'interès trimestral a tractar i primers contactes amb els reporters externs	- Consolidació del centre d'interès del número - Tancament dels reporters externs que hi participaran - Realització del	- Realització del seu reportatge - Coordinació i edició dels altres reportatges - Tancament i supervisió del "timing" previst	- Tancament final de tots els reportatges sota la seva supervisió durant la primera setmana - Durant la segona setmana, revisió del PDF

<i>Periodistes en plantilla</i>		seu reportatge - Coordinació, supervisió i edició dels altres - Assistència a la reunió mensual	per a cadascun dels reportatges - Assistència a la reunió mensual	en alta qualitat final (de l'editor) i vist i plau per a l'enviament a impressió - Assistència a la reunió final de tancament
	- Projecció del nou número - Cerca de fonts	- Realització del seu reportatge - Edició i col·laboració amb els altres reportatges dels altres periodistes - Assistència a la reunió mensual	- Realització dels seus reportatges - Edició mútua en conjunt amb la resta de la plantilla i amb els dels reporters externs - Assistència a la reunió mensual	- Tancament definitiu dels seus reportatges durant la primera setmana - Assistència a la reunió final de tancament
		- Realització del seu reportatge - Assistència a la reunió mensual	- Realització del seu reportatge - Assistència a la reunió mensual	- Assistència a la reunió final de tancament
<i>Reporters externs</i>		- Realització del seu reportatge - Assistència a la reunió mensual	- Realització del seu reportatge - Assistència a la reunió mensual	- Assistència a la reunió final de tancament
<i>Editor/Maquetador</i>	- Projecció del nou número - Realització de diverses maquetes d'exemple de portada i del disseny principal del nou número	- Consolidació de la portada i del disseny base que estructurarà el nou número - Creació d'espais publicitaris, assignació de les pàgines dedicades a cada reportatge i confecció molt aproximada de la nova maqueta	- Quasi tancament dels espais publicitaris dedicats a les pàgines de la revista, sempre amb un cert punt de flexibilitat - Edició de la revista amb els reportatges finalitzats i tancament de les pàgines dedicades als	- Finalització del PDF en alta qualitat definitiu i enviament a l'empresa impressora. - Assistència a la reunió final de tancament

			altres reportatges que encara no estan finalitzats	
			- Revisió dels reportatges acabats abans d'inserir-los dins la maqueta	
Comptable	- Presentació extraordinària dels números i comptes de l'empresa després de la venta de la revista trimestral	- Treball de comptes	- Treball de comptes	- Treball de comptes

7.2 Resum de recursos i costos

A continuació detallarem el resum de recursos i costos que suposarà “Becoming editors” dividit en una sèrie d’apartats en que cadascun d’ells quedarà dividit i detallat en una explicació i un quadre on es detallaran els seus números exactes.

LOCAL

El local que requerirà l’empresa per al seu funcionament serà un espai no gaire ampli de dos ambients situat al barri de Gràcia de Barcelona. Com no es requereix un lloc de grans dimensions, la despesa que requerirà serà menor que en moltes altres editorials o redaccions.

Local	
Situació	Barcelona (Barri de Gràcia)
Característiques	Local de dos ambients, una sala on es troba la plantilla realitzant la seva feina diària i una altra sala on realitzar les reunions mensuals. També hi ha un lavabo.
Proximitat	Proper a Torrent de l’Olla
Preu	600€ en concepte de lloguer

INVERSIONS DE CAPITAL FIX

A continuació es detallen totes aquelles inversions de capital fix que són aquelles relacionades amb l’adquisició d’equipaments, programes informàtics, mobiliari o llicències, per exemple.

Inversions de capital fix		
Producte	Preu únic	Preu total
6 cadires giratòries TORHEL²⁴	49,99€	299,94€
6 cadires per a visites JULES	41,99€	251,94€
6 escriptoris GALANT	134€	804€
6 Toshiba Satellite L50TA11T²⁵	899€	5394€
3 impressores HP Laserjet Pro200 M276NW	379€	1137€
Llicència Windows 8²⁶	150€	450€
Llicència Microsoft Office	269€	807€

²⁴ <http://ca.ikea.com/es/ca/catalog/categories/departments/workspaces/>

²⁵ <http://tiendas.mediamarkt.es/informatica>

²⁶ http://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/DisplayHomePage

Llicència Adobe InDesign CS6 ²⁷	887,69€	2663,07€
Llicència Adobe Photoshop CS6	940€	2820€
Llicència Adobe Illustrator CS6	785€	2355€
Disseny del web ²⁸	500€	500€
Lloguer del local	1800€	1800€ (lloguer del primer mes i dos mesos de fiança)
Domini .cat per tres anys ²⁹	23,35€	70,06€
Inversió inicial: 19.351,87€		

COSTOS DE CAPITAL FIX

Aquí es detallen els costos relatius al domini web que tindrà l'empresa i també al lloguer del local, tots dos contractes de tipus anual.

