

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **TRABAJO FINAL DE MÁSTER** ***Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural***

**TÍTULO: Análisis del marketing y de la comunicación  
en editoriales de libros infantiles en España. El caso  
de la editorial Media Vaca**

Dirigido por: Margarita Cabrera Méndez

Presentado por: María Fragoso Mora

CURSO 2020-2021

## **I. ÍNDICE GENERAL**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
3.1. Planteamiento del problema	
3.2. Pregunta de investigación	
3.3. Justificación	
3.4. Diseño de la investigación	
<b>4. MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL: DEFINICIONES Y CONCEPTOS .....</b>	<b>12</b>
4.1. Estado de la cuestión	
4.2. El sector cultural: categorización de actividades, productos y servicios culturales	
4.3. Marketing cultural: implicaciones de su definición	
<b>5. EL CONTEXTO DE LAS EDITORIALES DE LIBROS INFANTILES EN ESPAÑA .....</b>	<b>22</b>
5.1. La industria del libro en España	
5.2. El libro digital y físico	
5.3. El mundo editorial y el marketing y la comunicación	
5.4. La producción de libros infantiles en España	
<b>6. EL CASO DE LA EDITORIAL MEDIA VACA .....</b>	<b>34</b>
6.1. Historia y entorno de la entidad	
6.2. Misión, visión y valores de Media Vaca	
6.3. Los libros de Media Vaca	
<b>7. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL .....</b>	<b>40</b>
7.1. Estrategias de marketing cultural en editoriales	
7.1.1. Estrategias de marketing digital en editoriales	
7.2. Planificación de marketing cultural	
7.2.1. Plan de comunicación estratégica	
7.2.2. Modelo de Marketing para la Gestión de Productos Culturales (Modelo de las Siete Relaciones)	
7.2.3. Otras estrategias en el marketing y la comunicación cultural	

<b>8. ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>60</b>
8.1. Instrumentos de recopilación de datos: entrevistas a profundidad	
8.2. Determinación de la muestra	
<b>9. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL EN EL CASO MEDIA VACA .....</b>	<b>61</b>
9.1. Análisis interno-externo	
9.1.1. Análisis interno	
9.1.2. Análisis externo	
9.2. Análisis de la bibliografía y muestra	
9.2.1. Estrategias y tendencias del marketing y la comunicación en editoriales según los autores de la bibliografía consultada	
9.2.2. Estrategias y tendencias del marketing y comunicación en editoriales según especialistas entrevistados.	
9.3. Análisis del caso de estudio	
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
10.1. La labor del marketing y la comunicación en el mundo editorial como una práctica de gestión cultural	
10.2. Buenas prácticas de marketing y comunicación en editoriales de libros infantiles	
10.3. Precisiones sobre el subsector de los libros para niños	
10.4. La innovación del caso Media Vaca	
10.5. Líneas futuras de investigación	
<b>11. REFERENCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>II. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>III. ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La visibilización de los productos y servicios es una de las principales prioridades del sector cultural. A partir de mostrar su oferta, el público es capaz de apreciar y valorar su contenido, pues se trata de un sector íntimamente relacionado con las experiencias recreativas humanas del espectáculo, el arte, el ocio, el patrimonio.

Actualmente, dicho sector se configura por el desarrollo de oferta y de las entidades públicas y privadas que lo respaldan. La industria del libro es una de ellas y, además, ha sido un subsector de la cultura que se ha posicionado en el mundo comercial desde la antigüedad. El mundo editorial hoy en día se nutre de múltiples relaciones y agentes que lo han dotado de muchos atributos comerciales, de tal manera que las editoriales se traducen en negocios íntegros.

Sin embargo, el sector de la edición gira principalmente en torno a un producto de carácter cultural: el libro. Y por ello, es de apreciar que los mecanismos de visibilización del mundo editorial no han sido los mismos que los de otras industrias dentro de la promoción por la cultura. Además, el producto constituido como libro se pone en valor a partir de hábitos culturales como lo es la lectura, la escritura creativa, el diseño, entre otras disciplinas.

Aquí es donde entra en juego la importancia de analizar el marketing y la comunicación como dos áreas principales de desarrollo en el sector cultural. El mundo editorial, ha sido uno de los primeros subsectores culturales que puso en marcha la estrecha relación con las estrategias de marketing y comunicación, logrando un posicionamiento considerable en la industria comercial. De manera más actual, el subsector editorial ha desarrollado estrategias con resultados positivos en todas sus categorías, con especial énfasis en las que son dirigidas a un público infantil.

Sin embargo, se destaca que los procesos de las disciplinas del marketing y la comunicación no son originarios del sector cultural. Por ello, es de interés acercarse al concepto de "marketing y comunicación cultural" para observar

cómo operan estas disciplinas en un sector tan elástico y flexible como lo es la promoción de las artes y el patrimonio.

La intención de esta investigación es ahondar en los mecanismos del marketing y la comunicación cultural aplicados a la industria del libro en España, concretamente en el caso de la editorial Media Vaca y la promoción de su colección "libros para niños". Media Vaca es una editorial ubicada en Valencia, donde uno de sus principales giros es generar libros de calidad para el público infantil.

A raíz del análisis de esta entidad, se identificarán los principios que motivan la promoción de un objeto cultural como lo es el libro, las necesidades específicas de productos estéticos dirigidos al público infantil y también algunos apuntes más sobre los elementos que debería llevar una estrategia de marketing y comunicación cultural en el mundo editorial.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

El objetivo principal de este trabajo es analizar las estrategias de marketing cultural en editoriales de libro infantil mediante el caso de estudio de la editorial Media Vaca.

### **2.2. Objetivos específicos**

Para la consecución de dicho objetivo general planteamos cinco objetivos concretos los que basaremos las conclusiones. Estos son:

- a) Conocer las estrategias de marketing que hacen actualmente las editoriales de libros infantiles en España.
- b) Desarrollar un análisis de las estrategias de marketing desarrolladas por la Editorial Media Vaca.
- c) Desarrollar una comparación entre las estrategias que mencionan especialistas de marketing de diferentes instituciones y las de la editorial Media Vaca.
- d) Identificar la estrategia de marketing y comunicación que Media Vaca realiza para la promoción de sus libros.
- e) Identificar las buenas prácticas de estrategias de marketing para editoriales de libros infantiles.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el sector de la cultura, los bienes y servicios se caracterizan por estar dotados de un amplio valor intangible. La gestión del ámbito de la cultura y las artes considera, ante todo, que las expresiones de la sensibilidad humana se miden en diferentes dimensiones.

Una de las dimensiones que interesa al presente trabajo, es el carácter de gestión que poseen las editoriales de la literatura infantil y juvenil. Sin embargo, para poder medir y evaluar el impacto del mundo editorial como parte del sector cultural en un contexto con diferentes usuarios, se necesita hacer valer de otras disciplinas que permitan el conocimiento de dicho contexto. Tales disciplinas son el marketing y la comunicación aplicada al mundo de las artes y la cultura.

Se entiende por marketing cultural como: "el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios" (Leal y Quero, 2011, p.20). Esta última definición también dialoga con la postura de que el marketing y la comunicación van "incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera en entender e implementar el enfoque de marketing en las organizaciones" (Leal y Quero, 2011, p.22). Es decir, la aplicación del marketing y comunicación cultural es diferente a cualquier otra acepción de estas disciplinas en el sector meramente comercial.

Una vez establecida la definición de marketing cultural, es necesario identificar de qué ámbito viene y a qué sector de la sociedad afecta. La esfera de la cultura conlleva las mismas prácticas que cualquier esfera activa del ser humano, pues en ella se consideran necesidades de consumidores potenciales, relaciones entre instituciones de carácter formativo y, por supuesto, la obtención de beneficios integrales que permiten la recreación humana. Sin embargo, el juicio común suele aterrizar dichas prácticas en un terreno infértil

donde no hay espacio para la holgura de capital o la pertinencia económica de su mercado.

Sin embargo, es cierto que el sector cultura y el mundo editorial es uno de los más productivos en la sociedad, pues provee actividades que “genera[n] crecimiento en industrias auxiliares, estimula el turismo, sostiene el empleo, crea trabajo y regenera centros urbanos, entre otras” (Cuadrado y Pérez, 2007, p.79). Y con esto, se pueden notar cifras que respalden la incidencia del mismo sector en la dinámica socioeconómica de ciertas comunidades: “la producción cultural ha contribuido notablemente a la riqueza nacional de los países occidentales. Así, su aportación al Producto Interior Bruto de estas economías es alrededor del 10%” (Leal y Quero, 2011, p. 18).

Justamente, el presente proyecto busca hacer un análisis donde la planificación y gestión, el carácter innovador y creativo combinado en una buena relación mercadológica pueden hacer visible que el sector de la gestión cultural está dentro de los procesos editoriales y es un sector tan productivo como cualquier otro en el mercado.

La propuesta de este trabajo de investigación implica un estudio de caso específico sobre la editorial española Media Vaca, que edita libros ilustrados, con especial énfasis en el público infantil debido a su colección “Libros para niños”. Para constar lo anterior, se pretende hacer un proyecto de investigación donde se recaben todas las premisas necesarias del marketing estratégico para hacer valer la propuesta anteriormente enlistada y para potenciar los servicios que posee la editorial.

Para esto, es prioritario definir el marco conceptual que hace referencia a la promoción de los servicios culturales; de tal manera que parte de la situación de la editorial Media Vaca consiste en analizar e incentivar sus tácticas y estrategias de promoción dadas las características de un plan de marketing y comunicación cultural que dicha entidad ya lleva a cabo.

La indagación de la bibliografía del marketing cultural y su relación con los servicios editoriales también hace alusión a la posibilidad que tiene el ámbito de la promoción cultural, pues hay un alto grado de oportunidad para revalorizar y



dinamizar sus prácticas a través de una correcta aplicación de análisis mercadológico.

Por estos motivos se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la editorial Media Vaca ha desarrollado sus estrategias de marketing y comunicación? La problematización de dicha pregunta implica el análisis de las estrategias de la editorial, así como la entrevista a especialistas que respalden y valoren el caso de estudio. Esto último, tomando en cuenta que el sector de la oferta cultural y el de las editoriales pequeñas se ha visto opacada por juicios que critican su sostenibilidad, aun cuando la literatura en torno a la cultura se demuestra como motor de recreación y sensibilidad humana.

A través de un análisis interno y externo de la editorial Media Vaca, la recopilación de opiniones de especialistas y la bibliografía consultada, se busca demostrar las siguientes hipótesis:

- Que en el sector editorial se realiza gestión cultural a través de los departamentos de marketing y comunicación.
- Que se puede hacer un listado de buenas prácticas en editoriales para la creación de estrategias de marketing y comunicación.
- Que la editorial Medica Vaca es un caso de estudio pertinente para desarrollar principios y estrategias innovadoras de cara al “hacer libros” para un público infantil.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La principal motivación de realizar la presente investigación surge de la inquietud que ha implicado el seguimiento cercano, profesional y personal de impulsar proyectos a favor de la producción editorial y la necesidad que tienen estos proyectos de insertarse en el sector de la gestión cultural.

Aunque el mundo del trabajo editorial tiene sus propias dimensiones, necesidades y procesos, en este trabajo se presenta la tesis de que en las editoriales se desarrolla un alto grado de gestión cultural en sus dinámicas de promoción y animación. Por lo mismo, la presente investigación pretende

ahondar en el concepto de marketing y comunicación cultural como uno de los hilos en común entre el mundo editorial y la profesión del gestor cultural.

Al ser el marketing y la comunicación disciplinas que permean en todos los bienes y servicios del ser humano, se considera necesario analizar sus mecanismos de operación respecto a la promoción de una oferta cultural en un determinado contexto, como lo es el mundo editorial hispanoparlante, en específico, el que concierne a la literatura infantil y juvenil.

En cuanto a las implicaciones prácticas, la influencia del proyecto para la empresa de editorial infantil Media Vaca, posibilitará analizar el contexto del mercado cultural en España y sus influencias inmediatas con su ámbito de influencia: el hecho de que mundo editorial en España es el referente para la producción editorial en todos los países hispanoparlantes, especialmente en Latinoamérica.

### **3.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación está estructurada para hacer un análisis de las estrategias de marketing y comunicación en editorial que publican libros para niños. Por ello, se postula que será un estudio del tipo cualitativo, y el análisis surgirá de los parámetros y variables que indica la bibliografía consultada.

Para el caso de esta investigación, la técnica o instrumento para la recopilación de información será la de entrevistas a profundidad con una muestra de especialistas en marketing cultural en editoriales provenientes de diferentes instituciones editoriales, así como los editores de la editorial Media Vaca.

El procedimiento de la investigación estará marcado con las siguientes fases y las tareas que se enlistan debajo de las mismas fases:

#### *Fase 1: Desarrollo de la investigación*

1. Elaboración del marco teórico y conceptual
2. Revisión de marco teórico y conceptual
3. Elaboración del instrumento de recolección de datos

*Fase 2: Desarrollo de entrevistas*

1. Implementación
2. Interpretación de los datos
3. Análisis del plan de marketing y comunicación para Media Vaca.

#### **4. MARKETING CULTURAL: DEFINICIONES Y CONCEPTOS**

Al hablar de la evolución del concepto del marketing y comunicación cultural para editoriales, nos encontramos con bibliografía reciente y con escasa antigüedad. Además, para el mundo editorial los departamentos y actividades relacionadas al marketing y la comunicación han sido delegadas a áreas más prácticas ligadas a áreas administrativas y logística. De tal manera que toda incursión teórica respecto al marketing cultural en las editoriales se consideraban parte del propio plan de negocio de las instituciones o incluso a actividades complementarias del área de relaciones públicas.

Independientemente del desarrollo del marketing y comunicación en editoriales, es de interés ahondar en el concepto de marketing para la cultura y las artes y sus distintas formas de aplicación. Para ello, es importante comprender su recorrido histórico. Primero, se parte del hecho de que el marketing cultural fue el primer concepto estudiado mucho antes de su conjunto con el plan de comunicación. Entre la década de los años 70 y los 80 surgen los primeros libros de la relación entre marketing y entidades culturales impulsados por distintas universidades, entre las que se reconocen a la Universidad de Yale, City University de Inglaterra, la Academia de Teatro de San Petersburgo y la Universidad de York en Canadá. De tal manera que "el interés por el análisis del impacto económico de la cultura nació en los Estados Unidos" (Ageteca en Mena, 2017, p. 65) y la razón que refieren los autores del área se debe al "advenimiento de la sociedad de masas" (Mena, 2017, p. 65). y, por lo tanto, el florecimiento de la formalidad del mercado cultural.

Por otro lado, Monistrol, explica que el concepto nace formalmente en 1967 cuando Philip Kotler explica en su manual "que las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales" (Colbert; Cuadrado en Monistrol, 2009, p. 2) y, por lo tanto, de estos bienes nacía la necesidad de "atraer público y recursos [...] pero su diseño y ejecución no se adaptaba ni a su tipo de organización ni a sus circunstancias. (Monistrol, 2009, p. 2). Se puede advertir que tanto Philip Kotler y S.J. Levy ya apuntaban que las instituciones que ofrecían servicios artísticos y

culturales “realizaban funciones empresariales tradicionales en relación con la captación y gestión de los fondos destinados a cumplir un presupuesto. En consecuencia, estos mismos organismos realizaban actividades de marketing, aunque no lo reconocieran” (Monistrol, 2009, p. 2).

De esta manera, se fue consolidando una escuela de investigaciones que postularon la incursión del marketing de los productos derivados de las prácticas artísticas, como el caso de Hora y Davis (1980) quienes apuntaron que “los conceptos de marketing se volvían importantes y visibles cuando las entidades culturales proyectaban sus costes financieros al consumidor” (Cuadrado, 2001, p. 80). También se enlistan diversos autores como Levy y Evrard en al hablar del acercamiento del consumidor hacia prácticas nacidas de las artes o la revalorización de la cultura y sus tradiciones (Cuadrado, 2001, p. 82). Por lo mismo, el marketing cultural es un tema de interés actual que no se regocija sólo en su carácter recreativo, sino que se conjuga necesariamente con figuras del mercado, como es el caso de una empresa que ofrece servicios de consultoría.

Las investigaciones sobre marketing cultural tienen un sesgo en los años 80, cuando antes de tal fecha “lo único que se podía encontrar en la literatura eran estudios sobre el perfil de la audiencia cultural” (Cuadrado, 2010, p.81). Recientemente, Monistrol (2009, p. 3) señaló que entre los libros pioneros de esta disciplina se destacan los autores Mowka, Dawson, Prieve, Melillo, Diggles, Reiss.

Manuel Cuadrado García (2001, p. 81-82) recopila y enumera los principales hitos en el desarrollo sobre esta disciplina. De manera resumida destacamos los siguientes:

- Peterson, Weinberg y Barceló: postularon inicialmente los pasos o acciones a considerar en el desarrollo de un plan de marketing en el sector cultura.
- Mokwa, Nakamoto y Enis: se refirieron al marketing en las artes cuando se integra específicamente en las funciones de la dirección comercial.
- Shostack: Empieza a esbozar el diseño del servicio cultural en función de diseñan los servicios igual que los bienes tangibles.

- McLean: consideró juntar las estrategias de marketing en museos debido al papel desempeñado por el público.
- Smith y Santandreu: hablan sobre el esfuerzo de museos de arte al integrar estrategias de marketing como método como "necesidad de supervivencia".
- Colbert y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan: tuvieron especial atención en la "adopción de marketing en las entidades culturales a través del proceso de planificación comercial" y establecieron que el objetivo principal de usar herramientas de marketing en las entidades culturales es "satisfacer los deseos de los artistas, de los espectadores y los objetivos de la organización mediante la eficiente utilización y desarrollo de los recursos" (Cuadrado, 2001, p.81).

Es importante señalar que decir que la integración del marketing a los servicios y bienes culturales sigue siendo un tema de reciente consolidación y, por lo mismo, tiene diversos puntos ciegos que han sido desvelados por diversos autores. Esto se debe a que la aplicación del marketing cultural "ha sido realizada de manera desigual por las entidades culturales" (Cuadrado, 2001, p. 81), es decir, han sido muy relativos los resultados de dichas aplicaciones y, por lo mismo, autores como Mayaux (1987) afirman que "la madurez de la adopción de marketing ha sido: débil para los espectáculos en vivo o entidades escénicas y media para los museos" (Cuadrado, 2001, p. 81) lo cual muestra que estos resultados dependen en gran medida de las disciplinas que lo intentan. No es gratuito que la gran pregunta respecto al tema sea: ¿cómo aplicar los conceptos y herramientas de marketing en las entidades culturales?

Para el caso específico del marketing y la comunicación en el mundo editorial se ha estudiado de manera esporádica durante el desarrollo del propio sector. Conforme las distintas disciplinas profesionales del mundo cultural se vuelven oficiales, surgen las nuevas inquietudes y obras que explican los procesos que ha sufrido el mundo editorial. Como es el caso de la Dra. Mercedes López Molina (2017) con el artículo "El paradigma del marketing editorial tras la aparición de los contenidos digitales" de la *Revista Internacional*

*de Investigación en Comunicación*, que es tan solo un ejemplo de las diversas inquietudes en los que sea volcado el mundo editorial: la evolución de los contenidos digitales, las nuevas tecnologías y la incursión de los formatos de cara a los productos del libro. Sin embargo, esto es tan solo una ramificación del interés del trabajo que, pese a tomarse en cuenta, solo es una acotación de un plan general de marketing y comunicación.

En definitiva, el estado de la cuestión del marketing y comunicación cultural ha sido estudiado por diversos agentes que versan en la disciplina mercadológica teniendo así las principales preguntas y necesidades que afectan al sector cultural. Sin embargo, se reconoce la poca existencia de situaciones prácticas que confirmen dichas investigaciones a través de publicaciones académicas oficiales. Según Manuel Cuadrado García, eso se debe a:

La escasa adopción de medidas de marketing por los gestores culturales, la aplicación más amplia y eficiente del sector privado, y consecución de resultados tras el uso efectivo de estrategias y tácticas de marketing. (Cuadrado, 2001, p. 81)

De esta manera, se reconoce una gran área de oportunidad para los ejercicios de marketing y comunicación cultural: la urgencia de establecer procesos que comprueben la teoría de todas las investigaciones anteriores en un terreno tan volátil como lo es el de las artes y las cultura. Si bien más adelante en la presente investigación se ahondará más al respecto de los principios que conforman al marketing y la comunicación cultural, hay que destacar que el objetivo principal de éste "no es económico, sino que apela a conocer y apreciar la obra, una tarea compartida con la difusión y mediación de la cultura" (Monistrol, 2009, p. 2).

De manera más reciente, existen diversas obras que sirven de referencia para cualquier institución que desee integrar un plan de marketing cultura en sus proyectos, especialmente a aquellos que siguen el modelo de Francia y España respecto al desarrollo cultural. Es el caso del Proyecto Atalaya de gestión cultural con la publicación titulada *Manual de marketing y comunicación*

*cultural* (2011) o Manuel Cuadrado y François Colbert al ser puntos de referencias importantes para toda la investigación documental para países iberoamericanos.

#### **4.1 EL SECTOR CULTURA: CATEGORIZACIÓN DE ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS CULTURALES**

El rubro de los servicios culturales atiende a un concepto amplio que se ha ido construyendo conforme el interés del ser humano por los productos estéticos, de ocio, entretenimiento y aquellas prácticas que dan cuenta de la historia de los pueblos. "La cultura ha terminado siendo simultáneamente un recurso, un producto y una experiencia" (Gigirey en Recuero, 2016, p. 30) y ha sido comprobado por diversas escuelas de pensamiento a lo largo del mundo.

De tal manera que toda relación capital con la cultura ha estado presente desde que el ser humano pudo dar cuenta de sus prácticas y sus ideas. Es en la Escuela de Frankfurt a mediados del siglo XX cuando autores tales como Adorno y Horkheimer postulan que esta esfera de la sociedad contiene elementos que constituyen formas de consumo y de hacer, las llamaron "industrias culturales" como "el conjunto de empresas e instituciones cuya principal actividad es la producción de bienes culturales con fines lucrativos" y, por lo tanto, incluye a "los diferentes negocios que producen, distribuyen, promocionan y venden productos que pertenecen a la categoría del arte" (...) mientras que se conocen como "organizaciones culturales a aquellas que gestionan el patrimonio cultural tangible e intangible" (Recuero, 2016, p. 30).