Concepte	Cost anual
Domini del web	23,35€/any
Lloguer del local	7.200€/any
TOTAL: 7.223,35 €	

COSTOS D'AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZA'T

Per calcular les amortitzacions del tangible de forma anual, hem de fer-ho mitjançant la quota d'amortització. Calculant un valor residual que podria ser real a partir del 10 anys de vida útil que els hi donem. Aquests en són els resultats:

Material	Formula	Preu d'amortització anual
6 Toshiba Satellite L50TA11T	$\frac{(899 - 200)}{10}$	69,90 € / unitat
		419€ anuals
3 impressores HP Laserjet Pro200 M276NW	$\frac{(379 - 60)}{10}$	31,90€ / unitat
		95,70€ anuals

²⁷ <http://www.adobe.com/es/products/catalog.html>

²⁸ <http://www.tactic.cat/>

²⁹ <https://www.cdmon.com/cat/puntcat/>

COSTOS DE PERSONAL

La plantilla de “Becoming editors” estarà composta per un total de 6 persones, totes elles tindran un horari laboral de 8 hores que anirà de 10 del matí a 16 del vespre, amb 30 minuts per dinar. Malgrat això, tant el Director de comunicació com el periodista de referència de coordinació compliran una jornada completa fins les 20 hores i tindran un sou més elevat que la resta per les hores de més que els pertoquen. Les funcions que duran a terme els empleats seran:

Comptable (soci adjunt): Encarregat de portar els comptes de l’empresa, pagar als treballadors, proveïdors i serveis contractats per l’empresa.

Director de comunicació i Relacions públiques (soci adjunt): Gestiona la comunicació interna i externa de “Becoming editors”. Controla la relació amb els anunciants, els proveïdors i amb el públic. Seria la cara visible que farà publicitat de l’empresa a les universitats per exemple.

Periodistes i maquetador: 3 periodistes encarregats de gestionar els continguts de la web. Aquests periodistes seran editors al mateix temps dels textos dels companys i dels textos dels periodistes col·laboradors. Un d’aquests tres serà el periodista encarregat de la coordinació de la plantilla. També hi haurà 1 maquetador que s’encarregarà del muntatge i que aportarà l’edició final. En ser un procés productiu de 3 mesos, la sobrecàrrega de feina que pateixen els treballadors és molt més lleugera del que podria semblar a primer cop d’ull, s’alenteix tot el procés i pot fer-se sense cap tipus de problema.

*Cal afegir que tots els sous de personal es faran efectius de 14 pagues anuals segons conveni que quedaran prorratejades en 12 pagues mensuals per afavorir el funcionament efectiu de l’empresa. Les pagues extra es veuran afegides si l’empresa gaudeix de beneficis suficients com es menciona, després d’una assemblea on es decidirà el sobresou percentual que tindrà cada treballador.

Funcions	Sou brut mensual	Sou brut anual
Comptable	900 €	10.800€
Director de comunicació i Relacions Públiques	1.700€	20.400€
Periodistes + maquetador	1.200€ per persona 3.600€ en total	14.400€ per persona 43.200€ en total
Periodista coordinador	1.700€	20.400€
Redactors externs (5 de mitjana)	Aproximadament uns 350€ per peça i per periodista (trimestrals)	1.750€ per trimestre 7.000€ anuals
TOTAL: 101.800 €		

Davant la falta de dietes durant el primer any per la incertesa en el desenvolupament del projecte, existiran “bonus” anuals en el sou dels treballadors si els beneficis de l’editora són suficients. Aquests “bonus” se sumaran al sou a final d’any i seran proporcionals i equitatius al sou dels treballadors, sense establir cap tipus de diferència entre ells per qüestions de categoria.

COSTOS DE MANTENIMENT I FUNCIONAMENT

La nostra empresa tindrà uns costos de llum i d'aigua moderats degut a la seva mida, així com també un cost de connexió a la banda ampla que no excedirà els 500 € anuals, tot detallat a continuació:

Subministrament	Cost mensual	Cost anual
Aigua	20€	240€
Llum	200€	2.400€
Internet ADSL 100Mb i mòbil de l'empresa	39,90€	476,80 €
TOTAL: 3.116,80€		

COSTOS DE TRANSPORT

Per els moviments que puguin sorgir als empleats durant l'horari laboral i per motius estrictament relacionats amb l'empresa tindrem títols multipersonals de Transport Públic. Concretament adquirirem T-10, 4 per persona, entenent que al llarg de l'any els membres de la plantilla fixa de "Becoming editors" realitzaran diversos desplaçaments per a poder documentar-se, entrevistar fonts o qualsevol tipus de trasllat que requereixi el reportatge concret que s'estigui duent a terme. És per això que facilitarem una T-10 de 2 zones per a cada periodista durant cada trimestre. Només gaudiran de 4 anuals els 3 periodistes, mentre que el director de comunicació en tindrà 2 anuals i el maquetador i el comptable cap. En total, 14 l'any. Sense dietes

T-10 de 2 zones	Preu	Quantitat anual
	19,60€	14
TOTAL: 274,40€		

COSTOS DE COMERCIALITZACIÓ

Comunicació

Els costos d'aquest àmbit vindran derivats de les rodes de premsa de presentació de la marca, els actes celebrats a les universitats per fer conèixer la web i perquè l'empresa també estigui viva més enllà de la pantalla i el patrocini d'esdeveniments o propostes periodístiques afins. Es realitzarà una roda de premsa mensual durant el primer any.