Ahora bien, es importante destacar bajo qué conceptos estamos utilizando la palabra compuesta de "servicios culturales". En primer lugar, dichos servicios están enfocados a las llamadas "actividades culturales que se entienden de la siguiente manera explicada por François Colbert:

[...] se agrupan en dos grandes áreas: las industrias culturales y el sector de las artes. En las primeras las industrias culturales, se desarrollan productos de consumo masivo y elevado grado de reproducción. Son el cine, la televisión, al radio y los bienes culturales como libros, discos y videos. Por otro lado, el sector



de las artes está integrado principalmente por todas aquellas entidades que exhiben teatro, música y danza (artes escénicas) o pintura, escultura y fotografía (artes visuales). Unas artes cuyo consumo es de tipo personal y su posibilidad de reproducción es menor.” (Colbert en Cuadrado, 2000, p.51)

Una vez determinadas las actividades, es importante definir a los “productos culturales” que nacen de estos ejercicios. Klammer (2009) hace un intento de definir los productos culturales: “los productos se transforman en “culturales” cuando la gente los trata como tal: en la manera en que hablan de ellos y en los procesos de valoración, evaluación y valorización” (Klammer en Leal y Quero 2011, p. 26) de tal manera que esta categoría nace de iniciativas puramente humanas y en muchos casos son subjetivas, pues la escala de valores en la cultura viene de las dimensiones estéticas, espirituales, históricas, simbólicas, sociales y de autenticidad (Throsby en Leal y Quero, 2011, p. 26). En el *Manual de marketing y comunicación cultural* de Antonio Leal y María José Quero, el cual es un referente actualizado e importante para nuestro tema, se enlistan las siguientes características que debe poseer este “producto cultural” que será comercializado y difundido:

- Son el resultado de un acto creativo: el papel del proveedor/creador es muy activo e inseparable del producto.
- Hace referencia a la generación y comunicación de un significado simbólico.
- Incorpora alguna forma de propiedad intelectual.
- Es intangibles, con frecuencia hace referencia a experiencias (personales o de grupo), y por lo tanto requieren del uso de técnicas especializadas de gestión y comunicación.
- Es efímero, caduca con gran rapidez.
- Es heterogéneo, y por lo tanto su percepción podrá diferir entre segmentos de consumidores.
- Es inseparable: nivel de implicación por parte del receptor. (Leal y Quero, 2011, p. 27)

Es importante destacar que las actividades, productos y servicios culturales pueden tener un sinnúmero de categorizaciones. Sin embargo, para el presente estudio se tomará el Modelo de los Círculos Concéntricos de Throsby (2010) para identificar cuatro niveles de productos culturales:

- Nivel 1. El núcleo de artes creativas (Literatura, Música, Artes escénicas, Artes visuales)
- Nivel 2. Otras industrias creativas (Cine, Museos, galerías y librerías, Fotografía.
- Nivel 3. Industrias culturales generalistas (Servicios de patrimonio, Medios edición y publicación, Grabación, Televisión y radio, Video y juegos de ordenador)
- Nivel 4. Industrias relacionadas (Publicidad, Arquitectura, Diseño, Moda) (Leal y Quero, 2011, p. 27)

Una vez establecidas las características de estos productos de la esfera cultural, es importante encontrar cuál es el método para su propia visibilidad, difusión o comercialización. Según Colbert y Cuadrado "el marketing de la cultura y las artes persigue principalmente distribuir o difundir una obra y generar el máximo beneficio posible" (Mena, 2017, p. 64) para esta esfera de la sociedad. Sobre todo, porque se toma en cuenta que estos productos y actividades tienen una dimensión que satisface necesidades más bien estéticas y de recreación continua pues "debe ofrecer una conexión y diálogo con el público" (Mena, 2017, p. 64) más allá de cubrir cualquier necesidad fisiológica.

Ricard Monistrol sigue el trabajo de los especialistas Colbert y Cuadrado para enfatizar el paso siguiente de categorización de servicios culturales. Esto ayudará especialmente a adaptar herramientas de marketing para saber qué aproximaciones mercadológicas pueden tener estas actividades que ya se han definido. Para saber que estrategias enmarcar en la promoción de estos servicios se detallan las siguientes dos preguntas:

- ¿Cuál es la orientación de la misión de la organización?
- ¿Qué relación existe con el producto? (Monistrol, 2009, p. 4)

## **4.2 MARKETING CULTURAL: IMPLICACIONES DE SU DEFINICIÓN**

Una vez determinada las características de los servicios y productos que se ofrecen en el rubro de la cultura, es necesario determinar qué análisis de mercado juega en las estrategias de marketing a adoptar. En principio, este sector es problemático al tener visiones contradictorias como las que postula Antonio Leal y María José Quero: el sector cultura visto como "un mercado más de cualquier actividad económica" o bien como una esfera social con una "importancia económica con trato singular, dadas sus repercusiones de carácter social y humano" (Leal y Quero, 2011, p.7).

Con estas dos acepciones se sintetiza de manera general lo que muchas investigaciones del sector cultura, especialmente en Iberoamérica, han tratado de definir: que el marketing aplicado a las artes y a la cultura no funciona con fórmulas esquemáticas únicas: "son muchos los aspectos distintivos del producto cultural y, por lo tanto, se hace necesario desarrollar modelos y técnicas específicas de gestión adaptados a sus necesidades" (Leal y Quero, 2011, p. 7). De esta manera, se dice que las estrategias de marketing para el marketing cultural son relativas al servicio, actividad producto que se ofrezca:

Por esa misma razón, es importante establecer criterios de selección que ayuden a las organizaciones a saber qué técnica aplicar en su propia planificación o en función del producto (existen empresas cuya diversificación les permite ofrecer diferentes tipos de productos culturales) (Monistrol, 2009, p. 3).

Entonces, el marketing y comunicación cultural nace, evidentemente, en el sector cultura como una necesidad propia de esa esfera. Por otra parte, Martín Guglielmino explica que, primeramente "la difusión cultural es una actividad de transferencia de conocimiento cuyo objetivo es permitir la accesibilidad del conjunto de la sociedad al uso y disfrute del patrimonio cultural" (Guglielmino en Mateos, 2013, p.23) y, por lo tanto la

manera de comunicar ese legado patrimonial es hablando de las ideas que giran en torno a estas prácticas y productos artísticos: "No se comunican obras de arte, documentos o restos arqueológicos, se comunican ideas alrededor de esas obras de arte, documentos o restos arqueológicos" (Mateos, 2013, p. 16)

Por lo mismo, el marketing orientado a las artes y la cultura está dotado de una profunda responsabilidad. Dicha responsabilidad ha llegado a configurar los resultados esperados de cualquier actividad o servicio dado:

[El marketing cultural] se ha convertido en sinónimo del santo Grial, en aquello que, si se adopta adecuadamente y de acuerdo a ciertas fórmulas de consabido éxito, mantendrá a la organización cultural a salvo de las embestidas de la falta de recursos estatales, los cambios demográficos, las nuevas formas competitivas, y, en general, de otros cambios en el mercado. (Varela, 2003, p. 87)

Neil y Philip Kotler (2001) ejemplifican esta inalcanzable fórmula en relación con el contexto de los museos:

Los visitantes llegan con una diversidad de necesidades, intereses y preferencias, e intentan satisfacerlos mediante las experiencias y actividades del museo. En las organizaciones no lucrativas, sin embargo, muchos profesionales temen que este enfoque (marketing), llevado al extremo, signifique hacer cosas para complacer a las masas. Tienen miedo de que se comprometa la misión fundamental del museo, que sus juicios profesionales sean substituidos por juicios de marketing. (...) Como en todos los campos hay prácticas buenas y malas. Debe partirse de la premisa de que el papel del marketing consiste en apoyar los objetivos del museo. El marketing no define tales objetivos (Kotler en Monistrol, 2009, p. 5).

Precisamente por la gran importancia de la complementariedad del marketing respecto a los proyectos culturales "el significado de 'éxito' lo define el gestor (...) a través de los objetivos puestos" (Leal y Quero, 2011, p. 20) e incluso "siempre teniendo en cuenta que es la organización cultural [quien] debe encontrar consumidores que aprecien el producto (...) todo ello un

proceso muy distinto al del mercado tradicional” (Colbert; Cuadrado en Monistrol, 2009, p. 3) Para los fines de esta investigación se utilizará la definición de François Colbert para el marketing cultural:

Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto —precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural. (Colbert; Cuadrado en Monistrol, 2009, p. 3)

Para Iván Mendoza esta definición puede verse complementada como una serie de acciones y estrategias “cuyo objetivo es el de incrementar el interés cultural en la sociedad por medio de la difusión y publicidad” (Mendoza en Mena, 2017, p. 66); sin embargo, toda esta acción bajo la visión de saber que se está promocionando una actividad cultural, donde los bienes y beneficios son intangibles y las experiencias integrales son las que predominan.

## 5. EL CONTEXTO DE LAS EDITORIALES DE LIBROS INFANTILES EN ESPAÑA

### 5.1 LA INDUSTRIA DEL LIBRO EN ESPAÑA

España aparece posicionado en el sector editorial como el mayor representante de las publicaciones de los países hispanohablantes. A continuación, a la bibliografía presentada tiene como marco de referencia la fecha del 2018 como límite. Actualmente, todavía no se han actualizado las publicaciones con los datos del 2019.

Según la entidad World Intellectual Property Organization en su publicación *The Global Publishing Industry in 2018*, España tiene un total de 86,413 títulos publicados en 2018, situándose en el quinto lugar a nivel mundial y el primero en el sector de libros escritos en castellano. (WIPO, 2020, p. 14)

Table 2. Total number of titles published covering the trade and educational sectors, 2018

Country/territory	Total	Trade	Educational	Trade share (%)	Educational share (%)
U.K.	188,000	--	--	--	--
Italy	130,376	126,196	4,180	96.8	3.2
Russian Federation	116,915	--	--	--	--
France (a)	106,799	77,221	9,934	88.6	11.4
Spain	86,413	81,228	5,185	94.0	6.0
Germany	79,916	--	--	--	--
Turkey	78,619	56,991	21,628	72.5	27.5
Republic of Korea	72,715	63,476	9,239	87.3	12.7
Brazil (a)	46,829	23,669	10,726	68.8	31.2
Saudi Arabia (b)	30,400	25,200	5,200	82.9	17.1
Ukraine	22,612	15,386	7,226	68.0	32.0
Belgium	22,444	14,761	7,683	65.8	34.2
Mexico (b)	18,577	9,549	9,028	51.4	48.6
Czech Republic	16,422	15,566	856	94.8	5.2
Colombia (b)	13,913	8,127	5,786	58.4	41.6
Australia (a)	13,296	6,441	5,390	54.4	45.6
Canada (c)	12,651	9,185	3,466	72.6	27.4
Bulgaria	12,606	10,062	2,544	79.8	20.2

Grafico 1: Total de títulos publicados en el sector comercial y educativo, 2018 (WIPO, 2020)

Es importante destacar que la industria del libro y la prensa es el sector cultural que tiene mayor portación al PIB de las actividades culturales. En 2017 la categoría de Libros y Prensa representa un 31,5% que, aunque presenta un decremento desde el 2015 con 33,7% sigue siendo el mayor rubro dentro de todas las actividades culturales según el *Anuario de Estadísticas Culturales* 2019.



Gráfico 2: Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores en porcentaje, 2017

Fuente: MCUD. Cuenta Satélite de la Cultura en España, 2010.

Los agentes que componen dicho sector se clasifican en muchos rubros, muchos de los cuales se reparten entre las instituciones gubernamentales y las empresas privadas. Para los fines de esta investigación interesan los del grupo denominado “pequeños editores”, que atiende a la descripción de “agentes editores pequeños con prefijos de 5 y 6 dígitos, que reflejan una previsión de producción total igual o inferior a 100 libros” (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, 15).

La incursión del grupo de “pequeños editores” ha logrado posicionarse en el mercado como el mayor número de agentes editoriales nuevos: “la base de datos de la Agencia Española del ISBN ha registrado en el año 2018, según los anteriores criterios, la cifra de 251 altas de agentes editores, que corresponden, casi en su totalidad, al grupo de pequeños editores”. (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, 16). Tan solo el 2018, este grupo logró un porcentaje del 36,9% con 29 993 editoriales pequeñas inscritas que tuvieron producción editorial nacional inscrita en el sistema ISBN, con una variación del +5,9 respecto al 2017 (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, p. 36).

En suma, al hacer la comparación entre los años 2017 y 2018, se aprecia “un incremento de la producción de libros por parte de las empresas editoras

pequeñas y un descenso en las grandes y medianas” (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, p. 36).

La industria de la publicación editorial en España va en aumento. Según los datos de la Panorámica de la edición española de libros y su más reciente volumen que arroja datos del año 2018 en comparación con las del 2017:

El número de editores que han publicado libros, en soporte papel y en otros soportes, aumenta un 2,6 % (...) de ellos, el 10,5 % son organismos dependientes de las diversas Administraciones Públicas y el 89,5 % corresponde al conjunto de las editoriales privadas. El número de autores-editores aumenta un 6,9 % (de 3539 en 2017 a 3782). (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, p. 20)

Con los datos anteriores se concluye que España y su carácter de potencia editorial del mundo hispanohablante está compuesta, en la mayoría de sus agentes, de pequeños editoriales con un limitado número de publicaciones. Mas esto no implica que estas pequeñas editoriales representen el mayor número de publicaciones, pues las empresas editoriales grandes y trasnacionales tienen el mayor volumen de publicaciones y de tirajes; algunos de los grandes grupos editoriales españoles, como el Grupo Planeta, presente en 25 países, o el Grupo Santillana, en 22, ocupan además posiciones de liderazgo a nivel internacional (El sector del libro en España 2018, p. 15).

España como referente y potencia del mundo editorial en el mundo es una rama de investigación todavía activa que demuestra el gran porcentaje de producción y publicación de obra artística.

## **5.2. EL LIBRO DIGITAL Y FÍSICO**

Es importante destacar que los datos anteriores son en referencia al libro físico, impreso. Sin embargo, el panorama actual obliga a ahondar en la relación entre el libro físico y el libro digital. Se debe considerar que el libro digital se incluye en las estadísticas a partir del año 2000 y no es hasta 2012 que comienza un despliegue amplio en las cifras.



Para 2018 se registraron 18 900 títulos publicados en soporte digital. El número de agentes editores que publicó un libro en soporte digital en 2018 asciende a 767, con un total de 20 287 ISBN concedidos. Sobre los géneros editoriales publicados tenemos que: “los subsectores con más libros electrónicos en 2018 han sido los libros de ciencias sociales y humanidades (41,4 %), creación literaria (20,1 %) y científicos y técnicos (17,7 %)” (Panorámica de la edición española de libros, 2018, p. 63).

En 2018 se asignaron 60 835 ISBN nuevos para el libro físico, mientras que el libro digital tuvo 20 287. Como se puede apreciar, las estadísticas del libro digitales representan una cantidad menor a la del libro físico. Solo que, hay una distinción interesante, pues dichas cifras no representan la exclusividad de los agentes editores dedicados a uno u otro formato: “el 84,7 % de los editores de libros electrónicos publicaron también libros en soporte papel en el año, mientras que el resto se limitó exclusivamente a la edición electrónica” (Panorámica de la edición española de libros, 2018, p. 63). Con esta información, se entiende que la mayoría de los agentes editores en soporte digital también está en soporte físico. De igual manera, de ese total de ISBN concedidos, solo veinticinco empresas tienen el 46,5 % del total de los libros digitales publicados, de tal manera que se puede concluir que la producción del libro digital está condensada en un limitado y escaso número de empresas con la capacidad y estructura comercial capaz de llegar a un gran público.

Respecto a los soportes digitales, a continuación, se presentan las plataformas con más demanda: los Pdf representan el 42,5 % del total de la edición de libros digitales, los ePub el 33,0 %, otros e-book el 21,4 % y Mobi (Kindle) el 3,1 %.

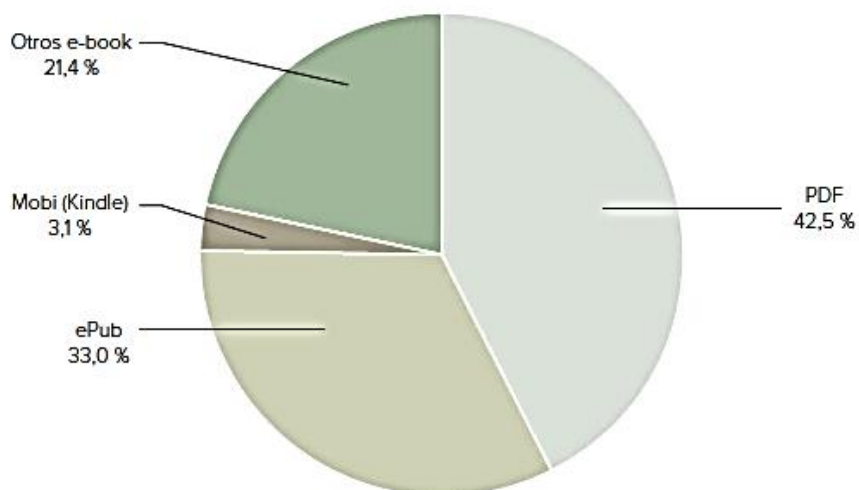


Gráfico 3: Los libros digitales y su porcentaje de soportes

Fuente: Panorámica de la edición española de libros, 2018.

Si bien se llegó a pensar que la incursión del libro digital limitaría y marginaría el estado comercial de los libros impresos, hoy en día se puede apreciar que la tendencia de producción de los libros digitales es una tercera parte de los libros impresos y no parece tener intenciones de tener un crecimiento acelerado y paulatino.

### 5.3 EL MUNDO EDITORIAL Y EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN

Como bien se mencionaba antes, las estadísticas del sector editorial en España son considerables y potentes. Ya lo menciona Juan Miguel Sánchez Vigil (2008) al apuntar las causas de esta potencialidad:

España es el referente editorial, aunque otros países están avanzando considerablemente. Esta situación de privilegio no es fruto de la casualidad, sino del esfuerzo de una serie de editores que han creído en el libro como elemento de cultura, enseñanza, entretenimiento, comunicación etc. (Sánchez Vigil, 2008, p. 62)

Se recuerda que la actividad editorial se enmarca en la industria cultural y todo lo que implica la producción de un bien insertado en una cosmovisión y representación de un contexto lleno de símbolos y tradiciones. Dicha

producción y su distribución “comprende actividades bien diferenciadas vinculadas a la producción de contenidos, a la producción de bienes industriales y a la comercialización” (Flores, 2016, p. 175), donde la actividad editorial es la rectora que propicia dicha producción y enmarca estrategias para visibilizar su producto.

Precisamente por lo último, la industria del libro ha crecido gracias a una participación activa en su mercado y porque ha sabido adoptar estrategias que lo posicionen como un bien deseable y una actividad productiva para el desarrollo integral de las personas, pues es el producto del libro el que fomenta principalmente el hábito lector y la recreación en la literatura. Esta característica es incluso histórica:

Después del modernismo, la historia de la edición ha contado con grandes creativos desde que en el periodo de entreguerras las vanguardias escogieran las revistas y los libros como medio para la difusión masiva de sus trabajos (...) el libro fue el instrumento ideal para consignar y reafirmar el prestigio de los autores. (Sánchez Vigil, 2008, p. 63)

Dicho carácter de comunicación masiva da pie a comenzar a analizar la introducción de las disciplinas del marketing y comunicación en el sector editorial. Marcos Recio (2010) habla específicamente del departamento de comunicación en las editoriales para esclarecer sus objetivos:

Los departamentos de comunicación [en las editoriales] tienen como objetivo principal difundir la obra mediante todos los canales posibles, elaborando el material necesario para ello. Por lo tanto, realizan una doble función interna y externa de acuerdo con la planificación estratégica. (Marcos Recio, 2010, p. 53)

Al hablar de la intención de poner ese valor en el mercado, se inserta el interés por la planeación estratégica que dará pie a la articulación de todos los departamentos: “los objetivos de los planes de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing)

durante un período largo de tiempo y los criterios básicos con carácter anual” (Hernández-Rodríguez en Marcos Recio, 2010, p. 53).

Esta planificación se logra a través de una transversalidad de los departamentos de una editorial entorno al bien preciado que dará valor a la idea de negocio: el libro. Por eso, toda planeación desde las áreas del marketing y la comunicación tendrán como finalidad principal “crear para cada producto-libro una comunicación independiente, porque cada libro, cada autor, cada tema, cada situación por la que atraviesa el mercado supone una comunicación diferente” (Marcos Recio, 2010, p. 54).

A esto también se le suma que el libro como objeto de intercambio de valor puede llegar a ser un producto infinito dentro del plan de negocio de la empresa editorial:

La actividad comunicativa en las editoriales empieza en el momento de la creación del libro y finaliza con la muerte del mismo. Ello significa que si se mantiene vivo (reimpresiones, nuevas ediciones, relanzamientos, etc.) el departamento encargado de la comunicación tendrá siempre abierta una línea de trabajo (Martín-Armario en Marcos Recio, 2010, p. 54).

Ciertamente, los departamentos de marketing y comunicación en las editoriales son de reciente creación y han seguido la tendencia global de la *mass media* por querer llegar a un público más amplio que al mismo tiempo supone una certeza de ganancias y sostenibilidad mayor. Sin embargo, dichos departamentos parecen carecer de una línea estratégica clara que potencie al máximo lo que el bien del libro supone.

En suma, pese a que las figuras responsables de retomar o crear esa línea de operación son ambiguas, el objetivo de las áreas del marketing y comunicación de cara a un servicio editorial se postula de la siguiente manera:

“[Los departamentos de marketing y comunicación funcionan como] intermediario[s] entre la empresa y el mercado, en un flujo comunicativo en el que la empresa emite información sobre sus productos (comunicación

publicitaria) y obtiene datos sobre sus características y las de los consumidores". (Sastre-Peláez en Marcos Recio, 2010, p. 55)

Aunque el objetivo se profile claro y en una lógica global que aplica a muchos estratos del mercado, el sector editorial se enfrenta a obstáculos específicos que comprometen incluso al mismo producto que fomenta, como lo es la digitalización masiva de los medios, los índices de la lectura, la recesión económica, los hábitos de consumo cultural y, por supuesto, el crecimiento acelerado de conglomerados de grandes empresas que absorben el mercado.

En la práctica de la sociedad actual, el sector del libro está gobernado por empresas editoriales cada vez más agrupadas en *holdings* internacionales interesados fundamentalmente por sus ganancias, algo legítimo en una economía de mercado, pero que condiciona la entrada de nuevos actores por la característica endogamia del sector. (López Molina, 2017, p. 100)

De esta manera, se recuerda el concepto de comercio cuando se habla de este sector. Una editorial es, ante todo, una idea de negocio que necesita ser sostenible para su supervivencia y flujo comercial, una idea que se aferra a la ley de la oferta y la demanda. Sin embargo, como se trata de un producto cultural que deviene de un carácter artístico y donde su contenido será pura especulación entorno a su valor, el libro no solo se somete como un producto de uso y deshecho.

Ante esto, María Florencia Modesto (2016) menciona otra línea estratégica para considerar los objetivos de los departamentos de marketing y comunicación:

Una editorial debe enfocar sus proyectos desde el punto de vista del lector, las vicisitudes del entorno y tomar sus decisiones sobre la base de las estrategias de marketing, sin olvidar el valor del libro-cultura. Satisfacer las necesidades de los lectores debe ser el objetivo principal de toda actividad editorial, por lo que el marketing debe ser asumido como una filosofía de acción, lo que implica un

conjunto de actividades y tareas que se concretan en el proceso de toma de decisiones de marketing. (Flores, 2016, p. 180)

Por lo mismo, el producto cultural del libro y su categorización general por público y género no se atiende mediante el espectro general de la disciplina de la mercadotecnia ni de la comunicación. De hecho, estas disciplinas fomentan la adecuación a cada proyecto y sus particularidades. Sin embargo, en esta investigación se ha optado por configurar la experiencia de la promoción del libro en su categoría infantil mediante una rama específica: el marketing y comunicación cultural.

#### **5.4 LA PRODUCCIÓN DE LIBROS INFANTILES EN ESPAÑA**

Marisa Bortolussi en su libro *Análisis teórico del cuento infantil* reconoce a la literatura infantil como "la obra estética destinada a un público infantil" (1985, p. 16). Juan Cervera, de la Universidad de Valencia, da una reflexión más específica: "bajo el nombre de literatura infantil deben acogerse todas las producciones que tienen como vehículo la palabra con un toque artístico o creativo y como receptor al niño" (Cervera, 1989, p. 157). Por lo tanto, libros infantiles son aquellos que recogen una iniciativa de literatura infantil para recreación, apreciación y, evidentemente, lectura e interpretación de su contenido.

Sin embargo, es importante distinguir que el mundo editorial actual engloba no solo a la literatura infantil, sino a la juvenil también, consolidando así el género Literatura Infantil y Juvenil (LIJ) y distinguiéndose de otros géneros y otros subsectores que abordan temáticas y metodologías específicas, como lo es el libro académico, el libro de ficción para un público generalizado y los libros de divulgación. Por ello, ahora mismo se ahondará en datos y estadísticas que proporcionan un panorama de la edición de libros para niños en España.