Rodes de premsa	Detalls	Cost mensual	Cost anual
	Lloguer de l'espai	300€	3.600 €

	Lloguer equip de micròfons	200€	2.400 €
TOTAL 500€			TOTAL 6.000 €

Patrocini d'alguns esdeveniments educatius (essencial durant el primer i segon any de creació del projecte per a una correcta i efectiva difusió) i també actes en universitats, conferències i rodes de premsa en institucions educatives superiors:

	Cost mensual	Cost anual
Actes periodístics a facultats (presentacions, conferències, taules rodones...)³⁰	No pot haver-hi un pressupost major als 300 euros per acte. Caràcter bimensual.	1.500 €
Patrocini d'esdeveniments	250 euros trimestrals	1.000 €
		TOTAL: 2.500 €

Distribució

En aquest apartat es detallen les despeses que té l'empresa en relació a la distribució dels exemplars físics de la revista. L'empresa que se n'encarregarà serà Correus i la despesa total serà la següent:

Servei	Cost trimestral	Cost anual
Distribució	4.750 €	19.000 €
		TOTAL 19.000 €

ALTRES SERVEIS EXTERNS

Un dels serveis que externalitzarem que adquireix més importància és la impressió material de la revista per a la futura distribució de la mateixa, que realitzarem a través de l'empresa "Printaqui", especialitzada en impressions i enquadernacions per a empreses.

Servei	Cost trimestral (IVA inclòs)	Cost anual (IVA inclòs)
Impressió	7.481,91	29.927,64
Enquadernació amb grapes	12	48
Servei de revisió	9,90	39,60
		TOTAL: 30.015,24 €

³⁰ Durant dos mesos les universitats no tenen cicle lectiu. Juliol i Agost no els incloem.

En referència a la neteja, la nostra capçalera contractarà una persona autònoma externa que es dediqui a la neteja com a servei professional. Degut a la mida reduïda del local no caldrà una empresa externa especialitzada ni tampoc una neteja diària, pel que només requerirem dos dies a la setmana de neteja, dues hores, just quan acabi la jornada. Tot això ens durà a un major estalvi en la quantitat anual.

Servei	Cost trimestral	Cost anual
Neteja	360 €	1.040 €
TOTAL 1.040 €		

COSTOS GENERALS D'ADMINISTRACIÓ

En aquest apartat, detallem els costos que ens suposen els impostos als quals ha de fer front l'empresa i l'assegurança que contractarem.

Cost	Detalls	Despesa mensual	Despesa anual
Sou del personal administratiu	Comptable	(inclòs i detallat en els sous de personal)	(inclòs i detallat en els sous de personal)
Impostos			
	IVA	400€ / trimestre	1.600€
	IRPF	1.500 / trimestre	6.000€
	Seguretat Social	2.200 / trimestre	6.600€
Assegurança			
	Generalli Seguros	196,23€	2.354,76
			TOTAL: 15.954,76 €