Según Teresa Colomer, actualmente España configura la publicación de libros infantiles y juveniles en "una etapa en la que las formas literarias, los valores educativos, el peso de la imagen, la relación con la ficción audiovisual y

digital, y las condiciones del mercado y de la difusión de las obras iban a cambiar radicalmente la producción de libros infantiles y juveniles” (Colomer, 2010, p. 5). La autora refiere a la importante incidencia que tiene la producción española de cara a todos los demás países hispanohablantes. Se podría definir que el entorno inmediato de editorial española tiene conocimiento de la práctica de la publicación de libros infantiles y juveniles y es una de las referencias para toda Iberoamérica.

Según el estudio de la Panorámica de la edición española de libros 2018, que es la más reciente a la fecha, la producción del libro dedicado al público infantil y juvenil es un subsector importante que, sin embargo, ha experimentado un descenso del 29,3 % en el volumen de libros infantiles y juveniles. (Panorámica de la edición española de libros 2018, p. 47).

A continuación, se enlistan las características a contemplar en la producción de libros infantiles y juveniles en España:

- [La industria del libro] Es el segundo subsector con mayor porcentaje de traducciones (36,2 %). Entre los idiomas traducidos predominó el inglés (44,0 %), seguido del francés (20,7 %), del castellano (14,2 %) y del alemán (6,4 %).
- Las lenguas de publicación mayoritarias fueron el castellano (66,4 %) y el catalán (19,6 %); a gran distancia, las siguieron el gallego (4,3 %) y el euskera (3,7 %).
- Las comunidades autónomas en las que más se editó fueron: Cataluña, con un 40,1 %; Madrid, con el 23,6 %, Andalucía, con el 9,1 y Comunidad Valenciana, con el 6,5 % (3,9 % en 2017).
- Se trata del subsector que mantuvo los precios absolutos más bajos: el precio medio se situó en 11,01 euros y el 44,6 % de los libros tiene un precio igual o inferior a 10 euros.
- El volumen de los libros por número de páginas fue el menor de todos los subsectores: la media de páginas se situó en 81 y un 75,9 % de los libros tenían 100 páginas o menos.

- La edición en otros soportes representa el 10,1 % del total. Siendo en el libro digital el 9,0 %, el formato más utilizado ha sido el ePub, con 451 ISBN.

Estos datos estadísticos reflejan un comportamiento de productor muy específico, de cara a las editoriales que han generado obras publicadas. Sin embargo, es momento de hacer una revisión del consumidor. En el informe de resultados de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España de 2018 hay una distinción peculiar porque la encuesta hace una distinción entre las personas mayores de 14 años y las que son menores, donde el apartado se titula "La lectura en los menores". Donde se distinguen dos grandes áreas de interés:

- Iniciación de la lectura en los niños (hasta 9 años): El 85,2% de los niños de 6 a 9 años leen libros no de texto con un promedio de 3h. 7 min horas de lectura a la semana. La lengua castellana tiene un porcentaje preferente de 96,7% y el soporte del libro de papel alcanza un 100% de esta lectura.
- Lectura en niños de 10-14 años: En este rubro el soporte donde más se lee es el del libro impreso con un 99,3% y el porcentaje de lectores frecuentes es de 70,8%. El número de libros leídos en el último año tiene una media de 9,6 libros con el soporte de libros en papel con 94.6%. El género literario que más se consume en este rango de edad es el denominado "Infantil y Juvenil" con 72,1%.

En la publicación *El sector del libro en España 2018* por el Ministerio de Cultura y Deporte de España (2018), se menciona que en el informe de la encuesta de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España de 2014-2015 se hace una comparativa con el lector menor de edad en comparación con el lector mayor de edad: "los niños y adolescentes con edades comprendidas entre los 10 y los 14 años, son la franja de edad que más lee y el grupo de población con mayor porcentaje de lectores y de lectores frecuentes" (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018, p. 113).



Esta distinción es importante porque el sector de los libros infantiles tendrá otros mecanismos de operación hacia su público y todos los agentes que intervienen en su consumo.

Por último, cabe destacar que la incursión del libro infantil en soporte digital ha sido variante en los últimos años. Pues mientras que en 2016 se registraron 936 títulos publicados, para 2017 fue más del doble con 2971, mientras que para 2018 fue de 719, una diferente del -75,8 entre 2017 y 2018.

De igual manera, al respecto de los libros multimedia también ha sido un ámbito de gran variación debido a los escasos títulos que se publican. Los libros multimedia se caracterizan por estar en contacto entre soportes físicos y digitales, como a la utilización del CD-ROM, el disco compacto y el DVD. Para 2016 se publicaron 80, para 2017 fueron 38 y para 2018 fueron 55 títulos en total del sector de libros infantiles y juveniles. Para un análisis más específico, en 2018 se publicaron con la siguiente categorización:

- Libros + CD-ROM o CD-I o disquete o disco compacto: 48 títulos.
- Libros + DVD: 1 título.
- Libros + nuevos soportes: 6 títulos.
- Libros + varios soportes: 0 títulos.

De esta manera, cabe destacar que el libro infantil y juvenil tiene más recepción en los soportes impresos, tal vez debido a la naturaleza de su público. Sin embargo, la exposición de los niños y jóvenes a la tecnología puede ser un factor determinante para que comiencen a emerger nuevas propuestas editoriales en formatos digitales y multimedia.

## **6. EL CASO DE LA EDITORIAL MEDIA VACA**

### **6.1 HISTORIA Y ENTORNO DE LA ENTIDAD**

La editorial Media Vaca fue fundada en 1998 por la pareja de guionistas y artistas Begoña Lobo y Vicente Ferrer, quienes operan como editores y únicos empleados de la editorial. Tiene su sede en Valencia, España, donde los índices de empresas editoriales no son un referente para el país. La Comunidad Valenciana cuenta con un número de 244 empresas privadas editoriales que representa un 8% del total nacional. Éstas tienen un porcentaje de producción del 80,3%, que representa un 7,8% del nivel nacional.

Los orígenes de la iniciativa de Media Vaca se remontan a la infancia de Vicente Ferrer, quién ha declarado en múltiples entrevistas estar en contacto con los libros desde su infancia pese a que no tuvo una figura que lo orientara a meterse en el mundo de los mismos. Esta relación con los libros y las publicaciones impresas se desarrolló particularmente por su costumbre de regalar tebeos a los niños. En una entrevista del portal Verlanga, Vicente comparte: “a mí siempre me gustó dibujar y pienso que cuando dibujas y te gustan los tebeos, acabas haciendo tú tu propio tebeo” (Terrás, Verlanga, 2013). Esta motivación incluyó dibujos sueltos, publicaciones caseras de uno o veinte ejemplares.

El antecedente que funciona como hito para la historia de Media Vaca, es la anécdota que el editor refiere cuando cumplió 18 años: “mi madre me regaló una moto, pero decidí devolverla y emplear ese dinero en imprimir en offset 200 ejemplares de una publicación que había escrito y dibujado” (Crean, 2013). A partir de ahí, los editores demuestran que la intención de decir sus esfuerzos a los libros se volvió una realidad.

Por lo mismo, el proyecto de Media Vaca se centró en los libros que los editores quería editar y a partir de ahí comenzó un proyecto por la consolidación de una biblioteca y también por la creación de una ideología, una voluntad por hacer libros de calidad.

Lo anterior puede verse demostrado en la siguiente cita:

Queríamos que nuestros libros fueran como esas enciclopedias familiares en las que tenías poemas, relatos, ilustraciones, refranes, canciones ... Una especie de colección en la que cada tomo respondía a una edad distinta (...) Que la gente no comprara sólo un libro, sino una biblioteca. (Terrás y Verlanga, 2013)

Actualmente, el catálogo de la editorial se compone de sesenta y cuatro títulos repartidos en seis colecciones; sus contenidos están clasificados y escogidos, como dice su página web, por "criterios comerciales y de novedad, al gusto personal y caprichoso de los editores".

Dentro de las temáticas que publican se encuentran textos que tienen que ver con el humor, la poesía, la narrativa y el misterio que "animan las variadas manifestaciones de la cultura popular" según la página web de la editorial. Uno de los grandes pilares sobre los que se sustentan, es que la editorial se permite la publicación de tres títulos por año, publicaciones que se ajustan a las condiciones y contextos que Vicente Ferrer y Begoña Lobo tienen que atender.

La editorial se ha consolidado hasta ser un punto de referencia para la literatura infantil y la publicación de libros ilustrados en España. A lo largo de sus años de vida, la editorial ha recibido un buen número de premios nacionales e internacionales, entre los que destacan el Bologna Ragazzi Award, que otorga la Feria del Libro para Niños de Bolonia, dicha feria se posiciona como la más importante en el sector de libros infantiles. La editorial Media Vaca ha obtenido dicha distinción en cuatro ocasiones, siendo la única editorial española merecedora de este premio.

De igual manera y de manera más reciente, la editorial ha obtenido el Premio Nacional a la Mejor Labor Editorial Cultural correspondiente al año 2018, y según el acta del jurado, dicho premio ha sido otorgado por "el cuidado exquisito del catálogo, la calidad de sus libros, el respeto a los lectores y al resto de agentes de la cadena del libro" (El Cultural, 2018).

## **6.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE MEDIA VACA**

A continuación, se enlistan los elementos rectores del objetivo discursivo de Media Vaca, los cuales los editores se han dedicado en aclarar en su página web para que sea visible y accesible para cualquier interesado.

- **Visión:** El propósito de los editores es contribuir a formar una biblioteca en la que se puedan encontrar cosas variadas y diferentes, y que pueda servir a personas de distintas edades o a la misma persona en edades distintas, ya que los libros están pensados para que duren.
- **Misión:** Hacer libros de alta calidad para los niños. Como dice el editor Vicente Ferrer: "Hacer libros es algo tan bueno o tan malo como cualquier otra cosa, pero ¿por qué para niños? Según mi opinión, si tiene algún sentido hacer libros, tiene sentido sobre todo hacerlos para los niños. Porque el mundo (y a veces nos olvidamos) es de los niños." Por ello, los editores consideran que los libros con la mayor calidad deben de dirigirse a los niños, personas que están aprendiendo del mundo. Esto, sin hacer que los libros para niños se reduzcan a textos "poco exigentes y dibujos que no son sino una caricatura triste de lo que hacen los mismos niños".

Dentro de los valores que Media Vaca establece como eje principal de su editorial, se enlistan diferentes premisas respecto a su labor ética. A continuación, se enlistan la lista de valores que se muestran en la página web Media Vaca, 2020.

- Creación de una biblioteca
- Buenas prácticas editoriales: en sintonía con el hecho de generar lectores críticos y no meros consumidores, se forjan una práctica editorial donde creen en los lectores y apuestan por obras complejas y de gran calidad para fomentar este mismo hábito lector.
- Priorizar la producción de proyectos propios: con lo cual, no participan en la compra de derechos y todos sus recursos están destinados a la producción en lugar a la promoción.

Así mismo, dado que Media Vaca prioriza la producción y la calidad de sus títulos, también tiene unas directrices claras por las cuales establecer sus proyectos propios, las cuales se resumen a las siguientes:

- Compromiso con los autores: Los autores se consideran tanto los ilustradores como los escritores, y se le da un gran espacio para elaborar su proyecto y discurso. De igual manera, la editorial los apoya mediante la visibilización de los mismos en el mercado global.
- Cuidado por el objeto: “No suele valorarse el trabajo considerable que requiere la producción de libros ilustrados” (Media Vaca, 2020) mencionan los editores en su listado de valores. Por lo tanto, cada libro de Media Vaca requiere una exhaustiva labor de dedicación para que el producto físico tenga los mejores atributos de un libro de arte.
- Investigar y experimentar: Hay que destacar el trabajo de documentación e investigación que lleva a cabo la editorial desde sus inicios. Esa labor le ha llevado a recuperar títulos y autores que habían quedado descartados por la propia idiosincrasia del mercado nacional, que vive exclusivamente de las novedades.

### **6.3 LOS LIBROS DE MEDIA VACA**

Dentro del giro editorial, la principal propuesta de producto que ofrece Media Vaca es la edición, publicación y distribución de libros ilustrados distribuidos en las siguientes colecciones:

- Libros para niños
- Últimas lecturas
- Grandes y pequeños
- Mi hermosa ciudad
- El mapa de mi cuerpo
- Libros para mañana
- Fuera de colección

De igual manera, el proceso de su producto de libro tiene las siguientes características:

- Publicación de 3 libros al año.
- Proceso de creación colateral con los autores: este concepto se abarca tanto como los ilustradores como los escritores.
- Investigación documental profunda de los títulos a publicar con antecedentes, referencias, libros previos.
- Participación en conferencias, ponencias, ferias de libro y literatura, etc.

La editorial Media Vaca se asume como una editorial de libros ilustrados, sin ser específicamente una editorial de libros infantiles, ya que uno de sus grandes principios es hacer libros con una estética ilustrada que no tenga distinción de edad. Se tomará su colección "Libros para niños" para llevar a cabo el análisis de la presente investigación porque la editorial inició su trabajo con los libros de esa colección y porque los títulos comprendidos en ella permiten acotar los parámetros de la investigación comparando con otras editoriales de libro infantil.

La colección "Libros para niños" tiene como objetivo principal ofrecer libros de calidad para el público infantil. El primer libro de la editorial No tinc paraules publicado en 1998 es que inaugura el proyecto de los editores y la colección de la que se habla. Actualmente tiene un contenido de 21 libros y varios de los mismos ya han sido reimpresos.

Como bien lo menciona su página web, Media Vaca es consciente del omnipresente carácter didáctico en la infancia, donde se dice que los niños aprenden con todo, entonces, parte de su premisa es:

Por eso es absurdo que existan libros aburridos y que se pierda el tiempo con ellos en lugar de dedicarlo a observar a los escarabajos peloteros. Algunos de los más aburridos están hechos por gente con mentalidad de sastre que cree que los libros para niños deben ser como los trajes para niños: varias tallas más pequeñas. (Media Vaca, 2020)

De tal manera que, la propuesta de valor de la elección "Libros para niños" de la editorial Media Vaca tiene como principal objetivo darle dignidad a

los productos editoriales que se dirigen a esta parte de la población. Se busca quitar los prejuicios de cara a los libros para niños, dejar de mantener la idea siempre didáctica o que debe de enseñar algo, y, sobre todo, se busca que los niños logren apreciar un diseño editorial de la mano de ilustradores y diseñadores que no buscan irse por la línea convencional de la estética comercial de las grandes franquicias.

La idea de desarrollar la dignidad que merecen los libros para niños es parte de su labor cultural por la promoción a la lectura en Media Vaca, como lo demuestra el siguiente párrafo extraído de la introducción a la colección "Libros para niños":

A excepción de los que se hacen para idiotizar, cada libro contiene el fragmento de un plano del tesoro (o al menos así se decía antes) (...) No es raro empezar a leer a los 7 años y ver que a los 77 seguimos con el mismo libro entre las manos. (Media Vaca, 2020)

Lo que Media Vaca configuró como una colección de libros para niños, es también una apuesta de la importancia de la lectura en la infancia y de cómo ésta determina el acercamiento literario de las personas a lo largo de su vida. La editorial Media Vaca apuesta por romper los esquemas que las librerías han impuesto debido a la categorización de los libros y opta por hacer libros para cualquier tipo de lector que sea apreciar un libro como producto artístico.

## **7. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL**

A continuación, se enlistan las estrategias principales de marketing cultural obtenidas de la literatura revisada. Para la aplicación práctica afín a los intereses de investigación en el presente trabajo, es importante enlistar un cúmulo de estrategias que permitan aplicarse en el diseño del plan de marketing y comunicación hacia la editorial Media Vaca.

Para comenzar este capítulo, se retoma lo que dice Antonio Leal al recomendar las premisas para comenzar una estrategia de marketing y comunicación cultural:

En los procesos de producción y comercialización de actividades culturales las entidades mantienen relaciones con un amplio espectro de colectivos de diversa índole (competencia, entidades públicas y privadas, centros educativos, etc.). Las peculiaridades que presentan los productos culturales hacen que este conjunto de colectivos sea especialmente relevante, y que, consecuentemente, las estrategias de cooperación desarrolladas con cada uno de ellos deban incorporarse al proceso de gestión y planificación de la entidad. (Leal y Quero, 2011, p. 60)

Esto implica que cualquier esbozo de proyecto por la promoción de una institución con actividad cultural tendrá particularidades diferentes y dependerá de sus objetivos para comenzar a perfilar el camino para lograrlos.

Por lo mismo, a raíz de una exhaustiva investigación de literatura sobre marketing y comunicación cultural para proyectos del sector cultural, se han escogido una serie de estrategias para sustentar la teoría que tendrá el diseño culmen de este trabajo.

### **7.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL**

A continuación, se enlistan una revisión de estrategias de marketing llevadas a cabo en empresas editoriales. Dichas estrategias operan en el margen cultural debido a la naturaleza de su sector.



Lo primero que se debe tomar en cuenta para hablar de marketing en editoriales, es considerar que una empresa editorial no es el único agente que interfiere en el intercambio de valor entre el objeto de libro y el usuario lector. Mientras la editorial es una empresa creadora del producto, interfieren también las distribuidoras y las librerías: “Los planes de marketing deben ser globales y la utilización de recursos en redes o en librerías deben considerarse tácticas para objetivos comunes que se retroalimenten” (López Molina, 2017, p. 112). Sin este ánimo de corresponsabilidad, el objeto de libro se reservaría a una práctica más reservada, sin embargo, no lo es, y hoy en día su industria es un medio de masas.

Según Rosa Junquera, responsable de comunicación en el grupo editorial Santilla-Alfaguara, existe una tendencia a hacer más eficaz los departamentos de marketing y comunicación en las editoriales: “la tendencia que se aprecia es reducir la estructura de comunicación, manteniendo un director de comunicación y/o jefe de prensa, y contratando a colaboradores y gabinetes externos para lanzamientos o campañas específicas” (Marcos Recio, 2010, p. 53)

Por otra parte, Marcos Recio (2010) opina que, en los departamentos de marketing y comunicación, se deben de tomar en cuenta tres pilares que serán la base de su operación:

Establecimiento de las tareas generales, que a grandes rasgos siguen los siguientes pasos: elaboración de un análisis de la situación; diseño de estrategias; desarrollo de planes y programas de acción gracias al conocimiento de los medios; y la actualización de la base de datos.

Entonces devienen las actividades específicas. Estas son: el estudio de la obra; diseño del tipo de promoción para cada caso; gestión de la presentación del libro; gestión de los recursos para la realización de las tareas; elaboración del dossier de lanzamiento; el seguimiento del libro una vez presentado.

Las tareas y las actividades van a requerir instrumentos de apoyo como: material de autopromoción, notas, reseñas, fotografías y dosieres, todo basado y sostenido en las características esenciales que visibilizan al autor y la obra. Para las grandes empresas editoriales transnacionales, el departamento de

marketing y comunicación aparece como un órgano necesario que asegura la subsistencia de las ventas y las relaciones públicas. Según Marcos Recio (2010) los modelos de los grandes consorcios como Santillana y Random House Mondadori, las tareas del departamento de marketing son semejantes y concretas. Se pueden resumir en las siguientes: gestión de contenidos en la web; elaboración de dossiers; presentaciones; reseñas; viajes de autores y editores; agendas de prensa (entrevistas) con los autores; eventos y actividades en ferias del libro; organización de tertulias literarias. (Marcos Recio, 2010, p. 55)

Todas las actividades anteriormente enlistadas tienen la intención de generar alianzas comunicativas para promocionar sus productos. De ahí la idea de que la existencia de un libro solo pueda ser juzgada a partir de la experiencia que han tenido a partir de su lectura, ya que el público no ha tenido dicha experiencia y necesita confirmar y legitimar un juicio que o pueda preparar para la lectura:

La idea de contactar con el mayor número de medios de comunicación y el envío de originales a los críticos sigue siendo uno de los principales objetivos, porque las reseñas en la prensa dan prestigio al libro entre los librereros y entre el público. (Membra en Marcos Recio, 2010, p. 55)

La intención de la actividad de la reseña sería pues, parte de los motivos esenciales del marketing para el mundo editorial. Sin embargo, la reseña solo funciona como un instrumento, un texto breve que no podría abarcar todos los nichos de mercado ni todas las motivaciones para que un lector ajeno se acerque a los libros que una editorial provee. Además, es necesario que todas las tareas y actividades y la relación con medios externos "estén atendidos y reciban la información al mismo tiempo para evitar susceptibilidades" (Marcos Recio, 2010, p. 53), pues de lo contrario, la información se deforma y se pierde el sentido objetivo.

López Molina (2017, p. 109-111) define su propia lista de estrategias para realizar la promoción del producto libro. Esta se basa en:

- “Creación de instituciones que fomenten el ocio cultural, profundizando en las relaciones entre las diversas ofertas disponibles” (López Molina, 2017, p. 111) a partir de las alianzas con las iniciativas del sector público y privado, se apoyan las campañas que fomenten el hábito lector y la cultura del libro.

- Sobre esto último, el autor apunta a que esto tiene que ver con los índices de lectura existente y que motivan al mercado editorial: “la relación entre lectura y venta de libros debe ser estructural” (López Molina, 2017, p. 109) para abarcar objetos en común y consolidar la industria del libro como parte necesaria del desarrollo humano.

- “Los libros publicados bajo el sello de un editor deberían tener un control de calidad” (López Molina, 2017, p. 111), parte de las iniciativas es lograr la revalorización del sector editorial frente al cúmulo de actividades que salen de la cadena de valor, como es el caso del fenómeno de la auto-publicación o la impresión desmedida de libros que no tienen un rigor editorial y que, por lo tanto, el producto de libro se intercambia como un accesorio sin valor estético ni artístico.

- “Impulsar un modelo de internet sostenible; frente a los datos del Observatorio de la Piratería” (López Molina, 2017, p. 111) la generación del soporte digital está cada vez presente en cada estrato de divulgación escrita, más eso implica generar productos que tengan solidez de cara a sus derechos de autor y propiedad intelectual.

La misma autora hace un acercamiento hacia las prioridades de marketing respecto a la creación de un libro, donde la mayoría de las opiniones dan mayor importancia a la distribución, en segundo lugar, a la propia producción del objeto y en tercer lugar a las estrategias de marketing para considerar las ventas y comunicar la existencia del nuevo producto. Resulta que el libro como objeto que pretende llegar a un lector interesado, debe atravesar por diversos procesos que “en muchos casos representan un coste considerable, no siempre amortizado” (López Molina, 2017, p. 100).

De igual manera, la disciplina del diseño editorial ha sido un punto que tomó consistencia y se quedó para siempre en las estrategias comunicativas del producto libro: “los editores encontraron en la aportación de los ilustradores

otra forma de competir en el mercado, ya que contar con la firma de los dibujantes significaba un punto de partida de alto nivel” (Sánchez Vigil, 2008, p. 63).

La parte visual ha tenido más importancia conforme se van abriendo paso nuevas corrientes pictóricas. Sánchez Vigil hace hincapié en el hecho de que actualmente, el libro no es solo un soporte para el texto:

Un libro no es sólo el contenido. Quizás, sea lo más importante, pero sin una buena portada, sin una campaña de marketing, sin un esfuerzo publicitario, sin apoyos de la editorial, sin presentaciones, sin firmas en las ferias editoriales... no alcanzaría los mismos objetivos. (Sánchez Vigil, 2008, p. 62)

Los objetivos de los que habla Sánchez Vigil son los mismos enlistados anteriormente: todas las intenciones de hacer que el libro se conozca y pueda generar ventas y ganancias para la empresa que se dedica a producirlos. En la publicación de la Panorámica de la edición española de libros 2018, se destaca la gran masa de publicaciones que hoy en día se aferra en seguir creciendo: “una característica destacable del sector editorial consiste en la convivencia de un elevado número de agentes con publicaciones esporádicas, de una vida corta e irregular, con editores estables con proyectos consolidados” (Panorámica de la edición española de libros 2018, 2019, p. 21).