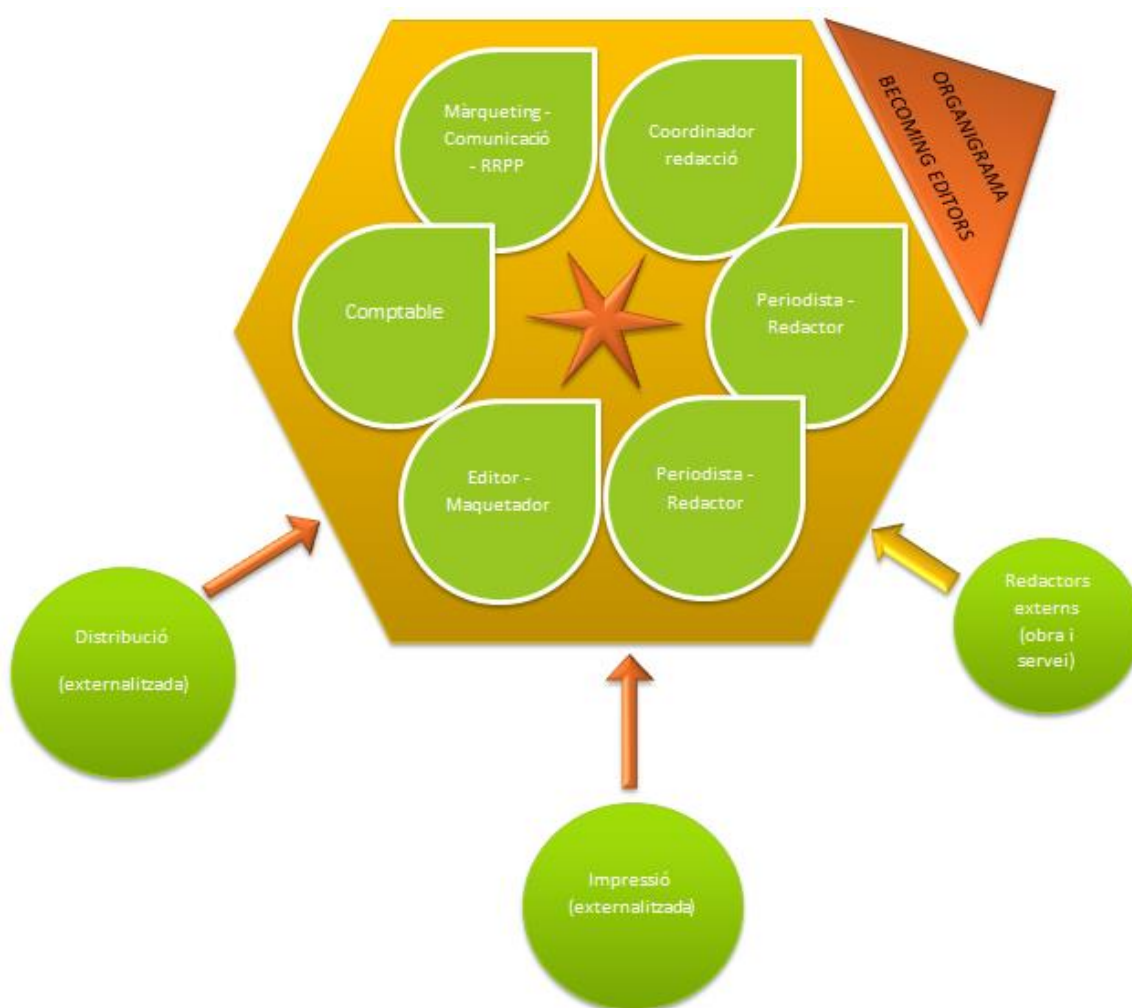
CRÈDIT FINANCER

Per engegar l'empresa demanarem un crèdit al Banc Sabadell. La quantitat requerida serà de 30.000€ per poder cobrir amb escreix les inversions inicials, que ascendeixen gairebé a 20.000€. El préstec que demanem és l'anomenat 'Préstec Emprenedor', especial per a joves que decideixen iniciar un projecte empresarial. Amb aquest préstec, el Banc Sabadell ofereix les següents condicions:

- Finançament del 100% de la inversió
- Termini de 5 anys
- Opció de 12 mesos de carència
- Interès fix del 7,41% i comissions reduïdes

7.3. Organigrama

A continuació presentem l'organigrama de l'empresa, on s'especifica tota la feina indispensable per al seu correcte funcionament en aquest esquema d'agradable i senzill enteniment. En aquest esquema, es vol representar l'horitzontalitat i l'esperit col·laboratiu de l'empresa on s'equiparen tot els treballadors al mateix nivell i es presenta el treball cooperatiu entre ells mateixos amb l'ajuda de feines externalitzades que venen de l'exterior. Una forma d'organitzar la feina transgressora que basa el seu esperit en un cercle on ningú es trobi per sobre ni per sota de cap altre treballador sense cap tipus de jerarquitzaió com a objectiu d'una major eficiència i productivitat.



³¹ Font: creació pròpia. Llegenda: estrella de sis puntes (símbol de la convergència de tots els integrants de la plantilla), fletxes vermelles (serveis externalitzats), fletxa taronja (servei de joves periodistes que no formen part de la plantilla però que formen part del projecte social de l'empresa), figures en "gota" (descendeixen directament del nom de l'empresa perquè en són la seva força productiva), figures rodones (serveis que no estan presents a la redacció).

8. PLA FINANCER

8.1. Pressupost de capital

En aquest apartat presentem el pressupost de capital amb el que comptarà la nostra empresa. Aquest pressupost contempla les previsions de finançament inicial, les existències o les inversions en actiu fix entre d'altres. Amb tot això, finalment tindrem un balanç amb el total de recursos que disposarem en un principi i també el total d'inversions.

Presentació del pressupost de capital

(Plana següent)

FINANÇAMENT		INVERSIÓ	
Concepte	Import (€)	Concepte	Import (€)
<u>Recursos propis</u>		<u>Despeses</u>	
Aportació dels socis-treballadors	5.000	Rodes de premsa	6.000
		Actes periodístics a facultats i patrocini d'esdeveniments	2.500
<u>Crèdits/subvencions</u>		<u>Immobilitzat immaterial</u>	
Subvencions estructurals, en règim de concurrència no competitiva, a publicacions informatives digitals en català o en aranès. DOGC.	2.000	Llicència Windows 8	450
		Llicència Microsoft Office	807
Crèdit Banc Sabadell	30.000	Llicència InDesign, Photoshop i Illustrator	7.838
Resultats d'exercicis anteriors	0	Creació del web (extern)	1.000
Crowdfunding	10.000	Compra del domini .cat	23,35
		<u>Immobilitzat material</u>	
		6 cadires giratòries TORCEL	299,94
		6 cadires per a visites JULES	251,94
		6 escriptoris GALANT	804
		6 Toshiba Satellite L50TA11T	5.394
		3 impressores HP Laserjet Pro200 M276NW	1137
		Saldo inicial de tresoreria	13.294,76
		Local	7.200
Total recursos	47.000 €	Total inversions + Saldo inicial de tresoreria	33.705,23 + 13.294,76 = 47.000 €

8.2. Pressupost d'explotació

En la projecció del nostre pressupost d'explotació, contemplarem les previsions d'ingressos derivats del cicle d'explotació per al termini d'un any natural, com ara les vendes del producte, les vendes de publicitat i d'altres ingressos. Per altra banda, també s'han de contemplar dintre d'aquest les previsions de despeses derivades del cicle d'explotació per al termini del mateix any natural com ara les compres o aprovisionaments, els sous de personal, les amortitzacions o els serveis externs entre molts d'altres. Finalment, a aquest resultat final d'explotació obtingut li restarem les despeses financeres, obtenint així el resultat ordinari d'explotació, és a dir, els beneficis o les pèrdues darreres.

Presentació del pressupost d'explotació

(Plana següent)

INGRESSOS

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE
Ingressos												
Subscripcions			112.000,00 €			- €			4.800,00 €			16.000,00 €
Subscripcions digitals			20.000,00 €			2.000,00 €			- €			10.000,00 €
Socis col·laboratius		3.750,00 €					7.500,00 €					
Anunciants revista física			6.250,00 €			6.825,00 €			7.445,00 €			8.200,00 €
Anunciants web	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
TOTAL												250.970,00 €

DESPESES

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE
Despeses												
Costos de personal												
Comptable	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Director de comunicació	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €
Periodista-redactor	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Periodista-redactor	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Periodista-coordinador	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €
Maquetador	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Reporters			1.750,00 €			1.750,00 €			1.750,00 €			1.750,00 €
Costos administratius												
Sou del personal administratiu	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguretat Social	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €	2.002,06 €
Generalitat Assegurança	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €	196,23 €
Costos de comercialització												
Actes a Universitats	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Patrocinis	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Distribució			4.750,00 €			4.750,00 €			4.750,00 €			4.750,00 €
Serveis externalitzats												
Servei de neteja	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Impressió			7.510,83 €			7.510,83 €			7.510,83 €			7.510,83 €
Altres costos												
Aigua	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Llum	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Internet	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €	39,90 €
Lloguer del local	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Transport públic			98,00 €			58,80 €			58,80 €			58,80 €
Amortitzacions	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €
TOTAL												195.749,96 €
Resultat d'explotació												55.220,04 €
Despeses financeres	358,02	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €	358,02 €
Total explotació												50.923,80 €

9. BIBLIOGRAFIA

Bibliografia articles i arxius web

- *La próxima generación de autoedición digital amenaza a la industria editorial* [en línea]. Barcelona: Eduardo López, 2014. [Consulta: 27 de octubre de 2015]. Disponible a: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/ocio-y-cultura/proxima-generacion-autoedicion-digital-amenaza-industria-editorial-3561464>
- *El mundo editorial se encoge* [en línea]. Frankfurt: Carles Geli, 2014. [Consulta: 27 de octubre de 2015]. Disponible a: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/10/11/actualidad/1413050529_633754.html
- *Redes sociales en las que encontrar a los escritores del mañana* [en línea]. Miqui Otero, 2014 [Consulta: 30 de nombre] Disponible a: http://elpais.com/elpais/2014/11/18/icon/1416303946_266320.html
- *Sector Editorial* [Consulta: 30 de novembre – 18 de maig] Disponible a: http://elpais.com/tag/sector_editorial/a/
- *EL PAÍS, líder con 1.862.000 lectores* [en línea]. Redacció, 2013 [Consulta: 2 de desembre]. Disponible a: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366659886_056774.html
- *Los españoles dedican ya más tiempo a leer prensa en Internet que en papel* [en línea]. Redacció, 2013 [Consulta: 2 de desembre]. Disponible a: <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-espanoles-dedican-ya-mas-tiempo-leer-prensa-informacion-general-internet-papel-20131208115858.html>
- *Informe sectorial Industria editorial* [en línea] BCF Consultors, 2010 [Consulta: 15 de desembre]. Disponible a: http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Informe%20sectorial%20industria%20editorial%20CAS_tcm24-4070.pdf
- *Fires del llibre a Catalunya 2015* [en línea] Generalitat de Catalunya, 2014 [Consulta: 17 de desembre]. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/ivic/documents/documents_ivic/publicacions/Fires-del-llibre-2015.pdf
- *‘Informe de la Profesión Periodística 2013’: 11.151 empleos perdidos y 284 medios cerrados desde 2008* [en línea] APM, 2013 [Consulta 2 de gener]. Disponible a: <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/informe-de-la-profesion-periodistica-2013-11151-empleos-perdidos-y-284-medios-cerrados-desde-2008>

- *Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros de 2012* [en línea]. Federación de Gremios de Editores de España, 2012 [Consulta: 3 de gener]. Disponible a: www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/130207NPR-FGEE-BarometroHabitosdeLectura2012.pdf
- *Yo leo, tú descargas, él piratea* [en línea]. Madrid: Winston Manrique, 2013 [Consulta: 3 de gener de 2015]. Disponible a: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/02/07/actualidad/1360228328_922211.html
- *El 35% de los españoles no lee “nunca o casi nunca”* [en línea]. Madrid: Redacció, 2015 [Consulta: 15 de gener de 2015]. Disponible a: http://cultura.elpais.com/cultura/2015/01/08/actualidad/1420721604_628302.html
- *El 29,3% de los españoles es aficionado a la lectura* [en línea]. Universia España, 2015 [Consulta: 16 de gener de 2015]. Disponible a: <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2015/01/12/1118005/29-3-espanoles-aficionado-lectura.html>
- *Comercio Interior del Libro en España 2013* [en línea]. Federación de Gremio de Editores de Espanya, 2014 [Consulta: 21-30 d’abril de 2015]. Disponible a: http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/ComercioInterior2013.pdf
- *Com ha evolucionat la població a l’AMB?* [en línea]. AMB, font Idescat, 2013 [Consulta 30 d’abril de 2015]. Disponible a: <http://www.amb.cat/s/web/area-metropolitana/coneixer-l-area-metropolitana/poblacio.html>
- *Publicidad en revistas* [en línea]. EGM (Estudio General de Medios, 2015 [Consulta: 6 de maig de 2015]. Disponible a: <http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-revistas.htm?gclid=COD89qzwrMUCFQzHtAodeDAAGw>