Justo ante la problemática de la gran masa de novedades que aparece continuamente, las editoriales tienen más obstáculos a realizar en un mercado que de pronto aparece saturado.

#### **7.1.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL EN EDITORIALES.**

Actualmente, es imposible dejar de lado la experiencia que supone la conexión digital, mucho menos cuando la experiencia humana de la lectora se está viendo considerablemente afectada por el soporte electrónico. La mudanza paulatina y acelerada de la escritura en papel al soporte digital es un fenómeno que se ha por hecho y que hoy en día se debe considerar para la comunicación de cualquier empresa.

Marcos Recio (2010, p. 56)) enlista una serie de principios a contemplar en cualquier estrategia a realizar dentro de una editorial:

- Las redes sociales se presentan como el medio fundamental en la comunicación de los productos editoriales.
- Los sistemas de trabajo son similares en las actuaciones básicas pero diferentes en las aplicaciones prácticas según los contenidos.
- La interactividad con los usuarios es una de las pretensiones fundamentales de los responsables de la comunicación.
- De la aplicación y el uso de los nuevos medios ha surgido una nueva figura profesional: el gestor de contenidos digitales.

Sin embargo, pese a que las iniciativas de marketing digital siguen creciendo y tienen su propia línea de investigación, la propia producción editorial se ve influenciada por estas mecánicas:

Con la pantalla como máquina de confinamiento de texto y arte, la creación literaria evoluciona bajo una influencia que rompe la tradición impuesta por el libro códice e, incluso, por la tradición oral, de manera brusca y rápida: se genera una nueva sintaxis. (Chiappe en Sánchez García, 2020, p. 43)

La incursión de los procesos digitales tiene su repercusión desde la propia producción literaria y de cómo está surgiendo la nueva figura del escritor. Ahora y más que nunca, la personalidad e identidad digital están teniendo un peso mayor. “La aparición de distintas herramientas que los creadores utilizan con una finalidad artística está reconfigurando sus prácticas artísticas, a la vez que nuestros hábitos de lectura que, progresivamente, se adaptan a la nueva realidad” (Borrás Castanyer en Sánchez García, 2020, p. 49); esto quiere decir que, por consecuencia, se están reconfigurando la imagen del lector que se muda constantemente a la pantalla, la del escritor que necesita del soporte para tener visibilidad y la del editor que debe saber atender estas mecánicas para no ser aplastado por el voraz mundo de contenidos que podrán ocultar sus nuevas propuestas.

## 7.2 PLANIFICACIÓN DE MARKETING CULTURAL

Una vez establecidos los elementos a considerar dentro del marketing cultural y con las variantes de las que éste se caracteriza por encima de la amplia variedad temática del marketing estratégico, es momento de englobar dichos elementos dentro de una planificación que contenga las pautas a seguir según diferentes contextos y objetivos y sujetos de estudio. Cuadrado (2001) sintetiza los elementos a considerar antes de llevar a cabo el diseño de una planificación estratégica:

La planificación de marketing parte de un análisis de la situación, tanto interno (evaluación de las capacidades y limitaciones de la entidad) como externo (análisis de la situación económica, social y política y el estudio de la competencia y del consumidor) para la delimitación de los objetivos y estrategias a seguir.” (Cuadrado, 2001, p. 84)

De esta manera, la importancia de la planificación estratégica del marketing se resume a que mejora la dirección de las entidades y ofrece un sistema capaz de ser evaluado y controlado. Para el diseño de un Plan de Marketing Cultural, el *Manual de Marketing y Comunicación cultural* (2011) propone seguir las siguientes etapas: (Leal y Quero, 2011, p.22)

- Etapa 1. Análisis estratégico / Diagnóstico: DAFO
- Etapa 2. Planificación de marketing: consiste en determinar los objetivos generales y específicos de la organización para el periodo marcado.
- Etapa 3. Implementación del plan de marketing: paso de la planificación a la acción; se desarrollarán las acciones planificadas.
- Etapa 4. Control: consiste en medir las acciones desarrolladas y realizar los ajustes necesarios para la siguiente temporada.

Estas cuatro etapas se van a configurar entorno a tres acciones que van a determinar el plan de marketing a realizar: (Leal y Quero, 2011, p. 23)

- Identificación de objetivos generales y específicos.
- Formulación de la estrategia de marketing. (visión del consumidor)
- Establecimiento de programas detallados de acciones y presupuestos.

De igual manera, se contemplan dos tipos de estrategias una vez que se tiene claro que se debe implementar un plan de marketing (Leal y Quero, 2011, p. 23):

- Estrategias instrumentales: que incluyen la gestión de las siete herramientas del marketing, variables controlables del marketing cultural.
- Estrategias de grupo: que incluyen todos los grupos de interés (*stakeholders*) con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo.

Posteriormente, se debe de tomar cuenta de las variables que se van a gestionar en la dimensión instrumental de la planificación (Leal y Quero, 2011, p. 24):

- La comunicación: para el diseño relaciones de grupo.
- El producto cultural: es el objeto de la acción de comercialización, que permite satisfacer las necesidades culturales de los clientes.
- El precio: es el esfuerzo que el consumidor ha de realizar para adquirir el producto.
- La distribución: hace referencia a cómo facilitar el acceso al producto cultural.
- Las personas: el papel del personal en el ámbito cultural suele representar un valor clave por su posición relevante en contacto con el cliente.
- El entorno físico: los aspectos tangibles que envuelven la entrega del producto cultural, muy especialmente en el caso de los servicios, son parte de la experiencia percibida del cliente
- La servucción: sólo para los casos en los que se ofrecen servicios puros, como puede ser la gestión de un espacio escénico, un museo o una sala de cine, será importante identificar cómo gestionar el proceso de producción del servicio (servucción).

Para el desarrollo del plan en una entidad cultural, hay que tomar en cuenta las siguientes figuras activas, también llamadas "siete relaciones con grupos de interés" (Leal y Quero, 2011, p.24). Estas son las relaciones con: el consumidor cultural; con la competencia; con los proveedores; con los centros

educativos; con organizaciones públicas; con organizaciones privadas; y relaciones internas.

### **7.2.1. PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para que un plan de comunicación estratégica sea efectivo y vaya en sintonía con el plan de marketing estratégico, se necesita establecer los siguientes objetivos que cada institución adaptará a su contexto (Leal y Quero, 2011, p. 38):

- Identificar las audiencias a alcanzar.
- Definir las respuestas que se desean obtener.
- Encontrar los perfiles de la audiencia que se relacionan con el eje del mensaje.
- Codificar los mensajes conociendo la forma en la que el receptor los va a decodificar.
- Transmitir mensajes simples.
- Utilizar los medios que tengan mayores probabilidades de ser utilizados por la población objetivo.
- Disponer de canales de retroalimentación para obtener respuestas.

La planificación de medios de comunicación es la etapa del proceso dirigida a seleccionar los medios, soportes, momentos en los que transmitir un mensaje a un público determinado, en función de los objetivos de la campaña. Consta de las siguientes etapas: (Leal y Quero, 2011, p. 48)

1. Análisis de antecedentes
2. Definición del público objetivo
3. Selección de medios y soportes
4. Evaluación de distintos planes alternativos
5. Calendario de inserciones
6. Propuesta de aprobación
7. Negociación y contratación de medios
8. Seguimiento y control

Ahora bien, en cuanto al plan de comunicación éste se engloba dentro de una estrategia general que vaya en sintonía con los objetivos primarios de la



entidad: “diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global (...) cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa” (Leal y Quero, 2011, p. 268).

El plan de comunicación debe estar integrado con los objetivos de la empresa y las metas que el apartado de marketing haya estipulado, lo cual ayuda a cumplir sus objetivos, como el hecho de que sea rentable, eficaz, consensuado, viable, temporal y evaluable. A continuación, se presenta la siguiente tabla que sintetiza dos grandes acciones para elaborar un plan de comunicación según el *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011):

---

**“MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS”**

Manual de comunicación corporativa	Plan de comunicación externa	Plan de comunicación interna	Plan y programa de relaciones públicas
------------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

---

**HERRAMIENTAS Y MEDIDAS DE CONTROL DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN**

- Auditoría de comunicación: “diagnóstico de la identidad visual” (análisis de la empresa, análisis preliminares del entorno del mercado, tendencias de la identidad corporativa, sistema de valores o identidad visual, posicionamiento).
- Gestión de la comunicación: estudio de destinatarios de comunicación, análisis de competencia, manual de marca, etc.
- Gestión de la responsabilidad social corporativa.
- Control y seguimiento: plan de evaluación para la consecución de los objetivos.

---

Tabla 1. Dos acciones estratégicas para el Plan de Comunicación  
Fuente: Elaboración propia a partir de Leal y Quero, 2011, p. 268

### **7.2.2. MODELO DE MARKETING PARA LA GESTIÓN DE PRODUCTOS CULTURALES (MODELO DE LAS SIETE RELACIONES)**

La propuesta del presente modelo viene a ser parte de la investigación planteada en el libro *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011). Dicho modelo reconoce sus antecedentes en la definición de marketing de los autores Vargo y Lush (2006), donde destacan que las relaciones de colaboración añaden valor y ventajas tangibles al desarrollo de una empresa cultural. Este modelo parte de las relaciones que se pueden construir a partir de un servicio o un bien proclamado por una institución que se dedica a la promoción por la cultura y las artes. El Modelo de las Siete Relaciones estipula el comienzo para comenzar la planificación de marketing en el sector cultural, pues tiene como fin conseguir los objetivos de todos los agentes involucrados a través de alianzas que traerán beneficios seguros.

El Modelo de las Siete Relaciones (Leal y Quero, 2011, p. 60) parte de unos principios estratégicos y unos principios tácticos que ayudarán a plantear el desarrollo de la planificación:

a) Principios estratégicos:

- El concepto tradicional de producto se ve superado por el de "creación de valor para los públicos"-
- Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcional.
- Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado.

b) Principios tácticos:

- Identificación de los agentes de interés (*stakeholders*): ¿qué agentes necesito en el desarrollo de mi actividad?
- Planificación de estrategias de ganador-ganador con cada uno de los agentes de interés.
- Construcción de una base de datos que contenga información actualizada de los clientes y cada uno de los demás agentes implicados.
- Desarrollo de un sistema de servucción orientado al cliente.

El Modelo de las Siete Relaciones de la cultura se basa esencialmente en las relaciones con los públicos que forma la dinámica cultural de una comunidad. Se identifican las siguientes figuras en dichos públicos:

- **Relaciones con la co-competencia:**

El concepto de "Co-competencia" lo proponen los autores Brandenburguer y Nalebuff (1996) y David Parrish (2007) con la intención de unir las palabras "competencia" y "cooperación" como una forma de "partenariado" lo cual se entiende como "la colaboración entre agentes del mismo sector con el fin de desarrollar relaciones beneficiosas para todos" (Leal y Quero, 2011, p. 63). En este aspecto, de pronto la institución cultural no pretende abarcar el mercado, sino de proveer variedad y alternativas debido a que esta el entendido de que ninguna organización podrá generar lo mismo que otra.

- **Relaciones con proveedores/creadores:**

A estas figuras de proveedores se les define como "cualquier persona u organización cuyos bienes o servicios han de adquirirse en el proceso de producción y distribución de la actividad cultural" (Leal y Quero, 2011, p.67). Los proveedores siempre se asocian a la producción del servicio o bien cultural que se establezca. Por ello, los proveedores pueden ser de carácter material, como la papelería, o bien de valores intangibles, como los artistas y figuras de interés.

- **Relaciones con centros educativos:**

Se ha demostrado que la mayoría de las disciplinas artísticas tienen incidencia en centros educativos; como es el caso de los museos, pues han sido "los que han incorporado con una mayor proyección de futuro la estrategia educativa en sus actividades habituales" (Leal y Quero, 2011, p.71), sin embargo, para el ámbito de las editoriales, los centros educativos ha tenido una prioridad mayor, debido a que ahí están los principales públicos al que se quiere invitar a consumir productos culturales para el desarrollo humano integral.

- **Relaciones con organizaciones públicas:**

En esta figura de relación se debe destacar que la estructura pública varía según el contexto y la nación al que se aplique. Sin embargo, se debe reconocer que las acciones que dinamizan el mercado cultural son originadas,

en mayor medida, por el sector público que maneja en estado. Se proponen tres actividades para afianzar esta compleja relación con la organización pública: análisis de relaciones, clasificación de las relaciones y la planificación para mejorar la relación (Leal y Quero, 2011, p.72). Con las organizaciones públicas se debe tener un contacto frecuente debido al alto grado de injerencia en la sociedad al que se pretende influenciar.

- **Relaciones con organizaciones privadas:**

Cuando se habla de organizaciones privadas se abre un espectro donde todo tipo de proyecto negocio puede entrar. Aquí también entra las acciones del tipo patrocinios, búsqueda de financiación, *fundraising* y relaciones públicas.

### **7.2.3. OTRAS ESTRATEGIAS EN EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN CULTURAL**

Sin duda, la aplicación del marketing y la comunicación cultural es relativa dependiendo de la entidad donde se desarrolle. Aunque hasta ahora se han establecido puntos estratégicos y generales para llevar a cabo estrategias generales y específicas para el mundo editorial. A continuación, se enlistan otras estrategias de marketing y comunicación cultural que la bibliografía ha arrojado.

- **Marketing de contenidos (*Content Marketing*)**

El Marketing de contenidos, también llamado *Content Marketing*, encuentra una definición completa de la mano de Santos Mateos al seguir a Pulizzi y Kranz (2009):

Técnica de marketing que consiste en la creación y posterior distribución de contenidos relevantes y valiosos para atraer al público objetivo hasta el producto o servicio, mediante diferentes opciones como: white papers, libros, cómics, blogs, podcasts, aplicaciones móviles, etc. (Pulizzi; Kranz en Mateos, 2013, p. 17)

En palabras del propio Mateos, se trata de la "la generación de un contenido cultural cuya finalidad es publicitaria. La publicidad disfrazada de contenidos" (Mateos, 2013, p. 17). Esta estrategia está adquiriendo mayor relevancia en el ámbito cultural debido a su estrecha relación con el tipo de

producto que maneja. Mateos usa el ejemplo de los museos, sin embargo, se puede establecer que toda institución dedica a la difusión y promoción del arte y la cultura “porta en su genética la generación de contenidos altamente valiosos y fundamentales para la buena salud cultural y educacional de la sociedad” (Hooper-Greenhill en Mateos, 2013, p. 25). Se entiende que el marketing de contenidos tiene un terreno ganado en el área de lo digital, lo cual genera una problemática al reconocer lo que se llama el “hostigamiento basura” de contenido que no genera impacto favorable. Mateos recomienda:

(...) comenzar a pensar en sembrar espacios de relación, en crear productos publicitarios con capacidad de atracción y establecer una relación de interés para ambas partes [...] difícilmente sobrevivirán aquellas marcas cuya subsistencia dependa en exclusiva de su destreza en el arte de la caza (Solana en Mateos, 2013, p. 18)

Afianzar las relaciones a través del marketing de contenidos permite visibilizar el trabajo propio y original de cada entidad cultural. Fuera de todos los prejuicios que el sector cultura pudiera ostentar contra los mecanismos de publicidad, el Marketing de contenidos visibiliza el trabajo propio de los creadores y las entidades para potenciar lazos sólidos que empaticen con su público.

- **La mezcla de marketing en productos culturales**

A continuación, se presenta la estrategia del *Marketing Mix* aplicada a productos y servicios culturales por la autora Ximena Varela (2003):

- Producto:

En primer lugar, se debe recordar la distinción de “producto” que configura todo el espectro de bienes y servicios culturales que parte de la expresión integral del ser humano en su dimensión artística y cultural; conceptos que se han definido en el marco teórico de la presente investigación. La autora Ximena Varela pone de relieve la compleja relación conceptual que aquí se motiva a reflexionar: “una de las razones por la cual el uso de

“producto” junto con “cultura” despierta tanto antagonismo tiene que ver con el temor de que el ofrecimiento cultural sea modificado según los requerimientos de un mercado maximizador de utilidades” (Varela, 2003, p.91). Sin embargo, también se ha dejado claro que la mayor literatura de marketing cultural incita a modificar el producto sin interferir con la esencia creativa que lo originó. De tal manera que, respetando la influencia del mercado y de los creadores de estos productos, el producto va a definir su posicionamiento “en relación a otras instituciones culturales, atributos específicos, o por tipos de usuarios” (Varela, 2003, p.91). Definir el concepto “producto” en el ámbito cultural va más allá de su carácter de utilidad:

“El producto desde el punto de vista de marketing pasa a ser el objeto más sus significados históricos, culturales, etc. Al intentar transmitir todo esto a un público, es que se plantean los servicios relacionados al mismo (...), y los valores simbólicos y afectivos que los usuarios puedan asignar al evento/objeto”. (Varela, 2003, p.91)

Sin embargo, para los efectos del marketing cultural, hay toda una lógica que permite dejar intacta la propuesta esencial que un producto de carácter artístico, patrimonial o antropológico lega a la comunidad a la que está destinada; esto es porque el marketing cultural “deja amplio espacio para navegar en dos de los componentes del producto (valores asignados y servicios relacionados), sin tener que tocar absolutamente nada del producto central” (Varela, 2003, p.91). Es importante recalcar que la revisión de autores y estudios de caso en esta disciplina arroja que la mayor parte de las entidades culturales se ven en la necesidad de modificar los productos culturales en función de pertenecer a un sistema de mercado rentable. Sin embargo, la conclusión de este concepto cae en la versatilidad de los procesos de decisión de parte de gestores y entidades, así como de la adopción y orientación de los consumidores.

- Precio:

“El sector cultural (con la posible excepción de las artes escénicas) no suele hacer un manejo estratégico de precios” (Varela, 2003, p. 92) y con ello se recalca la necesidad del marketing estratégico en el sector cultura y la posible influencia positiva que pudiera tener “con sus múltiples herramientas de análisis y fijación de precios que asisten a la definición de la imagen y públicos” (Varela, 2003, p. 92). Varela explica que en el establecimiento de precios una entidad cultural puede limitar o abrir sus posibilidades a nuevos públicos.

- Promoción (Comunicación):

El proceso de promoción o que se determinaría como un plan de comunicación es esencial dentro del mercado cultural porque se trata, más que de comercializar un producto, de informar al público la oferta que motive a la apreciación de las obras de los creadores. Como bien se ha postulado en diversos apartados de la presente investigación, Varela los resume a lo siguiente:

“Muchas instituciones culturales hacen énfasis sobre algún aspecto de relaciones públicas (normalmente los medios, el gobierno, o ambos), ocasionales promociones de venta (carnés con descuentos por asistencia a varios eventos culturales), ventas personales y publicidad (generalmente las formas más elaboradas están reservadas a instituciones de mayor envergadura)”. (Varela, 2003, p.93)

De igual manera, es importante señalar los diversos obstáculos que se presentan en esta parte de la mezcla de marketing: “el problema es que a menudo estos esfuerzos son descoordinados-las relaciones con la prensa, en particular, parecen oscilar entre comunicados de prensa rutinarios, y respuesta ad hoc frente a eventos o crisis específicas” (Varela, 2003, p.92). La promoción funge como el paso esencial del marketing cultural y muchas de sus estrategias estarán vinculadas con el proceso de comercialización en sí.

- Distribución:

Este último elemento de la mezcla de marketing se ve influenciado por la dinámica del contexto donde está el proyecto, iniciativa o instrucción: “el lugar

de consumo estará afectado principalmente por el grado de esfuerzo que el público está dispuesto a hacer para llegar al evento cultural” (Varela, 2003, p. 94). Además, se debe tomar en cuenta que la gestión cultural se promociona en función de que el público llegue a un punto donde se difunde el principio artístico o espectáculo cultural.

Ahora que se han definido los elementos de la mezcla de marketing en función del sector cultura, la autora Ximena Varela hace hincapié en no olvidar la distinción entre los conceptos “marketing cultural, marketing de servicios y marketing social” (Varela, 2003, p. 94) como ramas diferentes que pueden llegar a tener apreciaciones iguales dependiendo del estudio.

Identidad corporativa e institucional:

Ricard Monistrol (2009) propone que uno de los pasos claves para la planificación del marketing y la comunicación en el sector cultura tiene que contener, como paso previo, la generación clara de una identidad corporativa e institucional. La importancia de ambos elementos posibilitará la creación de una imagen ante un público y, por lo tanto, su consumo. Monistrol explica que estas identidades “debe ser descrita, analizada y comprendida por todos los miembros de la institución con una finalidad muy clara. La creación de una imagen con valor añadido tanto a nivel de emisión como de percepción” (Monistrol, 2009, p. 5) Ahora bien, la definición que establece el autor para cada una de ellas se sintetiza de la siguiente manera (Monistrol, 2009, p. 5):

- Identidad corporativa: marca cuáles son los valores tangibles corporativos tanto en relación al propio personal como a la atención prestada a los diferentes públicos del museo. Hay que considerar que estos valores forman parte de una imagen que se forma día a día, pero que pueden quedar fijados (difícil de variar) dentro de la percepción de los diferentes grupos de usuarios (personal, visitantes, etc.).
- Identidad institucional: está compuesta por los valores intangibles, por la imagen (política y acciones institucionales) y de qué forma son percibidos por los públicos receptores. En todos los casos, son variables difíciles de captar y, sobre todo, de variar (...)



En resumen, Monistrol usa el concepto de Valdés (1999) para establecer el sentido de ambas identidades "lo que uno piensa que es, lo que uno quiere ser y lo que le gustaría que los otros pensarán de él" (Valdés en Monistrol, 2009, p. 6); además, esto se inscribe en la línea de importancia primera, pues no solo compete al área de marketing en la estructura de una empresa "no es una mera herramienta de marketing, sino un recurso estratégico corporativo y, por lo tanto, (...) responsabilidad de la dirección" (Valdés en Monistrol, 2009, p. 6).

Las partes de este programa de identidad son las siguientes: (Monistrol, 2009, p. 6)

1ª parte: ¿Cuál es la misión? ¿La visión? ¿Los valores?

2ª parte: Planificar, implantar y gestionar la mejora (si la percepción pública es positiva) o generar una nueva imagen pública (si la percepción es negativa) con todos los elementos generados en la primera parte.

3ª parte: Normalización, mediante un libro de estilo, del diseño de todos los elementos de comunicación de la institución, sean documentos o sean formas de comunicación (marketing, publicidad, relaciones públicas y sitio web) sin olvidar todos los contenidos que se generen en las comunicaciones, los productos y los servicios. Por último, formar, implicar y animar a todo el personal (Valdés, 1999).

Ricard Monistrol identifica tres objetivos más vinculados al plan de comunicación: (Monistrol, 2009, p. 8)

- Información: el usuario debe saber la existencia del museo y los datos básicos sobre dirección, horarios, precios, exposiciones actuales, colección, accesos, servicios añadidos, etc.
- Persuasión: el usuario debe convencerse de la necesidad de asistir a la exposición con argumentos compuestos por elementos emocionales (estamos hablando de arte) y racionales (el esfuerzo del museo por unificar obras dispersas). Todo ello con el fin de destacar prestigio, reconocimiento, valores intangibles por el hecho de venir al museo.
- Educación: proporcionar a los consumidores las herramientas intelectuales y los códigos de interpretación necesarios para poder

avaluar la obra de arte de forma comprensible y, sobre todo, emocionalmente satisfactoria.

En el plan de comunicación, Monistrol menciona que una de las variables necesarias para emprender dicho plan es “provocar un cambio de actitudes, reforzándolas cuando favorezcan a la institución o positivizarlas cuando sean de carácter negativo” (Monistrol, 2009, p. 8) y para ello sigue el modelo AIDA de Colbert (2003):

El modelo AIDA (Monistrol, 2009, p. 9)

- A = atraer Atención.
- I = crear Interés
- D = generar Deseo
- A = provocar Acción

Otra de las grandes variables para Monistrol consiste en “Ofrecer el conocimiento necesario para influir en el visitante, que dependerá de dos datos: el nivel de complejidad (pintores, movimientos artísticos, obras de arte contemporáneos, etc.) y el nivel previo de conocimientos que posea el potencial visitante” (Monistrol, 2009, p. 9). De esta manera, al tratar de analizar el “nivel de percepción como de información (cognitivo) de los futuros visitantes, también estaríamos hablando de concebir una acción de difusión y mediación cultural” (Monistrol, 2009, p. 9). Se retoma a Colbert (2003) cuando propone el siguiente proceso para identificar “el proceso de compra a partir del conocimiento que posean los futuros compradores, a partir de un cuadro de análisis basado en seis pasos” (Monistrol, 2009, p. 9):

1. La ignorancia
2. El conocimiento
3. La comprensión
4. La convicción
5. La decisión
6. La acción

La identidad del proyecto o institución cultural sentará las bases del plan de marketing y de comunicación, pues dará las directrices principales par que el público tome nota de cómo se define y a dónde quiere llegar. La importancia de

las identidades en el sector cultura cobra vital importancia porque “al fin y al cabo estamos hablando de una institución que media entre la sociedad y la propia identidad del patrimonio común” (Monistrol, 2009, p. 9) y, por lo tanto, tiene que apelar a un sentido más hondo de valores compartidos y mensajes definidos.

## **8. ANÁLISIS DE DATOS**

### **8.1. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

La metodología empleada para la recopilación de información fue la de entrevistas a profundidad para recabar datos cualitativos que dieran pie al análisis de una estrategia de marketing y comunicación en editoriales de libros infantiles.

Las entrevistas se prepararon semiestructuradas, dirigidas e individuales. Y el desarrollo de estas ocupó los siguientes grandes rubros:

- Cuestiones antes de la entrevista: explicación del proyecto de investigación y diálogo sobre las consideraciones sobre el marketing cultural en editoriales generales y editoriales infantiles.
- Cuestiones durante la entrevista: preguntas personalizadas sobre la trayectoria profesional de cada entrevistado.
- Cuestiones después de la entrevista: Opiniones y comentarios personales respecto al sector cultural, el marketing cultural, y el mundo editorial, así como los agradecimientos.

El guion utilizado para las entrevistas se puede revisar en el ANEXO 1.

### **8.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra seleccionada para las entrevistas en profundidad fue categorizada en dos rubros: los directivos de Media Vaca y los especialistas en marketing y comunicación. Cabe destacar que los especialistas ocupaban cargos importantes en el mundo editorial con relación al área de marketing y comunicación, solo que unos estaban más enfocados al ámbito infantil, como es el caso de Elena Domínguez y Mercedes López. La muestra quedó de la siguiente manera:

- Directivos de Media Vaca: Vicente Ferrer y Begoña Lobo
- Especialistas en marketing cultural: Mercedes López Molina (España), Elena Bazán (México), Sergio Álvarez (España) y Elena Domínguez (España).

## **9. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL EN EL CASO DE MEDIA VACA.**

A continuación, se presenta el análisis de la estrategia de marketing y comunicación que la editorial Media Vaca ha desarrollado respecto a sus libros en los últimos 22 años. En este caso, se analizará puntualmente la colección “Libros para niños” para ponerla en relación con las tendencias de la edición de libros infantiles analizados en los capítulos anteriores, y así hacer una auditoría de cómo están haciendo su estrategia.

El análisis de la estrategia estará desglosado en las siguientes partes:

- Análisis interno-externo: Aquí se hará la recopilación del estado actual de la editorial Media Vaca al respecto del contexto de la industria editorial en España sobre los libros infantiles.

- Análisis de bibliografía y muestra: Aquí se pondrá en relación el contenido de la investigación y la recopilación de la bibliografía entorno al marketing y la comunicación cultural con las entrevistas otorgadas por especialistas de marketing en editoriales.

- Análisis del caso de estudio: Aquí se hará un análisis de la editorial Media Vaca a partir de la hibridación entre marketing y el análisis relacional previo (bibliografía y entrevistas).

### **9.1 ANÁLISIS INTERNO-EXTERNO**

#### **9.1.1. ANÁLISIS INTERNO.**

El análisis interno de la editorial Media Vaca ya fue dado en el capítulo “El caso de la Editorial Media Vaca” de la presente investigación, de tal manera que se resumen los principales elementos de dicho análisis de la siguiente manera:

- Historia de la empresa y sus productos: La editorial Media Vaca, fundada en 1998 y con sede en Valencia, España, tiene como editores y únicos empleados a Vicente Ferrer y Begoña Lobo. Actualmente la editorial cuenta con 68 títulos repartidos en 7 colecciones:

- Misión e intención estratégica: Creación de una biblioteca con títulos seleccionados por los intereses de los autores en función de publicar obras de calidad literaria y plástica.

- Organización y organigrama interno: Solo existen dos empleados en la editorial: Vicente Ferrer y Begoña Lobo.

- Capacidad productiva: publicación de 3 libros al año (sea nueva publicación o reimpresión de títulos anteriores)

### **9.1.2 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis socioeconómico fue ahondado en el capítulo "El Contexto de las Editoriales de Libros Infantiles en España". A continuación, se enlista una serie de puntos que comprenden el análisis de los principales factores socioeconómicos que afectan al producto.

En primer lugar, la situación de la industria del libro en España aparece posicionado como el mayor representante de las publicaciones de los países hispanohablantes. Se trata del sector cultural que tiene mayor aportación al PIB. Recientemente, la incursión del grupo de "pequeños editores" ha logrado posicionarse en el mercado como el mayor número de agentes editoriales, pero con un limitado número de publicaciones, factor que va en aumento.

En segundo lugar, la situación de las editoriales infantiles en España es un referente para toda Iberoamérica. Sin embargo, la producción del libro dedicado al público infantil y juvenil es un subsector que ha experimentado un descenso del 29,3 % en el volumen de libros infantiles y juveniles. (Panorámica de la edición española de libros 2018, p. 47). En España, la Comunidad Valenciana es la cuarta comunidad autónoma con más producción de libro infantil y juvenil.

### **9.2. ANÁLISIS DE LA BIBLIOGRAFÍA Y MUESTRA**

Aquí se pondrá en relación el contenido de la investigación y la recopilación de la bibliografía entorno al marketing y la comunicación cultural en editoriales con las entrevistas otorgadas por especialistas de marketing en editoriales.

### **9.2.1. ESTRATEGIAS Y TENDENCIAS DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EDITORIALES SEGÚN LOS AUTORES DE LA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

A continuación, se presentan las ideas principales de la bibliografía consultada respecto a la creación de estrategias del marketing y comunicación en editoriales y las tendencias del marketing cultural. Dichas ideas se han resumido por la bibliografía consultada de cada autor.

- **Antonio Jiménez Leal y María José Quero: el plan de marketing y comunicación en organizaciones culturales (2011)**

El plan estratégico de marketing y comunicación se postula como herramienta generadora de tendencias y orientadora de la dirección comercial de cualquier entidad cultural. Para el diseño de este plan se retoman etapas concretas que consisten en 1) Análisis estratégico y diagnóstico DAFO, 2) Determinación de objetivos, 3) Implementación de acción, 4) Control para medir acciones (Leal y Quero, 2011, p.22).

Para este plan estratégico también se toman en cuenta las variables a estiona, como lo es la comunicación; el producto cultural; el precio; la distribución; las personas; el entorno físico; la servucción (procesos de producción de servicios), así como el "Modelo de las siete relaciones" con los grupos de interés más relevantes y con los cuales construir alianzas.

- **Santos M. Mateos Rusillo: El marketing de contenidos (2013)**

Marketing de contenidos (*Content Marketing*) es la técnica de marketing que consiste en la producción de contenido de calidad para atraer a un público potencial y objetivo. Dicha estrategia está adquiriendo mayor relevancia en el ámbito cultural debido a su estrecha relación con el tipo de producto que maneja. Dentro de sus principales objetivos está en genera relación con el espectador, en crear productos publicitarios con capacidad de atracción y establecer una relación de interés para ambas partes (Mateos, 2013, p. 18).

- **Ximena Varela: La mezcla de marketing en productos culturales (2009)**

La mezcla de marketing como estrategia de promoción comercial en cualquier sector monetizado es una herramienta útil para cualquier plan de negocio. Sin embargo, aplicado al sector cultural, Ximena Varela propone el siguiente tratamiento:

- **Producto:** El producto va a definir su posicionamiento en relación a "otras instituciones culturales, atributos específicos, o por tipos de usuarios" (Varela, 2003, p.91), esto, sin marginar la esencia del producto a favor de su promoción. El producto cultural está dotado de símbolos identitarios y estéticos que generan valor por sí mismo.
- **Precio:** Se atiende a la carencia del manejo estratégico de precios, pues la relatividad de cada entidad y experiencia cultural hace difícil la consolidación de un intercambio de valor justo que el público esté dispuesto a pagar. Además, el manejo de precios limita o abre las posibilidades a nuevos públicos.
- **Promoción (Comunicación):** Consiste en informar al público la oferta que motive a la apreciación de las obras de los creadores, mientras esté coordinado con agentes de los medios de comunicación y se reparta un mensaje original sobre la propuesta cultural. La promoción está vinculada con el proceso de comercialización en sí.
- **Distribución:** Está influenciada por la dinámica del contexto donde está el proyecto, iniciativa o instrucción. "El lugar de consumo estará afectado principalmente por el grado de esfuerzo que el público está dispuesto a hacer para llegar al evento cultural" (Varela, 2003, p. 94). La gestión cultural se promociona en función de que el público llegue a un punto donde se difunde el principio artístico o espectáculo cultural.



- **Juan Carlos Marcos-Recio, Juan Miguel Sánchez-Vigil, María Olivera Zaldúa: los principios del marketing y comunicación en editoriales**

Los autores mencionan que los departamentos de marketing y comunicación en editoriales continúan con la idea de mantener una idea de negocio independientemente de pertenecer o no al sector cultural. Se debe tomar la cuenta la concreción de tareas y análisis de la situación para el diseño de estrategias y programas de acción. Todo ello, en el entredicho del cuidado en la relación con autor y editor y teniendo como directriz principal el producto cultural que supone el libro.

En el capítulo de "Estrategias de marketing y comunicación en editoriales" se enumeran las actividades específicas del departamento y los instrumentos de apoyo que hacen de la labor editorial un trabajo que tiene como culmen hacer llegar un libro a un lector.

También se toma en cuenta que, en empresas editoriales transnacionales, el departamento de marketing y comunicación aparece como un órgano necesario que asegura la subsistencia de las ventas y las relaciones públicas. Sin embargo, para ámbitos más limitados y concretos es también un departamento que obliga a la editorial a hacer una labor de gestión cultural al organizar eventos y actividades abiertas al público para invitarlos a una dinámica cultural que fomenten valores relacionados con el producto libro, como el habito lector, la tertulia literaria y la interpretación de obras, entra otros valores más.

### **9.2.2 ESTRATEGIAS Y TENDENCIAS DEL MARKETING Y COMUNICACIÓN EN EDITORIALES SEGÚN ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS.**

A continuación, se presentan las ideas principales de los entrevistados respecto a las estrategias y tendencias del marketing y comunicación en editoriales. Dichas ideas se han resumido a las siguientes variables por las cuales clasificar el contenido:

- Objetivos del marketing y la comunicación en editoriales
- El concepto del libro

- El ABC de una estrategia de marketing y comunicación en editoriales
- Recomendaciones para una estrategia de marketing y comunicación
- Tareas en editoriales sin departamento de Marketing y Comunicación
- El hábito lector
- Principios del editor
- Obstáculos actuales
- Segmentación del mercado

### • **Objetivos del marketing y la comunicación en editoriales**

Mercedes López:

- Vender, desde diferentes aristas, los libros publicados por la editorial.
- Desde un mundo ideal, el objetivo final es que la gente lea.
- Las empresas necesitan cubrir objetivos cuantitativos.
- Editorial como negocio que aspira a ser sostenible, rentable.

Elena Bazán:

- El libro es el objeto más hermoso del mundo, pero es mercancía. Si no se entiende como un negocio, entonces no se es editor.

Sergio Álvarez:

- Los principales objetivos son vender.
- Para vender, se acompañan las decisiones del editor.
- Decidir estrategias afines a cada libro, al contenido y al público objetivo.
- El objetivo de la editorial es vender cuantos más libros mejor. Llegar al máximo número de lectores. Conseguir resultados.

Elena Domínguez:

- El objetivo principal es dar visibilidad a los libros, principalmente a los lanzamientos, y después al "fondo editorial"

- El objetivo principal al dar visibilidad es buscar a ese lector potencial, comprador o lector.

- **El concepto del libro**

Elena Bazán

- El libro es el objeto más hermoso del mundo, pero es mercancía

Sergio Álvarez:

- El producto del libro es perfecto. Como el tenedor y la cuchara, como decía Umberto Eco: no hay producto sustitutivo a la experiencia del libro.

Elena Domínguez:

- Cada libro es un mundo, y por ello las estrategias serán diferentes siempre.

- **El ABC de una estrategia de marketing y comunicación en editoriales**

Mercedes López:

- Argumentar el texto para que su lectura resulte interesante.
- Buscar al lector ideal del libro.
- Controlar el espacio en el punto de venta. Diálogo constante entre editores y comerciales.
- Gestionar el punto de venta
- Seleccionar al público objetivo.
- Hacer un diseño de la colección y la cubierta que destaque en el punto de venta

Elena Bazán

- Segmentar: saber quién es el público y dónde encontrarlo.
- Innovar: utilizar los recursos para la originalidad y hacer campañas diferentes.
- Que un libro impulse a otro, desde libros de los autores, de otras colecciones, otras temáticas.

Sergio Álvarez:

- El plan de marketing y comunicación sirve para acercar el contenido a sus públicos de interés.
- Tener un muy buen producto y saber su valor y diferenciación.
- Convertirlo y conceptualizarlo en algo visual.
- Saber segmentar. Saber a través de qué medios tienes que comunicarlo para llegar a su público. Definir canales.

Elena Domínguez:

- Definición de la inversión para comunicar los libros.
- Grandes campañas: grandes medios
- Acompañamiento y promoción del autor.
- En el ámbito infantil se hacen talleres y presentaciones, más lúdicas.
- Agenda de prensa: entrevistas con medios afines.
- Lanzamiento e identificación de los targets.
- Inversión en el punto de venta
- Inversión publicitaria, parte digital.
- Recomendación.

### • **Recomendaciones para una estrategia de marketing y comunicación**

Mercedes López:

- Hacer ver la praxis de cómo disfrutar de un libro, sobre todo si es un libro infantil.
- Product Placement de "producto situación"
- Al vender hay una promesa y debe tener credibilidad.
- Que los niños valoren fuera de la materialidad que tiene un ordenador o un televisor.
- El prescriptor básico es el librero.
- Entender los intereses a través de revistas y sus recomendaciones.
- Sudamérica como mercado principal, por la no-devolución.
- Acercarse al punto de venta, preguntar al librero qué es lo que echaba de menos y ver lo que hace la gente.

- Crear necesidades en el punto de venta.
- Hacer buena gestión del punto de venta. Optimizar la escala del montaje, la trazabilidad, etc.
- Importancia de la investigación: promoción tejida con las tendencias genéricas del mercado.”
- Hacer cronograma interesante para que el librero se interese.
- Relacionar los costos de producto y promoción: ver lo que compensa más en relación con los objetivos de distribución.
- Alianzas de empresa a empresa, el libro a el libro. Tener una alianza adecuada para hacer una venta determinada
- Para libros infantiles se debe tomar en cuenta: que aporte valores a la lectura, que entretenga, fomente la relación paternal/filial, que permitan a los niños interactuar con la lectura y que consigan que la lectura se considere parte del ocio.
- Toda la promoción hay que maridarla con un buen texto, un buen libro.

#### Elena Bazán

- Se debe interesar con lo que pueda contar el editor de la obra, los chismes.
- El principio es: que nadie conoce libro y tienen que pensar cuál es el libro contra el que compiten.
- Se debe estar consciente contra quién compite el libro. (...) y para ello poner algo distintivo en el libro.
- Necesidad de redes sociales.
- Innovar en la selección de puntos de venta, no sólo en librerías.
- Generar campañas de acuerdo a los principios de la editorial.
- Considerar el género divulgativo.
- Buscar cuál es su competencia, cuáles son los títulos que podrían decidir si te compran a ti o compran al otro.
- Para medir la inversión, ver casos de éxito.
- Ante los problemas de la distribución física: la alternativa es el e-book, que otorga otra gran parte del mercado.

Sergio Álvarez:

- Si no te comunicas, no existes en un mercado tan fragmentado, con muchas novedades. Hay más oferta que demanda.
- El producto no es condicionado porque sale de la mente de un escritor. Se puede modificar a través de editing con el editor.
- La accesibilidad es un punto clave, para repetir la compra.
- La comunicación es imprescindible para llevar gente a las librerías y que vea lo expuesto.
- Ideas predeterminadas del público: Se debe estar continuamente explicando las novedades para que el público vaya a las librerías.
- Lo más óptimo: que el lector no tenga que buscarlo, que lo encuentre. El tiempo de compra cada vez es más reducido.
- El consumidor entiende que lo que estamos haciendo es comunicar una novedad que le puede ser interesante o no.
- Lo que mejor feedback tiene es la parte promocional donde el autor explican su contenido.
- Que el autor esté implicado siempre da credibilidad, priorizar esto.
- Definir muy bien el público objetivo, el producto y cómo encajaría dentro de las necesidades de ese público objetivo.
- La recomendación es la herramienta más poderosa.
- El *making of* da mucho valor porque se habla de ideas y sus concepciones. No es lo mismo ver un proceso de producción de yogurt. Hay un componente humano y emocional muy importante.

Elena Domínguez:

- Las novedades permiten dar visibilidad a colecciones que van aumentando.
- La influencia en los libros infantiles viene de los padres.
- Vamos al comprador-lector potencial y seducirle para que se lo lleve a casa.
- Dar argumentos para que le apetezca leerlo (por contenido, autor, temática, inquietud)

- Se da visibilidad a las diferentes razones por las que comprar o leer un libro.
- Se tienen que hacer diferencias entre los productos: cuales destacar.
- El departamento de marketing y comunicación, suele ser responsable de que haya stock de los libros, pedir reediciones.
- Orientación digital para quién busque temas o edades, lo encuentre.
- Punto de venta: la venta directa no existe, las editoriales venden a través de las librerías, digitales o físicas.
- Se tiene que estar en el punto de venta: si el librero no cree en ese el libro, no llega al lector.
- La librería es un mero punto de encuentro.
- El punto de venta visibiliza y sirve de intermediario entre los libros conocidos y desconocidos.
- Importante analizar casos de éxito.
- El librero al final va a ser el mejor recomendador.
- Las cubiertas son muy importantes: somos seducidos por lo que vemos.
- La estrategia de marketing y comunicación, empieza en el propio libro: participar también en esa parte inicial de creación de ese libro.

- **Tareas en editoriales sin departamento de Marketing y Comunicación**

Mercedes López

- Priorizar las tareas de distribución y punto de venta según el público objetivo.
- Crear la forma del comprador ideal y darle contenido para buscar maneras de acercarnos.
- El diseño de una colección, la cubierta del libro, el *merchandising*, la selección del lector aspiración al y el real, acciones de preventa

al librero y al lector, acciones de RRPP entre los *mass media*, *influencers*...

Elena Bazán

- Reconocer la capacitación en comunicación y marketing o aceptar la inversión que reditúa.

Sergio Álvarez:

- Cuando una editorial no tiene departamento de marketing y comunicación es necesaria la subcontratación.
- Desaconsejo absolutamente no tener, en una editorial, un departamento de marketing y comunicación. Imprescindible.

Elena Domínguez:

- En estructuras más pequeñas, las personas hacen más tareas.
- Es importante, que las personas que se dedican a las tareas de marketing y comunicación tengan formación, experiencia y sensibilidad.
- Si no hay formación y experiencia, tiene que haber la dedicación. Para hacer las campañas, para profundizar.
- Se debe tener la capacidad de aislarse, centrarse, tomar distancia, hacer el seguimiento del libro.
- Es importante ese aislamiento mental, porque a veces el editor le coge mucho cariño a los libros y piensa que todos tendrían que vender muchísimo.
- Tareas directamente dentro del departamento: estudios de mercado, recopilación de información de insider, las tendencias temáticas.

## ● **El hábito lector**

Mercedes López

- Se debe aspirar a que se lea por gusto y no por obligación
- Que se tenga la necesidad de leer.



Elena Bazán

- El hábito lector se utiliza en función de los libros de una editorial y las campañas de comunicación.

Sergio Álvarez:

- Respecto al hábito lector tienen que incidir directamente las instituciones gubernamentales.

Elena Domínguez:

- En la parte infantil se ha modificado el hábito lecto: En la edad preescolar hay una inquietud en que los niños interactúen con libros, en que los padres y madres lean a los niños y niñas.

### • Principios del editor

Mercedes López

- Leer los libros que se producen.
- El editor debe tener un *briefing*, tiene que estar primero abierto a conocer las tendencias del mercado.

Elena Bazán

- El editor como eje de cualquier libro. Su función principal es que las cosas pasen.
- Editor debe tener interés en generar un plan de comunicación y quitar la idea romántica del libro como producto genial, que se vende solo y que la gente llegará a él.
- A veces el editor peca de creer que están por encima de todos, y lo mejor es recopilar opiniones de los lectores. Ahora todo es comentarios y calificaciones.
- Es importante la sensibilización de los editores sobre el tema de comunicación y marketing.

Sergio Álvarez:

- La editorial tiene sus propios intereses económicos. Se rige por las vías del mercado comercial, no por las del mercado cultural. Es verdad que este trabajo tiene una trascendencia cultural importante, porque al final estás transmitiendo pensamiento y

conocimiento de personas a otras personas y dejando una herencia o un legado.

- El editor tiene que estar en contacto con el autor y su obra, pero tampoco no puede estar ajeno a las normas del mercado y de las tendencias. Uno para trasladarle el feedback del mercado y el otro para intentar encajar lo que está ofreciendo su plan editorial hacia el mercado.
- En el sector editorial hay una especie de grito sordo, de magia oculta, de alquimismo, que por suerte nadie nunca lo descifrará. Entonces eso lo hace aún más bonito, más competitivo, y en el que la prueba y error es el mejor sistema que hay. No hay nada que asegure nada, pero llega un momento en el que pasan cosas.
- Alta resistencia al fracaso alta: es un sector muy resiliente.
- Siempre salen fenómenos que van a seguir alimentando el sector.

#### • **Obstáculos actuales**

Mercedes López

- Disminución progresiva de los espacios culturales en los medios,
- Tasas de lectura reducidas en España.
- Cierre creciente de librerías independientes.
- Marketing y Comunicación como gasto, porque eso no implica directamente la venta de un libro.
- En la creación de los libros: Hay muchos costes de gestión añadidos que no debiera ser el punto final porque se vuelve muy costoso.

Elena Bazán

- El gran obstáculo de una editorial es el interno. El primero es, sin duda, el presupuesto (...) para la campaña de comunicación (...) y después es prueba y error.

Sergio Álvarez:

- Las acciones casi siempre son las mismas, son bastante limitadas. No sabemos muchas veces cuál es el retorno de nuestra actividad. Porque cuanto más fragmentas la inversión hay más dificultades.

- Esto es prueba y error, vamos probando y vamos corrigiendo sobre la marcha.

Elena Domínguez:

- Obstáculos/Challenges: el target es amplio, diverso y cambiante. En tanto a edades, intereses y el consumo de medios.