Bibliografia blogs i llocs web

- *Centro Español de Derechos Repográficos (CEDRO)* [blog] [Consulta: 2 de desembre] Disponible a: <http://www.cedro.org/blog/blog.cedro.org/2013/12/09/credibilidad-calidad-prestigio-y-rigor>
- *Tinta libre* [web]. [Consulta: 18 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.tintalibre.com.ar>
- *Institut d'Estadística de Catalunya* [en línia]. [Consulta: 1 de maig de 2015]. Disponible a: <http://www.idescat.cat>
- *Instituto Nacional de Estadística* [en línia]. [Consulta: 3 de maig de 2015]. Disponible a: <http://www.ine.es>
- *Correos* [en línia]. [Consulta: 5 de maig de 2015]. Disponible a: <http://www.correos.es/>
- *Cómo hacer una bibliografía* [en línia]. ELISAVA (Escuela Superior de Diseño e Ingeniería de Barcelona), 2012. [Consulta: 18 de maig de 2015]. Disponible a: http://www.elisava.net/sites/default/files/documents/como_presentar_una_bibliografia_rev_i_uny_2012.pdf

Bibliografia física

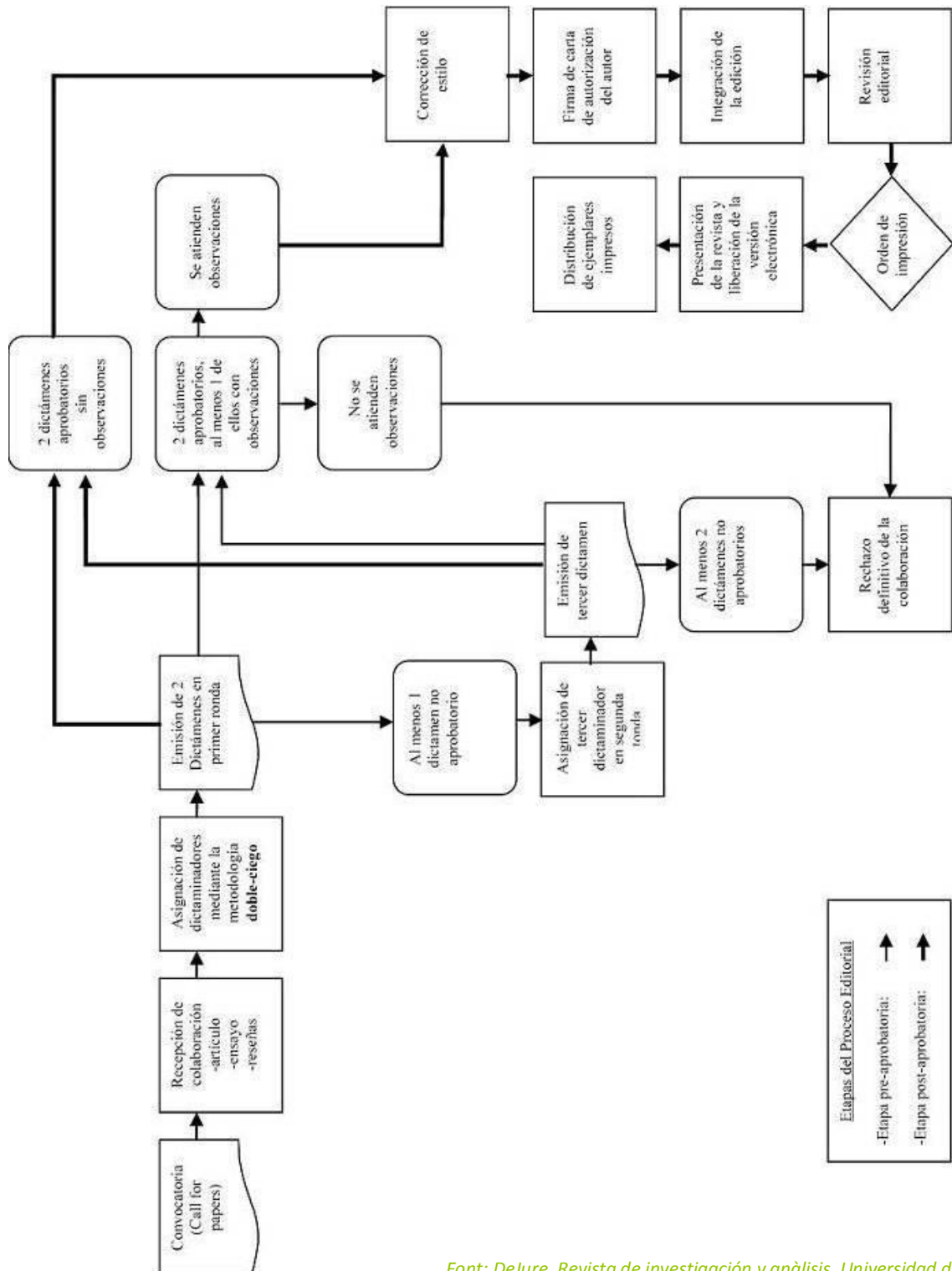
- Galán, Javier; Aguado, Guadalupe. *Periodismo Emprendedor: Planificación y desarrollo de empresas informativas*. Ediciones Universitarias McGraw-Hill. 2014
- Fernández Alonso, Isabel; de Moragas, Miquel; Blasco Gil, José Joaquín; Almiron, Núria. *Ajuts a la premsa a Europa*. Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona. 2006
- Federación de Gremios de Editores de España. *Comercio Interior del Libro en España 2013*. Ministerio de Cultura/Centro Español de Derechos Repográficos. 2014.
- Observatorio de la Lectura i el Libro. *El sector del libro en España 2012-2014*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Abril 2014.
- Laboratorio de ideas sobre el libro. VVAA. *La gran transformación: Panorama del sector del libro en España 2012-2015*. Anatomía de la edición. 2015
- Epstein, Jason. *Book Business Publishing: Past, Present, and Future*. W. W. Norton & Company. 2002