### • Segmentación del mercado

Mercedes López

- Para encontrar un nicho tenemos que pensar en lectores más fieles.
- En libros infantiles se consideran edades bajas porque el libro se piensa como objeto
- Los niños no deciden qué es lo que compran.

Elena Bazán

- Las campañas son para los papás. Que tenga muchos colores brillantes para que el niño voltee, pero que tenga un texto interesante para el papá.
- Tendencia en los padres jóvenes sobre pensamiento crítico.
- Encontrar los padres que quieren educar a los niños con esos libros.

Sergio Álvarez:

- Hay un mercado de potencial, pero también se venden derechos internacionales para que estas voces nacionales puedan tener eco también a nivel internacional.
- Segmentación óptima: Uno: pensar que los libros no van a todos los públicos de manera indiferenciada. Dos: antes que decidir a quién va, decidir a quién no va: o sea, es más importante renunciar que decidir; para saber exactamente quién puede llegar a estar interesado.

Elena Domínguez:

- Diferentes targets: los lectores potenciales, los padres, las personas que vayan a influir a los padres, que pueden ser desde profesores,

segmentos de profesorado, o líderes de opinión y personas influencers

- Se debe elegir un nicho principal por temas de inversión. A nivel de inversiones publicitarias no se puede comparar el mercado editorial con otros de gran consumo cómo sería, yo qué sé, los yogures o de bebidas refrescantes.
- Nichos: hay que hacer que categorizaciones cruzadas (edades y temáticas)
- Los libros infantiles y juveniles es de los sectores que más permite trabajar los nichos. Permite trabajar temas muy concretos.

### **9.3 ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

A continuación, se presentan el análisis de la estrategia de marketing y comunicación de la editorial Media Vaca respecto a su colección "Libros para niños". Dicho análisis consistirá en relacionar la entrevista realizada a los editores de Media Vaca con las variables identificadas en las entrevistas con los especialistas en marketing en editoriales y la bibliografía consultada.

En primer lugar, se analizarán las variables según los autores de la bibliografía consultada. A raíz del análisis de la interpretación de datos con la entrevista con los directivos de Media Vaca, se concluye lo siguiente.

#### **• La co-competencia en Media Vaca:**

Tal como lo define Antonio Jiménez Leal en los parámetros para un el plan de marketing y comunicación en organizaciones culturales, la co-competencia se va a lograr en términos de cooperación por aquellas entidades que hacen una labor semejante. Para los directivos de Media Vaca, creen que la terminología de la "competencia" es desfavorable; por ello, en lugar de competencia, se habla en términos de variedad, que es la mayor riqueza en los libros.

"En los catálogos editoriales actuales, la competencia se resuelve haciendo lo mismo" menciona Vicente Ferrer en la entrevista concedida. Consideran que, en tal caso, la competencia directa es todo agente que vende libros desde sus iniciativas: "la gente que compra libros ya no le importa tanto a quién se lo compra, le interesa algo que tiene el libro, algo que ofrece el libro". Media Vaca

no tiene en cuenta la competencia a la hora de producir sus títulos y más allá de la competencia directa, han encontrado proyectos emparentados: editores que están interesados por el libro ilustrado. Los cuales tienen proyectos propios y buscan un intercambio de ideas. Como es el caso, en la República Checa con la editorial Baobab, en Francia Plume de Carotte, en Alemania a Armin Abmeier, en Francia también está Ediciones Du Rouergue. Y en México Petra Ediciones, Tecolote. En lugar de competencia, para Media Vaca son "espejos donde te miras".

#### • **La mezcla de marketing en Media Vaca**

Mediante la entrevista concedida por los directivos de Media Vaca, se logró un análisis a partir de la mezcla de marketing según la bibliografía consultada de Ximena Varela sobre la "Mezcla de Marketing en productos culturales". El análisis de dicha teoría se expresa de la siguiente manera:

**Producto:** La política de producto de Media Vaca está expresada en la propia selección de libros. Por ejemplo: los primeros libros de Media Vaca tenían las mismas características. Actualmente, los libros llevan una solapa con un texto, con comentario de los editores acerca de cómo deberían ser los libros dedicados a niños.

**Precio:** Para Media Vaca es importante hacer libros asequibles: que llegarán a gente corriente, no a potentados. Que los libros tuvieran una presentación exigente, bien editados, de calidad. Impresos en España para apoyar el mercado nacional de producción de libros. "Nosotros queremos mantener la idea de libro barato o asequible que cualquiera pueda comprar, pagando una cantidad razonable, pero de la mayor calidad." Parte de la política de precio de Media Vaca es repartir los costes de producción a lo largo de mucho tiempo, para que duren en el tiempo. Y así recuperar la inversión con una venta continuada a largo de los años. Media Vaca no está de acuerdo con las promociones: "El libro tiene que venderse por el libro, no por un descuento añadido."

**Plaza/ Punto de venta:** Media vaca tuvo una distribución convencional alrededor de 10 años, pero a raíz de problemas con las distribuidoras, decidió optar por trabajar directamente con las librerías. "Ya no jugamos a la

devolución” menciona Begoña Lobo en la entrevista concedida, sino que dan precios accesibles y facilidades a las librerías que están interesadas en tener sus títulos. Este método de trabajo fomenta la apreciación del propio libro: “el cliente sabe cuándo piden un libro, aprecian los libros, tienen alguna información sobre los libros”. Uno de los intereses iniciales de Media Vaca es que sus libros lleguen a las bibliotecas. Sin embargo, cuentan recursos muy limitados.

Promoción: Media Vaca es consciente que, actualmente, el mercado del libro se sujeta a grandes grupos que tienen un montón de títulos, o hay editoriales pequeñas con vida corta. Al inicio y de manera continua, la editorial tuvo una proyección muy grande por premios internacionales y participación en ferias. Además, respecto a la comunicación online: se tiene la página web con altas estadísticas de visitas. El principio de la página era presentar los libros en conjunto, donde hay conexiones entre los libros. El Making Of es una de las características fundamentales de los libros de Media Vaca explicar el proceso de creación del libro.

En segundo lugar, se analizarán las variables según las entrevistas con los especialistas. A raíz del análisis de la interpretación de datos con la entrevista con los directivos de Media Vaca, se concluye lo siguiente.

#### • **Objetivos del marketing y la comunicación en editoriales**

Media Vaca aprecia que en las editoriales grandes parece asomarse una desvinculación entre el editor y el agente de marketing, con lo cual hay un desplazamiento del contenido de la editorial y lo que la editorial dice de sí misma, lo que quiere vender.

#### • **El concepto del libro y el libro para niños**

Media Vaca apunta a que los libros deberían contrarrestar el ideal del consumismo actual: “en el fondo hay un deseo de vivir otras vidas y no se enseña a vivir la propia” (Vicente Ferrer). Ese trabajo de pensamiento crítico debería hacerse en los libros, especialmente los libros para niños, pero no se hace porque “todos los libros se parecen demasiado, todos tratan de vender.”

Ante esto, identifican ciertos obstáculos que actualmente confronta el concepto del libro:

- Dentro de las diversas caras de la cultura, no existe la cultura del libro. En el tema del libro, la cultura es conservacionista. Se ocupa de las bibliotecas, pero no es creacionista, no se crean libros, sino que se guardan los que hay.
- Los libros y su deslegitimación solemne donde se desvincula de su contexto y, por lo tanto, no se conoce su historia. Se debe conocer la historia del libro, para crear la opinión propia respecto al libro.
- Desvincular el libro a la élite: el libro debería ser un objeto muy democrático, muy manejable, muy económico, "que estuviera al alcance de todo el mundo y que fuera interesante para todo el mundo porque da respuestas para todo".
- No hay algo que explique realmente la experiencia de leer libros: son el producto más longevo, se decide tiempo a conservarlo.
- El libro se maneja como bien fungible que se va a consumir y va a desaparecerá. "Se está manejando como si fuera un filete de carne que se pudre al cabo de 3 días."
- Además "La gente que compra libros, no sabe nada de los editores, no sabe nada de los libros que se publican" no saben el proceso de cada libro.

Respecto al libro infantil, Media Vaca apunta a que se ha visto siempre como un libro escolar pues "la relación con las escuelas amortigua gastos y genera ganancias rápidas y seguras", con lo cual Media Vaca no está interesada en esta alianza. La editorial cree firmemente en que el mundo de los libros lleva por un camino que se va construyendo por uno mismo sin necesidad de que alguien más lo indique. "Gran parte de esta comunidad son espíritus libres, no son víctimas del marketing, por lo menos del nuestro [comunidad de lectores] no lo son."

Por ello, para Media Vaca es de vital importancia sembrar los siguientes principios respecto al libro:

- Se deben poner en valor las experiencias que promuevan el acercamiento y la flexibilidad de los libros. Hay ideas, pero poca aplicación.
- Se debe dar a conocer el trabajo que hay detrás de un libro: explicar que los libros están publicados por experiencias muy distintas, con esfuerzos diferentes, aunque en las librerías ocupen el mismo espacio.

### • Las estrategias de marketing y comunicación en la editorial

Respecto a las estrategias, Media Vaca enlista los siguientes esfuerzos creados a lo largo de la historia de la editorial:

- Al inicio y de manera continua, la editorial tuvo una proyección muy grande por premios internacionales y participación en ferias.
- Respecto a la comunicación online: se tiene la página web con altas estadísticas de visitas. El principio de la página era presentar los libros en conjunto, donde hay conexiones entre los libros.
- El Instagram de Media Vaca tuvo un posicionamiento inmediato, sin embargo, se ha llegado a un punto que el sistema parece exigir cambiar la forma de relacionarse: "Que des un paso y que hagas más cosas" Y ahí empieza la guerra por tener "seguidores y amigos" menciona Vicente Ferrer.

De igual manera, se identifican ciertos roces con la estructura de los medios de comunicación:

- Las ferias a las que asisten son comerciales. No se ha invitado a los editores a participar en grandes espacios en foros discusión sobre los libros. "Para poder aportar nuestra visión en un medio académico que no sea mediocre en España" menciona Vicente Ferrer. "Sin embargo, sí hemos sido invitados en el extranjero" menciona Begoña Lobo.
- Los prescriptores de estos eventos no se ponen en contacto con los directivos y Media Vaca no están interesada en hacerles llegarla atención en participar de manera interesada. Por ello se perdió el



interés en enviar libros para promocionar libros a los medios de comunicación.

- Media Vaca señala que los prescriptores en los medios tienen sesgos importantes: promocionan lo cercano a ellos. Entonces la promoción se vuelve algo muy aleatorio y agotador. No hay un perfil establecido de promotor que se tome el trabajo con interés. No deberían ocupar espacios como ese. No se trata de seleccionar únicamente lo que llega a la puerta o lo que es de interés propio, sino de hacer un trabajo de investigación y análisis: saber todo lo que se está publicando.
- Se destaca que ahora mismo hay una enorme profusión de blogs, de personas que hacen, trabajos interesantes y rigurosos desde espacios privados, sin remuneración, con ganas de participar y de trabajar.

Ante estos obstáculos, Media Vaca refirió a su utilización en medios digitales respecto a su página web y su Instagram, así como los principales puntos contras que les ha supuesto la incursión en medios digitales.

---

## PLATAFORMA DE INSTAGRAM

---

Para los editores, la utilidad del Instagram de Media Vaca es dar visibilidad al recorrido histórico de la editorial y las cosas interesantes para contar como una "biografía gráfica". Y vincularlo con las redes de los autores (escritores e ilustradores). Así tiene sentido tener ese escaparate donde está la facilidad de acceder. Se pondera el hecho de contar el archivo y el trabajo detrás de los libros.

---

## CONTRAS ENCONTRADOS

---

- Los editores consideran que la relación en redes sociales como Instagram no tiene ninguna repercusión, ni significan más ventas.
  - En Instagram, consideran que llega a ser inútil la manera de medir qué fue lo que le interesó al público.
  - Para los editores, Instagram y las estadísticas no tienen nada que ver con comprar libros: no hay ventas de libros que vengan a partir a partir de apariciones de Instagram". En todo caso, vinculadas a una librería.
  - Instagram como herramienta mal aprovechada: "Se está convirtiendo ombligo demasiado grande donde están mirándose todos." Sirve para visibilizar a unos y ocultar a otros, dónde no hay criterios para definir qué artista visual debería tener más o menos seguidores.
- 

Tabla 2. Percepción del Instagram de Media Vaca

Fuente: Elaboración propia

---

## PLATAFORMA DE PÁGINA WEB

---

La página web de Media Vaca tuvo buena recepción desde el inicio, pues siempre ha tenido unos índices de visitas altos. Próximamente, en la actualización de la página web más actual, los editores refirieron que ha habido cambios en las formas de pago, y la forma de relacionar el contenido con el cliente.

---

### CONTRAS ENCONTRADOS

---

- Los editores se muestran en desagrado con palabra "cliente" y "usuario", ya que consideran preferible la idea de "visitante" o "lector". Esto tiene que ver con los prejuicios entorno a los consumidores: "prefiero que haya lectores porque pueden decidir qué leen y qué no leen, que compran y qué no compran".
- Los editores están en desacuerdo con la idea de que las páginas para comprar son las interesantes. La gente no suele leer el contenido, ni los textos. "La página, tal como estaba organizada y actualizada, no daba cabida a los contenidos, solo a las herramientas de compra". Los contenidos se han dejado en manos de los blogs. "A la gente le parece que es demasiado elevado reflexionar; tiene que ser ligero como un refresco" menciona Vicente Ferrer.

---

Tabla 3. Percepción de la página web de Media Vaca

Fuente: Elaboración propia

Los editores de Media Vaca tienen un discurso de crítica en referencia a la utilización de redes sociales vinculadas a la labor editorial, especialmente la labor dedicada al público infantil. Esta crítica se resume a los siguientes puntos:

---

### **OTRAS REDES SOCIALES (FACEBOOK, YOUTUBE, PINTEREST)**

---

Los editores de Media Vaca son conscientes de que actualmente, el negocio editorial está sujeto a las dinámicas de las redes sociales y plataformas digitales para compartir contenido y ofrecer venta online. Sin embargo, declaran no ser partícipes de estas, pues en un primer momento han querido centrar todos sus esfuerzos en la página web.

El Instagram de Media Vaca es la única plataforma desarrollada debido a que fue una iniciativa de un amigo de los editores.

---

### **CONTRAS ENCONTRADOS**

---

- Vicente Ferrer habla de la tendencia en redes sociales es poner anuncios para enganchar a la gente cuando sale un libro, porque se tiene la idea de que “los libros que no vendes en un tiempo corto y son novedad, no los vas a volver a vender”. Se tiene que pasar el esfuerzo al libro que viene después: “un libro se publica y ya está”.
- La gente compra como novedad libros que se publicaron hace mucho tiempo, mediante estrategias con mucho que desear. “Sería mejor que las estrategias tuvieran que ver con el propio libro”. A Media Vaca no le interesa, pues es suficiente con la dedicación en pensar en los libros.
- En las redes sociales, todas las editoriales venden con la leyenda “¡cómprame!” y los usuarios ignoran el contexto y la condición de un libro que se vende como novedad cuando pudo ser un clásico de años atrás.

---

Tabla 4. Percepción de otras redes sociales para Media Vaca

Fuente: Elaboración propia

Los editores de Media Vaca apuntan a estas críticas porque su labor en la editorial ha sido totalmente distinta y han logrado subsistir en un mercado haciendo una estrategia totalmente diferente.

### • El hábito lector

Contrario a la iniciativa editorial generalizada, Media Vaca tiene claro que su labor no cabe en pretender convertir a todo el mundo en lectores, qué es lo que quieren la mayoría de las editoriales busca. Los editores consideran que gente interesada y gente que no: Vicente Ferrer menciona "Si eres un éxito de publicidad vas a acabar vendiendo cosas a gente que no le interesa nada, que lo compra por otras razones. No se trata del esfuerzo que hace el editor, se trata del esfuerzo que no hace el comprador."

Los editores consideran que hoy en día, el comprador es un agente influenciado que se deja llevar por las tendencias y no se ocupa de discernir y analizar lo que consume. Lo cual mengua el fomento por el pensamiento crítico.

Esto implica hablar de la cultura lectora que no se fomenta y que sigue teniendo índices bajos para los países hispanohablantes. Sin embargo, esta poca iniciativa lectora de la sociedad también va de la mano con los muchos prejuicios alrededor de los libros que no son desmentidos y son apoyados. Un ejemplo de ello es cuando Vicente Ferrer menciona "Yo no he leído nada ni visto ningún experimento donde a los niños se les haga esos experimentos donde prefieran libros con determinadas características. Además, se piensa que los niños no van a cuidar bien los libros y eso es un ejemplo de la imitación propia de los padres."

En los principios de esta investigación, es encontrar estrategias de marketing y comunicación con especial interés en los libros para niños; sin embargo, los editores de Media Vaca y su historial de producción ha sido, reconocen que el mercado ha alimentado prejuicios alrededor de los lectores potenciales infantiles. Begoña Lobo apoya la sentencia de Vicente Ferrer al explicar: "Los niños tienen la vocación de hacer lo que ven hacer a los otros y entender por qué los otros dedican tiempo a eso" y, por ello, Media Vaca

apuesta a que los niños pueden ser lectores potenciales de cualquier tipo de libros, no solo los que el mercado ha catalogado para ellos.

### • Segmentación del mercado

Sobre este último apunte en el apartado anterior, se debe mencionar que los libros de Media Vaca están dirigidos, como lo pone en la solapa "de 7 a 77 años". Los editores mencionan en la entrevista "De 7 a 77 años eran los lectores de Tín-Tín. En realidad, una persona de 78 años está autorizada también a leerlos." Para Media Vaca es importante no catalogar por edades.

En la colección "Libros para niños", tienen expresada una voluntad que dice que no se está haciendo un corte, que los niños son cualquiera que se interese por esos libros. Para los editores, la división de edades en los libros se considera una cuestión comercial y material. "Es una categorización cómoda pero que no responden a una cuestión seria, científica. No se puede generalizar el hábito lector en los niños" mencionan los editores.

El mercado está sujeto a la categorización de edades y los medios de comunicación fomentan tener un producto cultural para cada audiencia. Sin embargo, como apunta Vicente Ferrer "no puedes decir que los niños de X años van a tener el mismo interés en el mismo libro. No jugamos de eso, no queremos participar en eso (...) lo que el marketing exige es que tengas un libro para todas las edades." Y los editores no están de acuerdo.

Con esto, los editores de Media Vaca tienen poca confianza en el concepto de "nichos de mercado", pues consideran que un libro no debería ser diseñado y producido para que lo lea un lector con características específicas, debe estar abierto a la consulta de todo público. Por ello, fomentan la idea de hacer cosas que rompan la idea de nicho. Pues, en principio, mencionan que se trabaja para un público que se desconoce, no se sabe a quién le interesará.

La comunidad fidelizada de Media Vaca, tiene como principal y única característica que es una comunidad de lectores. Contrario a comunidades "históricas" que presionan sobre las editoriales y los mismos autores. De igual manera, se quiere luchar contra la idea de "algo que no es para niños" lo cual

“no hace que sea más para adultos”, eso ocurre porque, según los editores “Los niños son consumidores ideales porque no protestan nunca”.

Sin embargo, la mayor apuesta de los editores de Media Vaca es llegar a personas “como nosotros: seres humanos viviendo en un mundo complicado que sólo puede ser domesticado con la participación, la solidaridad, con el esfuerzo común, con la curiosidad, con el espíritu crítico”, fomentando una serie de valores que no son precisamente lo que la sociedad apoya más.

### ● Principios del editor

Por último, se presentan todas las ideas de Media Vaca con respecto a la labor que debe tener un editor en la categoría de “libros para niños” o, en su defecto, al editor que quiere llevar a cabo una labor honesta y sensible.

Sin embargo, antes de apuntar a los principios, Media Vaca reconoce una serie de obstáculos que pueden dificultar la labor editorial:

o Los medios de comunicación suelen condicionar a los bibliotecarios, promotores de lectura y editores: lo cual hace que tengan poca visión de los libros: “se acaba haciendo el trabajo que se supone que podría hacer un robot”, menciona Vicente Ferrer.

- Se podría reemplazar por la analítica que va en función de los intereses preestablecidos de las personas, no se suponen nuevas tendencias y temas por descubrir.
- “No existe información sobre los libros y los editores, no existe una idea de qué es un editor” Antes se desconocía la figura del editor pero ahora se habla de ello en todas las instituciones: sobre las industrias culturales, su vocabulario y su discurso.
- La procedencia misma de los editores marca la línea de una editorial, pero no se distingue y parece que se tienen siempre los mismos intereses, el mismo marketing.

A raíz de la entrevista con los directivos, se presentan los siguientes principios de la labor del editor:

- Los editores y libreros deben colaborar. El punto de venta físico sigue pareciendo imprescindible.

- Se deben hacer los libros con cuidado y sin la presión del mercado de novedades. Por ello Media Vaca tarda tiempo en hacer sus libros, porque cada uno es un proyecto y a veces tienen varios proyectos a la vez.
- Se tiene que perseguir al editor que no cumple con estándares éticos respecto a los autores.
- Se deben poder visibilizar las buenas prácticas, convertir a dichas personas en ejemplos. Hay muchos agentes del libro que hacen las mismas prácticas porque no saben hacerlas de otra manera.
- Como parte del marketing, como forma de vender, se debe explicar el trabajo que hace el editor. Actualmente, muchos editores se forman en el ámbito comercial, antes venían más del mundo de la educación.
- Los editores de Media vaca plantean que en los profesionales del mundo del libro (desde críticos, divulgadores, comunicólogos, mercadólogos, etc.) haya el mismo nivel de exigencia que ellos plantean a la hora de hacer su trabajo.

Este recuento de principios da pie a comenzar a establecer una dirección hacia las buenas prácticas editoriales de cara a los libros infantiles y a los libros de cualquier subsector temático.



## **10. CONCLUSIONES**

Para el sector cultural, el mundo editorial es un ámbito comercial sólido que ha sabido sostenerse como idea de negocio. Es uno de los pocos ámbitos que han logrado generar sostenibilidad. Esto se ha conseguido con una intención masiva de visibilizar su producto estético estrella: el libro. En esta investigación, se ha optado por investigar el subsector específico de los “libros para niños” en el caso particular de la editorial Media Vaca. Sin embargo, ha sido a través del recuento de la bibliografía, las entrevistas de especialistas, y el diálogo con los editores Vicente Ferrer y Begoña Lobo lo cual ha permitido desarrollar los puntos concluyentes.

A raíz del desarrollo de la presente investigación, se han enlistado tres apartados distintos para establecer las conclusiones:

1. La labor del marketing y la comunicación en el mundo editorial como una práctica de gestión cultural
2. Buenas prácticas de marketing y comunicación en editoriales de libros infantiles
3. Precisiones sobre el subsector de los libros para niños
4. La innovación del Caso Media Vaca
5. Futuras líneas de investigación

Estos apartados resumen las principales premisas que se concluyen a través del desarrollo de la investigación. Por último, cabe destacar que se crea un apartado de “Futuras líneas de investigación” para sentar las principales líneas de acción y seguir hablando de la relación entre el mundo editorial, el marketing y la comunicación y la gestión cultural.

### **10.1. LA LABOR DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MUNDO EDITORIAL COMO UNA PRÁCTICA DE GESTIÓN CULTURAL.**

La primera conclusión de esta investigación es declarar que las editoriales son una de las entidades más sólidas del sector cultural que actualmente efectúan una labor de gestión cultural importante en la sociedad. Y el puente que une a la gestión cultural con el mundo editorial no es solo el hecho de que

giran en torno a un producto cultural que es el libro, sino que, a través de las iniciativas y estrategias de marketing y comunicación, se da este paralelismo preciso donde ambas disciplinas pueden aprender una de otra.

Para fundamentar esta primera conclusión, se recuerda que la bibliografía consultada arrojó dos grandes apartados de análisis: a) las estrategias de marketing y comunicación de productos y servicios culturales y b) las estrategias de marketing y comunicación en editoriales. Ambos rubros lograron entablar diálogo, porque arrojaron características en común en sus actividades, tareas y objetivos. Se puede concluir que la labor tanto en instituciones culturales declaradas como en las instrucciones editoriales, persiguen objetivos semejantes, los cuales se enlistan de la siguiente manera:

- Desarrollar la promoción por un producto cultural que busca alcanzar a la sociedad para su consumo, recreación y consulta.
- La puesta en valor de un producto cultural que integra una experiencia estética producida de un autor para un espectador.
- Generar de estrategias de vinculación y captación de públicos para el compartir de esta experiencia.

En conclusión, la labor de la disciplina del marketing y la comunicación en las editoriales implica desarrollar un trabajo de gestión cultural debido al origen de su producto cultural y debido a las estrategias que necesita vincular para integrar este producto cultural en la sociedad.

## **10.2 BUENAS PRÁCTICAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN EDITORIALES DE LIBROS INFANTILES.**

A raíz de la bibliografía consultada y el desarrollo de la metodología planteada para esta investigación, se han identificado una serie de buenas prácticas para la labor del sector editorial de libros para niños y las iniciativas de marketing y comunicación. Para ello, se ha decidido recoger toda la información relacional con las entrevistas y la bibliografía para generar un listado de buenas prácticas según las siguientes variables:

### • **Objetivos del marketing y la comunicación en editoriales**

El mundo editorial tiene que aspirar a ser sostenible, rentable, y manejar una idea de negocio firme con las ideas que soportan al producto cultural del libro. Conseguir resultados y cubrir sus objetivos cuantitativos sin dejar de lado los cualitativos: la promoción por la lectura, la difusión del conocimiento, el pensamiento crítico.

Los objetivos del departamento de marketing y comunicación deben aspirar a la búsqueda de estos objetivos mediante la búsqueda del lector potencial, dónde se pondrán en juego el análisis de los lectores y la puesta en valor de un fondo editorial.

### • **El concepto del libro**

Actualmente, en el sector editorial hay una gran consciencia de la magnitud de la plusvalía cultural que tiene el producto libro. A continuación, se recuerdan algunos apuntes de los especialistas entrevistados que lo argumentan:

- Elena Bazan mencionó que "El libro es el objeto más hermoso del mundo, pero es mercancía"
- Sergio Álvarez considera que "El producto del libro es perfecto. Como el tenedor y la cuchara, como decía Umberto Eco: no hay producto sustitutivo a la experiencia del libro."
- Elena Domínguez apunta a que "Cada libro es un mundo, y por ello las estrategias [para difundirlo] serán diferentes siempre."

El negocio editorial gira entorno a este concepto del libro, sin embargo, debe haber una gran consistencia para lograr que dicha idea no quede sofocada por el giro meramente comercial.

### • **El ABC de una estrategia de marketing y comunicación en editoriales**

Para elaborar una estrategia de marketing y comunicación en editoriales tanto dedicadas a libros para niños como de manera general, se sacan las

siguientes afirmaciones que retoman las buenas prácticas en la planeación estratégica en el siguiente orden propuesto:

1. Generar un buen producto y saber su valor y diferenciación.
2. Hacer un diseño de colección que corresponda con los fines culturales de la editorial y sus libros. Para después convertir y conceptualizar el libro en algo visual. Que sea una propuesta estética en sí mismo.
3. Generar argumentos sobre el texto para que su lectura resulte interesante. Para posteriormente dar visibilidad a las diferentes razones por las que comprar o leer un libro.
4. Acompañamiento, diálogo y presencia de la ética profesional respecto a los autores.
5. Reconocer la inversión para comunicar, difundir y promocionar los libros de la editorial (punto de venta, publicitaria, redes sociales, etc.)
6. Relacionar los costos de producto y promoción: ver lo que compensa más en relación con los objetivos de distribución.
7. Tiene que haber un diálogo constante entre editores y comerciales, el punto en común es gestionar el espacio en el punto de venta. Pues el prescriptor básico es el librero y es importante como interactúan los lectores potenciales con dicho producto: saber cuál es la experiencia sensible que se lleva a cabo.
8. Búsqueda de la innovación: utilizar los recursos para la originalidad y hacer campañas diferentes para lograr experiencias sensibles.
9. Generar cronogramas interesantes para librerías y otros agentes culturales.
10. Lograr la recomendación del producto libro entre los lectores.

• **Recomendaciones para una estrategia de marketing y comunicación en editoriales**

Si bien, en el apartado anterior se propuso una serie de pasos a seguir para realizar una estrategia, a continuación, se presentan una serie de

recomendaciones que variarán en su método de aplicación, pues dependen del caso particular al que se apliquen:

- Incursión en redes sociales y plataformas digitales.
- Generación de una agenda de prensa: entrevistas con medios afines.
- Que un libro impulse a otro, desde libros de los autores, de otras colecciones, otras temáticas.
- Entender los intereses del público a través de revistas y sus recomendaciones.
- Desarrollar alianzas de empresa a empresa, el libro a el libro. Tener una alianza adecuada para hacer una venta determinada.
- Para medir la inversión se recomienda ver casos de éxito.
- Ante los problemas de la distribución física: la alternativa es el *e-book*, que otorga otra gran parte del mercado.
- Fomentar el contenido "*making of*" de la obra con el editor, el autor y todos los agentes del proceso editorial.
- Generar campañas de acuerdo con el discurso filosófico y narrativo de la editorial.
- El producto no debe ser condicionado frente a las iniciativas de marketing y comunicación. Sin embargo, se puede modificar a través de *editing* con el editor.
- Priorizar la implicación del autor para generar interés y contenido de calidad. Hay un componente humano y emocional muy importante.
- La librería como punto de encuentro. Es el punto de venta por excelencia que visibiliza y sirve de intermediario entre los libros conocidos y desconocidos.

### • **El hábito lector**

Una de las líneas transversales que arrojaron las entrevistas y la bibliografía, es la necesaria y estrecha vinculación del mundo editorial con el hábito lector en la sociedad, especialmente en España.

Se recopilan las siguientes afirmaciones de los especialistas.

- Mercedes López afirma que "Se debe aspirar a que se lea por gusto y no por obligación" y así generar la "necesidad de leer".
- Sergio Álvarez, por otra parte, considera que en el desarrollo de esta tienen que incidir directamente las instituciones gubernamentales, especialmente en países con bajos índices de lectura y educación.
- Elena Domínguez, por otra parte, menciona que, para el caso de los libros dedicados a los niños, actualmente "hay una inquietud en que los niños interactúen con libros, en que los padres y madres lean a los niños y niñas."

El punto de partida para esta área de oportunidad tiene afirmaciones muy diversas, por lo que se declara que se trata de un apartado que cabe resolverse en investigaciones posteriores.

#### • Principios del editor

El editor es la figura más importante dentro del sector editorial. Pues es el eje de cualquier libro y función principal es que las cosas pasen entorno a la generación de ese producto estético. Los principios aquí recogidos son una muestra de la experiencia de los especialistas que han dedicado su vida profesional al mundo editorial.

En términos generales, se declara que, al ser el editor la parte sustancial del desarrollo de un libro necesita unos principios básicos para ejercer su labor de la manera más óptima.

Para esto, el editor debe:

- Leer los libros que se producen.
- Estar abierto a conocer las tendencias del mercado.
- Tener interés en generar un plan de comunicación y quitar la idea romántica del libro como producto genial, que se vende solo y que la gente llegará a él.
- Evitar creer que están por encima de todos, y lo mejor es recopilar opiniones de los lectores.

- Estar en contacto con el autor y su obra, pero tampoco no puede estar ajeno a las normas del mercado y de las tendencias.

Al hablar del ámbito del marketing y la comunicación, también se encuentran unas premisas básicas que actualmente definen la manera de visibilizar el producto y potenciar la importante labor.

Ante estas disciplinas, el editor debe:

- Sensibilizarse ante las áreas del marketing y la comunicación.
- Reconocer la inversión que suponen las áreas del marketing y la comunicación.
- Desarrollar la formación, experiencia y sensibilidad ante el desarrollo de las tareas propias de esta área.
- Tener dedicación ante estos departamentos. Se debe tener la capacidad de aislarse, centrarse, tomar distancia, hacer el seguimiento del libro.
- Generar un aislamiento mental para evitar enjuiciar el producto libro de manera subjetiva y creer que un libro tendría que surtir un éxito específico.

Se debe tomar en cuenta que, desde sus inicios, el mundo editorial fue un ámbito particular dentro de la promoción cultural. Sergio Álvarez lo menciona de manera elocuente en la entrevista concedida:

En el sector editorial hay una especie de grito sordo, de magia oculta, de alquimismo, que por suerte nadie nunca lo descifrará. Entonces eso lo hace aún más bonito, más competitivo, y en el que la prueba y error es el mejor sistema que hay. No hay nada que asegure nada, pero llega un momento en el que pasan cosas. (Anexo Entrevista a Sergio Álvarez, 2020)

Frente a todo, los principios del editor caben en honrar a una disciplina que le ha hecho frente a la adversidad del mercado y el contexto socioeconómico. EL trabajo editorial se pinta como un sector muy resiliente que tiene una alta resistencia al fracaso alta, donde siempre salen fenómenos que van a seguir alimentando el sector.

### **10.3. PRECISIONES SOBRE EL SUBSECTOR DE LOS LIBROS PARA NIÑOS**

Dentro de la organización de la industria editorial en España, el subsector titulado "Literatura infantil y juvenil" engloba el concepto de "libros infantiles" y/o "libros para niños", por lo que se ha hecho un análisis exhaustivo en capítulos anteriores para identificar el contexto de este subsector en la actualidad.

A raíz de las entrevistas desarrolladas, se identificaron las siguientes precisiones para elaborar estrategias de marketing y comunicación para editoriales dedicadas a los libros infantiles.

- En el ámbito infantil se deben hacer talleres y presentaciones más lúdicas.
- Es necesario hacer ver la praxis de cómo disfrutar de un libro, sobre todo si es un libro infantil. Estos argumentos deben tener credibilidad. Que los niños valoren fuera de la materialidad que tiene un ordenador o un televisor.
- Para libros infantiles se debe tomar en cuenta que aporte valores a la lectura, que entretenga, fomente la relación paternal/filial, que permitan a los niños interactuar con la lectura y que consigan que la lectura se considere parte del ocio.

Estas precisiones permitirán elaborar una directriz de cara a las estrategias que se realicen para promocionar los libros. Cabe destacar que el marketing y la comunicación de libros infantiles sigue teniendo escasa bibliografía especializada debido a que la misma investigación de estas disciplinas en el mundo editorial todavía no tiene un gran bagaje teórico.

- **Segmentación del mercado para los libros infantiles**

Se ha decidido hablar de "segmentación del mercado" en este apartado debido a que la mayor característica que hace diferente a las estrategias de esta categorización de libros, son las edades del público al que se dirigen. Los libros infantiles se dirigen a un público que comprende el término de "infancia", por lo tanto, es una segmentación demográfica por edad.



Las tres distinciones que hacen diferente a este sector está en la manera de segmentar:

- Uno de los obstáculos para este subsector, es que el target es amplio, diverso y cambiante. En tanto a edades, intereses y el consumo de medios.
- En libros infantiles se prioriza a las edades bajas porque, cuando los niños no saben leer, el libro se piensa como objeto.
- Los niños no siempre deciden qué es lo que compran debido a que son los padres los que hacen el acto de compra.

La idea de la segmentación es, en términos generales, buscar al lector ideal del libro, saber quién es el público y dónde encontrarlo, y acercar el contenido del producto cultural a sus públicos de interés. Y para ello es importante saber segmentar y definir medios y canales por los cuales comunicar a ese lector lejano, a ese público objetivo, a ese lanzamiento que va hacia un target.

La segmentación es una tarea que va para la industria comercial, sin embargo, para los fines del producto cultural que es el libro, es necesario analizar la segmentación bajo estas consideraciones en los libros para niños:

- Para encontrar un nicho tenemos que pensar en lectores más fieles.
- Las campañas son para los padres: Que tenga muchos colores brillantes para que el niño voltee, pero que tenga un texto interesante para el papá.
- La tendencia en los padres jóvenes actualmente va sobre educar en pensamiento crítico. Y por lo tanto encontrar y promover a los padres que quieren educar a los niños con esos libros.
- Los libros infantiles y juveniles es de los sectores que más permite trabajar los nichos. Permite trabajar temas muy concretos, por ello es importante hablar de hay que hacer que categorizaciones cruzadas (edades y temáticas, y otras variables.)
- Para generar una segmentación óptima se pensar que los libros no van a todos los públicos de manera indiferenciada. Y antes de decidir a quién va, decidir a quién no va.

- Se debe elegir un nicho principal por temas de inversión.

#### **10.4. LA INNOVACIÓN DEL CASO MEDIA VACA**

Una de las conclusiones arrojadas a partir del análisis del caso de estudio, es que la editorial Media Vaca y su fondo editorial se rige bajo ciertos principios que deberían compartirse con otros agentes editores y fomentar una serie de buenas prácticas a raíz de su labor como un caso de éxito.

La experiencia peculiar de Media Vaca supone de muchas aristas, específicamente porque la situación de la editorial arroja datos diferentes al resto de las editoriales dedicadas a los libros infantiles o libros para niños.

A continuación, se enlistan los puntos contextuales que dificultan hacer una comparación de Media Vaca con el resto de las editoriales:

- Media Vaca es una editorial de iniciativa privada, considerada dentro de la categorización de editoriales en España como un agente tipo "pequeño editor".
- El caso de la editorial Media vaca es excepcional, pues lleva 22 años de vida y se ha mantenido firme en la publicación de sus títulos.
- El informe de instituciones como el "Comercio Interior del Libro en España", editoriales como Media Vaca quedan fuera por el número de libros que publican al año. La contestación es marginal.

Media Vaca declara ser un fenómeno extraño para las demás editoriales. Los editores declaran que ellos han llegado a ser imitados, sobre todo en ideas que conciernen a la apariencia de sus libros, sin embargo, han identificado que otras iniciativas editoriales no los imitan en el sentido comercial.

Pese a que los valores que rigen la obra de Media Vaca está en su página web y se retomaron en el capítulo "El Caso de la editorial Media Vaca" en esta investigación, a raíz de la entrevista concedida, los editores declaran las siguientes premisas que rigen su labor:

- Media Vaca se postula como una empresa sin afán de lucro, pues su principal interés no es la ganancia comercial. Aun así, es una empresa comercial, porque paga impuestos y venden libros. El

interés es poder seguir haciendo libros con el mismo criterio y con la misma independencia.

- La capacidad comercial es la que es son personas con una dedicación continuada. Con algunos colaboradores puntuales y para tareas específicas.
- Para la editorial, el margen de ganancia de los libros es muy pequeño e irrenunciable; por ello, en Media Vaca se planea el precio para que sea asequible.
- Media Vaca apuesta porque existen lectores atentos y críticos literarios, que son solidarios, se atienen a la dedicación del hábito lector y saben recrearse en el mismo.
- Media Vaca apuesta por tener modelos positivos, modelos para poder elegir las buenas prácticas y visibilizarlas, saber que las cosas se hacen de otra manera y hacerlas posible.

Esta serie de principios parecen no congeniar con algunos principios que los especialistas en marketing y comunicación editoriales afirman seguir.

Respecto a esto, hay un cuidado terminológico que Media Vaca busca respecto al marketing y comunicación. Pues considera que en las editoriales se da preminencia a estas disciplinas en lugar de atender la labor de hacer libros. Por ello, se destaca que, en la entrevista, los editores Vicente Ferrer y Begoña Lobo no estaban de acuerdo con algunos conceptos de la terminología, por ejemplo, el de llamar "cliente" o "usuario" en lugar de referirse a un "lector" o una figura interesada por una experiencia cultural, no meramente comercial.

Media Vaca es un caos peculiar porque ha logrado subsistir más de 22 años en el mundo editorial con premios y reconocimientos de gran magnitud sin atenerse a las estrategias del marketing y la comunicación actual.

La razón detrás de esta decisión estrategia la otorgan los editores en la entrevista: los editores de Media Vaca se consideran una utopía que ha sobrevivido en el mundo de los libros, donde hay muchas iniciativas que funcionan como distopías, pues tienen una mala imagen del mundo, lleno de prejuicios hacia los lectores. "Los mundos distópicos ocupan las cabezas de los editores en general" menciona Vicente Ferrer.

### **10.5. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

La relación entre la gestión cultural, el mundo editorial y el papel que juega el marketing y la comunicación entre ambos es un terreno muy fructífero que da pie a varias líneas de investigación posteriores.

A continuación, se presentan algunos puntos que deberían seguir analizándose para generar nuevos enfoques dentro de los departamentos de marketing y comunicación en editoriales:

- La idea del vender por vender y buscar el máximo número de clientes-lectores.
- Importancia de la investigación del mercado: replantear la necesidad de seguir tendencias genéricas del mercado.
- La idea de "si no te comunicas, no existes en un mercado tan fragmentado con muchas novedades" y el dilema que supone que hay más oferta que demanda en el mundo editorial.
- La accesibilidad del punto de venta como punto clave para repetir la compra.
- Las estrategias de comunicación específicamente para "llevar gente a las librerías y que vea lo expuesto" Las ideas predeterminadas que se tienen de un público donde se tienen que estar explicando continuamente las novedades para que el público vaya a las librerías.
- La idea de que "el lector no tenga que buscar, sino que encuentre el producto" y la valoración entre el tiempo de compra cada vez más reducido y la pertinencia del mismo en el sector cultural.
- El entendimiento del consumidor frente a las estrategias de marketing y comunicación: la recepción, la percepción y la valoración de las novedades.
- La idea de que las novedades de una editorial permiten dar visibilidad a colecciones que van aumentando.

- La idea de la competencia y la variedad. El dilema de destacar un libro y compararlo con una competencia directa que en realidad no existe, pues nadie está publicando la misma obra, en principio.
- La idea de que la influencia en los libros infantiles viene de los padres. Reconsiderar la libertad de decisión que tienen los niños frente los libros que parecen estar dedicados a ellos.

## 11. REFERENCIAS

- BORTOLUSSI, María, 1985. *Análisis teórico del cuento infantil*. Madrid: Alhambra.
- CERVERA, Juan, 1989. En torno a la literatura infantil. *CAUCE Revista de Filología y su Didáctica*, 12, pp. 157- 168. ISSN: 2603-8560.
- COLECCIÓN LIBROS PARA NIÑOS. En *Editorial Media Vaca*. [En línea] [Consulta: 01/05/2020] Disponible en: <http://www.mediavaca.com/index.php/es/colecciones/libros-para-ninos/77-presentacion-libros-para-ninos>
- CONVERSACIÓN CON VICENTE FERRER, FUNDADOR DE LA EDITORIAL MEDIA VACA, 2016 .En *Nociones Unidas* [En línea] [Consulta: 6/08/2020] Disponible en: <https://nocionesunidas.com/blog/entrevistas/conversacion-vicente-ferrer-fundador-editorial-media-vaca/#.X2COTWgzbIV>
- CUADRADO GARCÍA, Manuel, 2000. Consumo de actividades teatrales y musicales: hacia una tipología de espectadores escénicos [En línea]. *Distribución y consumo*, 2000, 51, pp. 118-136. [Consulta: 5/06/2020]. ISSN 1132-0176. Disponible en: [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/135/1309247562\\_DYC\\_2000\\_51\\_119\\_134.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/135/1309247562_DYC_2000_51_119_134.pdf)
- CUADRADO GARCÍA, Manuel y BERENGUER CONTRÍ, Gloria, 2002. *El consumo de servicios culturales*. Madrid: Esic Editorial.
- CUADRADO GARCÍA, Manuel, 2001. La gestión de marketing en las entidades escénicas: una evidencia empírica. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 25, 2001, pp. 80-88. ISSN 2341-0108.
- CUADRADO GARCÍA, Manuel, 1998. Los beneficios buscados como criterio de segmentación en el sector de las artes escénicas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(4), pp. 31-44. ISSN: 1135-2523
- CUADRADO GARCÍA, Manuel, 2019. *Mercados culturales: Doce estudios de marketing*. Barcelona: Editorial UOC

- EL CULTURAL, 2018. La editorial Media Vaca, Premio Nacional a la Mejor Labor Editorial Cultural 2018. En: *El Cultural* [en línea] [Consulta: 15/10/2020] Disponible en: <https://elcultural.com/La-editorial-Media-Vaca-Premio-Nacional-a-la-Mejor-Labor-Editorial-Cultural-2018>
- ENTREVISTA A MEDIA VACA, 2013. En *CREAN* [En línea] [Consulta: 11/08/2020] Disponible en: <http://crean.es/entrevista-media-vaca/>
- FEDERACIÓN DE GREMIOS DE EDITORES DE ESPAÑA, 2019. *Informe de Resultados Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España 2018*. Madrid: Federación De Gremios De Editores De España. [Consulta: 03/08/2020]. Disponible en: <https://www.federacioneditores.org/lectura-y-compra-de-libros-2018.pdf>
- FLORENCIA MODESTO, María, 2016. Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL. Una propuesta para su elaboración e implementación. *Revista Ciencias económicas*, 2(13), pp. 173–181. [Consulta: 05/10/2020]. ISSN 2362-552X. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5904679.pdf>
- LA ALEGRÍA LECTORA DE MEDIA VACA, 2013. En *Verlanga*. [En línea] [Consulta: 6/08/2020] Disponible en: <https://verlanga.com/escenarios/la-alegria-lectora-de-media-vaca/>
- LA BELLA EDICIÓN PARA NIÑOS (II): MEDIA VACA: MOTIVOS PARA UN EDITOR, 2015. En *Blog Anatarambana*. [En línea] [Consulta: 7/08/2020] Disponible en: <https://anatarebana.blogspot.com/2015/09/la-bella-edicion-para-ninos-ii-media.html>
- LEAL JIMÉNEZ, Antonio y QUERO GERVILLA, María José, 2011. *Manual de márketing y comunicación cultural*. Cádiz: Proyecto Atalaya.
- LEAL JIMÉNEZ, Antonio, 1997. Marketing social: las marcas ante las causas sociales. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, 6, pp.110-114. [Consulta: 25/10/2020] ISSN: 1988-8732. Disponible en <https://www.questionespublicitarias.es/article/view/v6-leal/250-pdf-es>. DOI: 10.5565/rev/qp.250
- LIBROS LIJEROS, 2017. Entrevista a Vicente Ferrer, editor de Media Vaca. En: *Libros lijeros, Un espacio para la Literatura Infantil y Juvenil* [en línea]

[Consulta: 15/10/2020] Disponible en <https://libroslijeross.blogspot.com/2017/07/entrevista-vicente-ferrer-editor-de.html>

LÓPEZ MOLINA, Mercedes, 2017. El paradigma del marketing editorial tras la aparición de los contenidos digitales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 16, pp. 96 a 1150.