Entrevistes realitzades

- Ton Barnils, fundador de l'editorial DAU
- Elisabet Navarro, emprenedora del projecte empresarial "Sport Dirigit" a Cerdanyola del Vallès
- Álex Rodríguez, director adjunt de La Vanguardia
- Begoña Corzo, editora del Magazine de La Vanguardia
- Departament de comunicació de Tinta Libre Ediciones

10. ANNEXOS

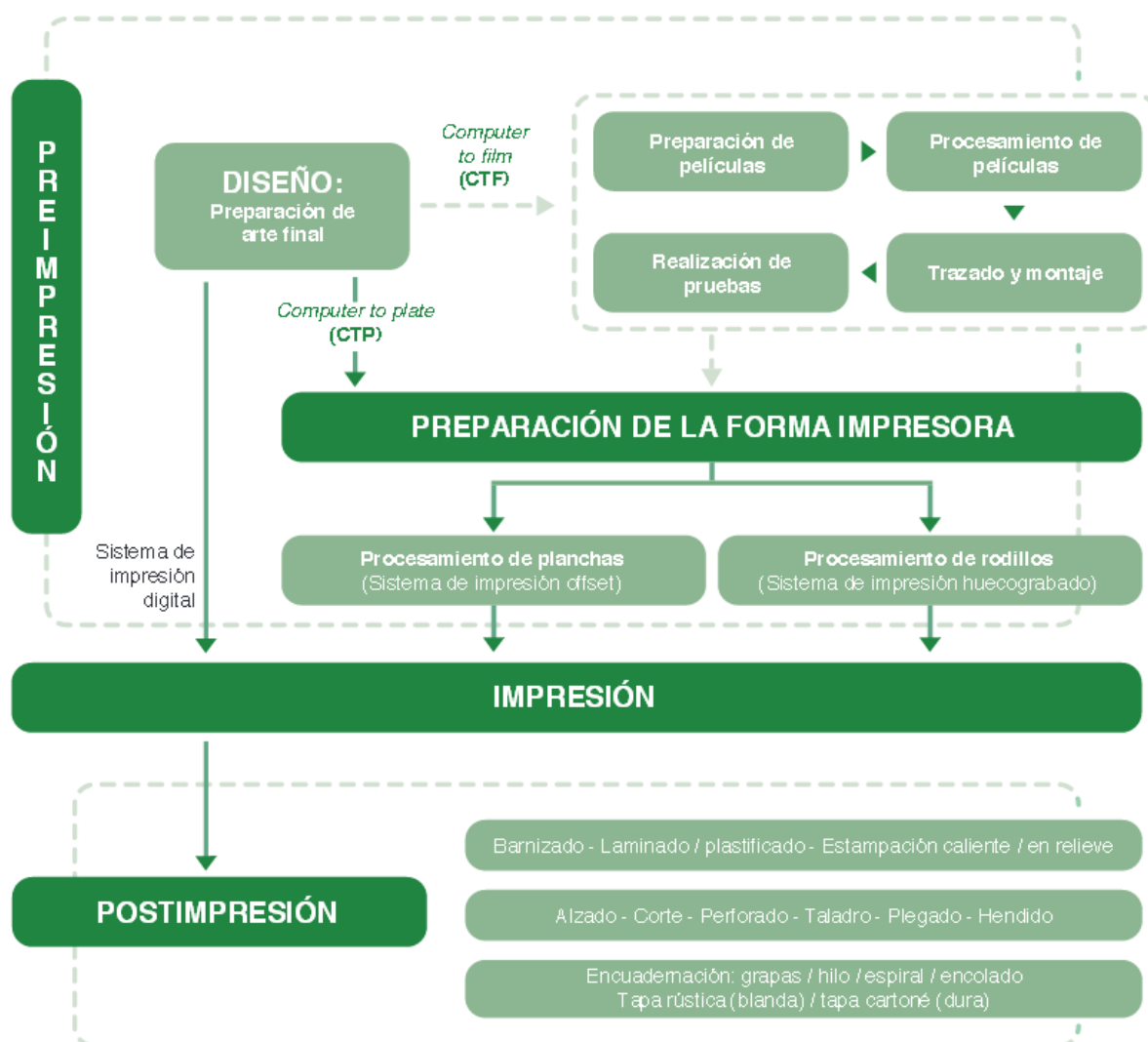
Exemples de plans de producció



Font: DeJure. Revista de investigación y análisis. Universidad de Colima

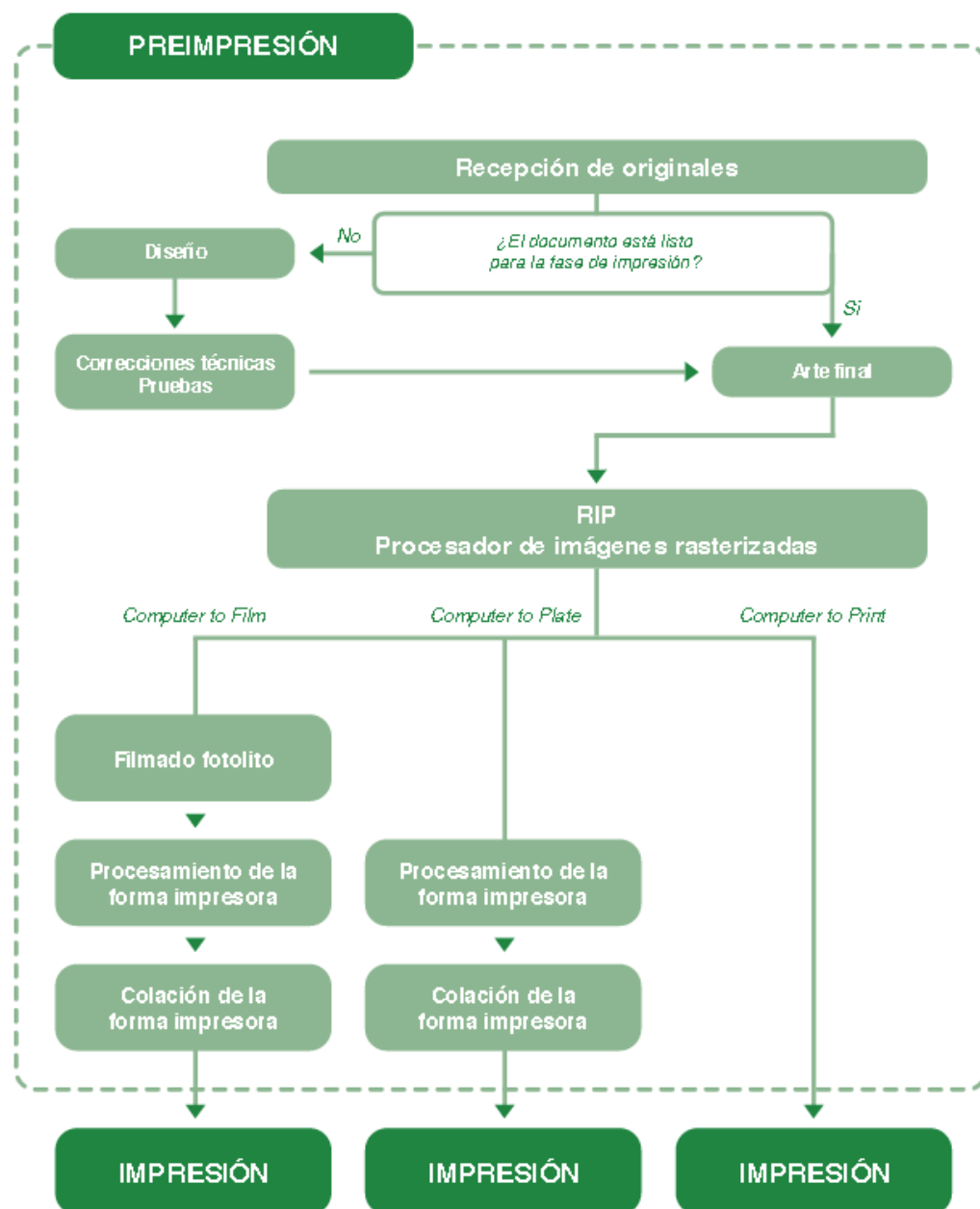
*El tiempo mínimo para la edición de una obra es de seis meses y se podrá extender dependiendo de la complejidad y extensión del original.





Font: Proceso de producción. Junta de Andalucía

Pla de pre-impressió



Font: Proceso de preimpresión. Junta de Andalucía

11. AGRAÏMENTS

Voldria agrair la confecció d'aquest projecte, especialment, a tots aquells que han col·laborat a il·luminar-me al llarg del camí amb els seus coneixements per ajudar a fer d'aquest un treball ambiciós, a la vegada que realista per la seva adequació a la realitat econòmica, financera, social i periodística que viu el nostre país.

Gràcies a la tutora Marta Sabater per facilitar i ajudar-me en tot el que ha tingut a les seves mans, donades les dificultats, per a que aquest projecte fos el més exitós possible. El tracte amb el tutor ha estat, doncs, fonamental per a obtenir aquest resultat. També voldria agrair a en Ton Barnils, la Begoña Corzo, l'Elisabet Navarro i el Departament de Comunicació de Tinta Libre el temps i el tracte que han tingut, sempre prestant-se al que fos necessari en tot moment. Agrair també el suport rebut durant aquest temps per a poder fer realitat un treball que, en alguns moments, s'ha fet feixuc i no ha acabat de quadrar amb la idea inicial que tenia en ment però que, finalment, ha acabat convertint-se en un gran projecte acadèmic que pot convertir-se en quelcom real si la voluntat i les circumstàncies l'acompanyen. També voldria agrair a tots els proveïdors que de forma gratuïta han penjat tot tipus d'informació d'utilitat relacionada amb l'emprenedoria dins el món periodístic i que ha facilitat la consecució dels objectius plantejats inicialment amb "Becoming Editors".

Amb tot, m'agradaria concloure el que ha estat un treball d'aprenentatge, coneixements i molts entrebancs que no han fet més que incidir en el creixement tant meu com del propi projecte. No ha estat fàcil poder, finalment, crear un producte que s'adeqüés a les exigències personals que hom projectava a principi de curs, però l'esforç, la persistència, l'obstinació i el suport i ajuda rebudes al llarg del procés de construcció han fet que, a fi de comptes, pugui expressar la meva satisfacció amb el resultat definitiu.