[Consulta: 25/10/2020] ISSN: 1889-7304. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6432309.pdf>

LORENZO ROMERO, Carlota, 2006. *El comportamiento del consumidor ante el diseño del punto de venta virtual: efectos e interacciones*. Cuenca: Ediciones de la Universidad Castilla-La Mancha. [Consulta: 22/09/2020] ISBN: 84-8427-435-7. Disponible en <http://hdl.handle.net/10578/946>

MARCOS RECIO, Juan Carlos, SANCHEZ VIGIL, Juan Miguel y OLIVERA ZALDUA, María, 2010. Evolución de los departamentos de comunicación en las editoriales. *El profesional de la información*, 19(1), pp. 52-56. [Consulta: 11/09/2020] ISSN: 1699-2407. Disponible en <http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2010/enero/07.pdf>

MATEOS RUSILLO, Santos, 2013. Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 3 (18) pp. 13-28. [Consulta: 03/10/2020]. ISSN 1137-1102. Disponible en <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/10639/9877>

MENA GARCÍA, Enrique, 2017. Estrategias publicitarias en escenarios culturales. *Correspondencias & Análisis*, 7, pp. 63-77. [Consulta: 01/08/21] ISSN: 2224-235X. DOI: 10.24265/cian.2017.n7.04 Disponible en: <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/162/140>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2018. *El sector del libro en España 2018*. Madrid: Secretaría general técnica. [Consulta: 03/08/2020] NIPO: 030-18-092-6. Disponible en: <https://www.cegal.es/wp->



[content/uploads/2018/05/El-Sector-del-Libro-en-Espa%C3%B1a.-Abril-2018.pdf](https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, 2019. *Anuario de Estadísticas Culturales 2019*. Madrid: Secretaría General Técnica. [Consulta: 03/08/2020] Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2019. Panorámica de la edición española de libros 2018. Madrid: Secretaría General Técnica. [Consulta: 03/08/2020] Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>

MONISTROL, Ricard, 2009. Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *Textos universitaris de biblioteconomía i documentació*, 23. [Consulta: 20/09/2020]. ISSN 1575-5886. Disponible en <http://bid.ub.edu/23/monistrol2.htm>. DOI: 10.1344/105.000001488

RECUERO VIRTO, Nuria, BLASCO LÓPEZ, Francis y DE MADARIAGA MIRANDA, Jesús García, 2016. *Marketing del turismo cultural*. Madrid: Esic Editorial. ISBN:9788416462612

SÁNCHEZ GARCÍA, Remedios y APARICIO DURÁN, Pablo, 2020. Los hijos de Instagram. Marketing editorial. Poesía y construcción de nuevos lectores en la era digital. *Contextos Educativos*, 25, pp. 41-53. [Consulta: 10/09/2020] ISSN 1575-023X. Disponible en: <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/4265/3628>

SÁNCHEZ VIGIL, Juan Miguel, MARCOS RECIO, Juan Carlos y VILLEGAS TOVAR, Ricardo, 2008. Las cubiertas de los libros como mecanismo de marketing editorial. *Ibersid*. pp. 61-67. [Consulta: 12/10/2020] ISSN 1888-0967. Disponible en <https://ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/2204>

SASTRÉ BLANCO, Arturo y AZOURI MIRANDA, Eduardo, 2014. La Aparición De La Mercadotecnia Sensible En El Ámbito De Las Industrias Culturales. *Teoría de la Mercadotecnia de las artes*. Ciudad de México: FONCA.

- VARELA, Ximena, 2003. Marketing y cultura: dos campos aprendiendo a convivir. *Periférica Internacional. Revista Para El Análisis De La Cultura Y El Territorio*, 4, pp. 83-97. [Consulta: 12/05/2020]. ISSN: 2445-2696. Disponible en: <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/1162> pp. 83-97
- WIPO, 2020. *The Global Publishing Industry in 2018*. Ginebra: World Intellectual Property Organization. [en línea] [Consulta: 10/10/2020]. ISBN: 978-92-805-3148-0. Disponible en [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_1064\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_1064_2019.pdf)

#### **IV. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

##### **Gráficos**

1. Gráfico 1.....	<b>22</b>
2. Gráfico 2.....	<b>23</b>
3. Gráfico 3 .....	<b>26</b>

##### **Tablas**

1. Tabla 1.....	<b>49</b>
2. Tabla 2.....	<b>82</b>
3. Tabla 3 .....	<b>83</b>

## **V. ÍNDICE DE ANEXOS**

4. Guion de Entrevistas.....	<b>111</b>
5. Entrevista a Vicente Ferrer y Begoña Lobo.....	<b>115</b>
6. Entrevista a Mercedes López Molina .....	<b>153</b>
7. Entrevista a Elena Bazán.....	<b>163</b>
8. Entrevista a Sergio Álvarez.....	<b>175</b>
9. Entrevista con Elena Domínguez.....	<b>183</b>

## **ANEXO 1. Guion de entrevistas**

### **Entrevista a directivos de editorial Media Vaca (Vicente Ferrer y Begoña Lobo)**

- Hablar un poco del análisis interno:
  - ¿Tienen alguna Política de producto?
  - ¿Tienen alguna política de precios?
  - ¿Cuál consideran que es su capacidad y estructura comercial?
  - ¿Qué editoriales consideran que son su competencia directa?
  - ¿Qué editoriales consideran que son su competencia indirecta?
- Sobre distribución
  - Actualmente ¿cómo hacen la distribución de sus libros?
  - ¿Qué canales ocupan?
  - ¿Cuál es el proceso?
- Sobre segmentación:
  - ¿A qué edades acotarían la colección "Libros para niños"?
  - ¿Cuáles identifican que son sus nichos de mercado? Se enlistan algunos:
    - ▪ Niños (3 a 17 años).
    - ▪ Familias
    - ▪ Entusiastas de la ilustración y la literatura infantil.
    - ▪ Artistas dedicados a la ilustración y la literatura infantil.
    - ▪ Profesionales de la ilustración y la literatura infantil.
    - ▪ Académicos o educadores en todos los niveles escolares.
  - Públicos que yo he encontrado:
    - ▪ Público meta: Infantil
    - ▪ Público potencial:
  - Entusiastas, profesionales, académicos o artistas interesados en los libros de arte o libros -objeto.
  - Organizaciones e instituciones dedicadas a la docencia y a la educación.
- Sobre promoción:

- ¿De qué manera realizan promoción de sus productos? (redes sociales, ferias, eventos, agencias, etc.)?
- ¿A qué público se dirigen cuando realizan esta promoción? (a los niños, a los adultos, a educadores)
- ¿De qué manera han utilizado las redes sociales o la comunicación *online*? (redes sociales y página web)
- ¿Consideran tener una comunidad fidelizada? Es decir, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de sus libros siga comprando y se convierta en un cliente habitual
- Sobre obstáculos detectados:
  - ¿Qué necesidades identifican para la promoción de sus libros?
- Sobre estrategias:
  - ¿Están interesados en hacer redes sociales?
  - ¿Están interesados en volcarse al e-book?
  - ¿Están interesados en hacer el Making of de sus libros y de su labor como editores?

**Especialistas en marketing en editoriales (Mercedes López Molina, Elena Bazán, Sergio Álvarez)**

- En sus propias palabras ¿cuáles serían los principales objetivos de un departamento de marketing y comunicación dentro de las editoriales?
- Si no existiera dicho departamento de marketing y comunicación en una editorial ¿de qué manera se cubre esta necesidad?
- Actualmente ¿cuáles son los principales obstáculos de las editoriales en el departamento de marketing y comunicación?
- ¿Cuáles son los nichos de mercado que atienden las editoriales de libros?
- ¿Cuáles son las tareas y actividades específica que deberían abarcar estas estrategias?
- En su consideración ¿cuáles serían los elementos imprescindibles en una estrategia de marketing cultural para editoriales?
- ¿Cuál sería el ABC para implementar esta estrategia?

- Hablando de editoriales de libros infantiles y empresas creativas dedicadas a la infancia ¿qué puntos se deben de tomar en cuenta para elaborar una estrategia de marketing y comunicación para estas?

### **Profesionales de marketing en editoriales infantiles**

- En sus propias palabras ¿cuáles serían los principales objetivos de un departamento de marketing y comunicación dentro de las editoriales inf?
- Si no existiera dicho departamento de marketing y comunicación en una editorial infantil ¿de qué manera se cubre esta necesidad?
- Actualmente ¿cuáles son los principales obstáculos de las editoriales infantiles en el departamento de marketing y comunicación?
- Hablando de editoriales de libros infantiles y empresas creativas dedicadas a la infancia ¿qué puntos se deben de tomar en cuenta para elaborar una estrategia de marketing y comunicación para estas?
- En su consideración ¿cuáles serían los elementos imprescindibles en una estrategia de marketing cultural para editoriales infantiles?
- ¿Cuáles son los nichos de mercado que atienden las editoriales de libros infantiles?
- ¿Cuáles son las tareas y actividades específica que deberían abarcar estas estrategias?

## **ANEXO 2**

### **Entrevista con Vicente Ferrer y Begoña Lobo, directivos de Media Vaca**

Dirigida por María Fragoso Mora

**María:** Lo que hice fue reestructurar el guión para hacerlo más específico, ágil, y ver qué puntos temáticos estoy tocando. Por ejemplo, la distribución y segmentación; cosas definidas. Como yo he estado viendo las entrevistas ya han realizado con ustedes no quiero repetir el material ya abordado. También he estado viendo la miscelánea; algunas cosas que han puesto en Media vaca entonces de alguna manera ya tengo material trabajado. Esta entrevista es para rectificar puntos muy específicos y el proyecto al que yo me estoy dedicando, que es elaborar una estrategia de promoción para la colección libros París. Esto es para evaluarlo y tenerlo como guía.

Para empezar, las preguntas en el primer bloque hablan un poco del análisis interno. Por ejemplo, ¿Hay una política de producto respecto a los libros?

**Begoña:** Primero, nosotros no tenemos una buena terminología sobre qué significa una buena política de productos desde un punto de vista de Marketing; si nos das una definición sobre a qué te refieres con Política del producto te puedo dar una respuesta más centrada.

**Vicente:** Si lo que quiere saber es que lo que producimos responde a unas ideas previas sobre qué sería conveniente realizar, existe. Lo que pasa es que no lo llevamos al ni política. Con respecto a la terminología es muy importante cuidar el vocabulario que se utiliza, ya que las personas lo utilizan muy despreocupadamente. La gente piensa que se está haciendo política cuando en realidad se están haciendo libros. Tenemos muy claro qué queremos hacer; existe una política de producto, que son los libros, y a eso nos referimos, porque creo que es importante la cuestión de cómo llamamos las cosas.

Dicho esto, evidentemente hay una política de producto. Esta de alguna manera está expresada en la propia selección de libros. En un primer momento salimos al mercado con tres libros, y los tres libros eran distintos pero complementarios y daban una idea de qué tipo de libros son los que nosotros



íbamos a producir. Esta colección tenía el mismo formato y las mismas características físicas. Llevaban una solapa con un texto que era un comentario de los editores acerca de cómo vemos nosotros y cómo nos parecen que deberían ser los libros dedicados a niños.

**María:** Yo tenía entendido que una política de sus productos es la de tres libros al año, pero al consultar no lo establecen como tal. Respecto a la política de precios: es decir, ¿cómo seleccionan ustedes los precios que tienen sus libros?

**Vicente:** Cuando empezamos a ser editores vimos que una forma de poner los precios será multiplicar por cinco el precio del costo, pero si nosotros hacíamos eso, libro era imposible venderlo, porque salía muy caro. Entonces, decidimos poner libros que asequibles. Porque la idea era hacer libros que llegarán a gente corriente, no a potentados. Que los libros tuvieran una presentación exigente. Que estuvieran bien editados, con el mejor papel, con los productores más prestigiosos donde tienen la maquinaria estupenda para hacer el proceso.

**Begoña:** Además en España para defender y apoyar el mercado nacional de producción de libros y para evitar costes ecológicos de transportado de los libros por el mar, y con trabajo a veces de malas condiciones en países donde se consiguen precios teóricamente más baratos; todas esas cuestiones las tenemos en cuenta.

**Vicente:** Porque los libros infantiles siempre han tenido la consideración de ser un producto barato, y nosotros queremos mantener la idea de libro barato o asequible que cualquiera pueda comprar, pagando una cantidad razonable, pero de la mayor calidad. También dedicado a niños, quienes evidentemente son los primeros lectores.

**Begoña:** Una cosa fundamental en los primeros tres primeros libros con respecto a precios; y es que una de las cosas que no queríamos era que los libros se hicieran competencia entre ellos por diferencias de precio y por lo tanto los tres costaban lo mismo. En la edición original, aunque tienen diferente número de páginas, los tres libros tenían el mismo precio, porque no querían que compitieran entre ellos por el precio. Sino que cualquiera eligiera el que realmente más le interesara y nosotros asumimos esa diferencia.

**Vicente:** En la política de precio inicial, lo primero era hacerlos precios asequibles. Lo que hacíamos es que repartíamos los costes de producción a lo largo de mucho tiempo, porque la idea de estos es que duren en el tiempo, con lo cual no tienes que agotarlo en un tiempo corto. O sea que no se trata de vender el libro muy deprisa: y lo que has vendido vale y lo que no has vendido, pues, lo destruyes

**Begoña:** Como hacen muchas editoriales que los destruyen y vuelven a papel los libros que no se han vendido en un plazo de tiempo. A veces de un año, de año y medio, es una locura.

**Vicente:** Nuestra idea, no responde, digamos, a estudio serio, sino que es más bien una idea, una voluntad, una esperanza, era que los libros duren el tiempo y que podríamos recuperar la inversión con una venta continuada a largo de los años.

**María:** ¿Han establecido alguna vez algunas promociones, descuentos, a sus libros?

**Vicente:** No, porque eso es lo que hacen todos los demás; eso está dentro de un sistema comercial que no solo responde al libro, si no que responde a cualquier tipo de producto: al zapato, las televisiones y sombrillas. Nosotros no queríamos entrar en eso. El libro tiene que venderse por el libro. No puede ser que alguien no compre el libro porque no le interese, pero sí le interesa con un descuento. Creo que eso es un poco tendencioso y pues resulta que es lo que hace la mayor parte de la gente del sector.

Que lo que hacen muchos de ellos, es que saben que van a vender muy pocos ejemplares de una primera tirada pero que luego lo saldan a un precio ridículo, por ejemplo, en escuelas Con lo cual están saturando un mercado con sus libros que no se venden y consiguen recuperar al menos la inversión, para hacer otros libros después. Esa política que me parece a mí muy perniciosa es la que todavía hoy funciona y queríamos desmarcarnos de esa forma, que nos parece errónea.

**Begoña:** En lo que sí participamos, porque no puede ser de otra manera, por ejemplo, es cuando nuestros libros están en una feria en la que la feria establece que haya un descuento para todos los libros que se venden en esa

feria o una librería. Las librerías el día del libro hacen un descuento especial a todos. Es una cuestión general. Eso, por supuesto que sí participamos en esa mecánica, en esas ocasiones muy concretas, donde no depende de nosotros y se marca desde fuera.

**Vicente:** La cuestión es el descuento al comprador final. Porque sí hacemos descuentos a las librerías que los venden, como una forma también de apoyarlos y que ellos nos apoyen. Hemos de mantener una relación en la que ellos les pueden interesar una compra mayor a un precio menor y de esta forma saber que harán algo con estos libros que les van a dar salida. Y de esta forma no estamos compitiendo en descuentos con las propias librerías. Creo que los editores y libreros debemos colaborar. El punto de venta físico nos sigue pareciendo imprescindible.

**María: ¿Cuál consideran que es su capacidad y estructura comercial?**

**Vicente:** La capacidad es la que es: somos dos personas. Dos personas con una dedicación continuada. No existen las vacaciones, no hay días de fiesta, y lo comercial y el trabajo creativo están perfectamente mezclados. Con algunos colaboradores, por supuesto, pero puntuales y para tareas específicas. Nuestra capacidad no nos permite dividir tanto la atención del trabajo. A pesar de todo, Begoña tiene unas tareas y yo tengo otras tareas mayoritariamente. Pero realizamos los dos tipos de tareas a la vez y todo esto, desde luego, hace parte del trabajo. Si tardamos mucho tiempo en hacer un libro es porque llevamos muchos proyectos a la vez. Si podemos hacer los libros con cuidado es porque no tenemos la presión del mercado de novedades, qué evidentemente es el condicionante más importante en España ahora mismo para la vida de una editorial.

**María:** Me gustaría hablar de su competencia directa ¿Cuáles creen que seas las editoriales que hacen lo mismo que ustedes?

**Vicente:** Yo diría, para esta pregunta ¿por qué hemos de valorarlo en términos de competencia? ¿Por qué hemos de competir y no simplemente dar variedad? Porque muchas veces la variedad en los libros es su mayor riqueza. Sobre todo, porque al estudiar los catálogos de las editoriales, en términos de competencia se resuelve haciendo lo mismo. Cuando una editorial tiene éxito, su editorial

competidora hace exactamente lo mismo para tratar de quitarle, digamos, algunos clientes. Eso a mí me parece terrible.

Nosotros no tenemos en cuenta la competencia a la hora de producir nuestros títulos. No estamos pendientes de la moda de los libros, qué es lo que publican unos y otros. Por supuesto que vemos los libros que se hacen y tenemos nuestra opinión sobre esos libros, algunos son buenos y otros no, y otros son directamente innecesarios.

Pero yo creo que el camino que establecimos cuando empezamos a hacer la editorial se ha movido, ha ido cambiando, pero no lo ha hecho por la competencia, no lo he hecho porque la gente, porque los editores de alrededor se hayan posicionado también con respecto a nuestra editorial. Y en ese sentido, cuando empezamos llamaron mucho la atención nuestros libros: la tapa dura, la sobre-cubierta y el uso de los dos colores. Y hemos visto, después, que algunas editoriales han utilizado esos argumentos, digamos para aplicarlos a sus libros con mayor o menor fortuna. Su lectura del éxito de los libros eran algo tan superficial como que los dos colores llamaban más la atención. Ese tipo de cosas son absurdas y no hay que prestarle mucha atención.

Por eso, yo creo que nuestra competencia directa son las editoriales que están trabajando e incluso los particulares que están vendiendo su libro desde su casa. Por qué la gente que compra libros ya no le importa tanto a quién se lo compra, le interesa algo que tiene el libro, que es algo que ofrece, que puede ser una idea, un título, una imagen, que le llama la atención. En ese sentido, todos son competencia directa e indirecta.

**María:** Pues de todas maneras nunca van a hacer sus mismos títulos.

**Vicente:** No, pero la diferencia que diría es que esta competencia directa e indirecta, no son, en nuestro caso, a un nivel local, ni nacional sino internacional. Porque nos movemos en un ámbito mucho más amplio que la mayor parte de las editoriales de nuestro sector.

Más allá de la competencia directa, lo que hemos encontrado son proyectos emparentados con el nuestro. Nos parece muy interesante seguir a editoriales que trabajan en este país y en otros lugares, que están hechas por personas,

que no son grupos editoriales si no editores, y que están interesados por el libro ilustrado. Digamos libro ilustrado, mejor que libro infantil. Y que trabajan por un amor por la ilustración especial, y que son amantes de nuestros libros y han llegado hasta nosotros por los libros. No en un ámbito de mercado sino en cualquier momento. Y no quieren únicamente mantener una relación comercial con nosotros sino un intercambio de ideas sobre autores, sobre libros, sobre proyectos, sobre el mundo, sobre la sociedad en general.

**María:** ¿Podrían darme algunos nombres?

**Vicente:** En la Republica Checa sería *Baobab*, en Francia *Plume de Carotte*, en Alemania a Armin Abmeier, en Francia también está *Ediciones Du Rouergue...*

**Begoña:** Y en México Petra Ediciones.

**Vicente:** También *Tecolote*. Pero yo nono hablaría de estas editoriales como competencia, sino como apoyos. En cualquier caso, son espejos donde te miras. Porque dices ¿Cómo es posible que esta editorial checa hablando de *Baobab*, haga estos libros con un dinero mucho más limitado y que consiga participar en ferias y montar un stand? Donde se da la visibilidad, cuando en este país como el nuestro, esas iniciativas no tendrían ninguna posibilidad porque no se atiende, digamos, a la calidad de los libros y a los proyectos sino a otras razones. Sí interesante es ver qué pasa en otros sitios y cómo se trata el mismo producto, que consideración distinta tiene, te das cuenta de que hay países de lectores y no lectores.

**María:** ¿Les parece si pasamos con distribución?

**Vicente:** Habría que empezar diciendo que nosotros empezamos con distribución regular.

**Begoña:** Tuvimos una distribución convencional.

**Vicente:** Al menos 10 años.

**Begoña:** Aquí en España pasa porque hay unos unas personas que tienen trabajo de distribución que son los intermediarios entre las editoriales y las librerías. Entonces con el trabajo estándar de distribución, el editor le da el 50% del precio de venta al público al distribuidor. Y con ese 50% en algunos casos exigen el 60%, pero habitualmente es el 50%, hay un reparto de ese margen del 50%, que es 30% para la librería y 20% para el distribuidor.

El distribuidor recibe sin pagar por los libros, los recibe gratis y hace liquidaciones que son mensuales habitualmente, pagando al editor los libros que se supone que ha colocado en las librerías. Pero colocar en las librerías los libros no significa que esos libros que estén verdaderamente vendidos; solo lo están depositados en las librerías. Entonces puede haber, y lo habitual es que sea así, liquidaciones positivas y negativas que se van generando mensualmente dependiendo de cuando deja los libros y cuando se devuelve, después de haber estado en las estanterías durante 3 meses y no vender en las librerías impacientes. En ese caso hay una liquidación negativa. Ese es el camino estándar.

Eso en las grandes superficies supone que los libros vuelven destrozados después de 2 meses, no después de una eternidad, o directamente guardados en la misma caja en la que salieron. Con lo cual nunca se enseñaron, lo cual es una situación bastante absurda. Aparte de ser la pesadilla de los libreros porque los libreros no hacen otra cosa que abrir y cerrar cajas y revisar estadios con este sistema de venta en depósito.

Nosotros tuvimos, como muchos editores, problemas con distribuidores, porque también es muy habitual que un distribuidor de repente quiebre y deje a deber todo lo que se supone que debería haber pagado. Por qué los distribuidores cobran las librerías, pero pueden pagar o no, y decirte o no, lo que han vendido verdaderamente; porque tú no tienes ninguna forma de comprobar qué libros efectivamente se han comprado o vendido. Por qué no puedes librería por librería preguntando en todas las provincias.

Tuvimos varias experiencias de peleas con distribuidores, otras de distribuidores con gente que pagaba puntualmente, pero que a lo mejor tampoco hacía un buen trabajo de distribución porque requiere convencer al librero de que este libro debe estar en un buen sitio. Después de la más dramática experiencia en la que nos robaron alrededor de €40 000, vamos que es un dinero importante, decidimos que íbamos a trabajar directamente con las librerías que

A ver, si hubiera un distribuidor maravilloso sería estupendo. De hecho, en alguna oportunidad cuando nosotros empezamos queríamos tener un distribuidor concreto que sabíamos que era alguien con quien habríamos

trabajado bien. En ese momento no le interesó porque tenía suficiente trabajo, porque un distribuidor que quiere hacer bien su trabajo no puede tener demasiados editoriales. Debe tener las editoriales realmente puede trabajar seriamente. En momento posterior este distribuidor sí se ofreció a trabajar con nosotros, pero en ese momento nosotros ya estamos trabajando con las librerías y nos pareció que dar ese paso atrás a lo mejor tendría alguna ventaja pero a estas alturas ya no lo íbamos a poner en funcionamiento.

**Vicente:** Lo que dice Begoña es el panorama de la distribución que nosotros hemos conocido y nos abemos si esto ha cambiado algo. Pero sí ha cambiado. Por ejemplo, ahora los distribuidores ya no se llevan tantos libros, algo que tenga una previsión de ser unas súper ventas. Porque las librerías no aceptan ya meter tantos libros en sus locales porque no tienen la capacidad de poder digitalizarlos todos. Ahora mismo hay unos programas, donde tienes toda la información de todo lo que va llegando y vas teniendo al día ese tema. Ahora las librerías aceptan un título como mucho. En sus momentos mandábamos 20 libros, y de los 20 a lo mejor se vendía... ninguno, o 1 y el resto llegaban todos abiertos y era un desastre.

De las editoriales que están trabajando hoy, aunque sean muy pequeñas o recién llegadas hacen muchos más libros que nosotros al año. Y tiene, además, distintos momentos: Feria del Libro, primavera, ferias de verano, navidades.

Nosotros ahora trabajamos con los libreros: quien tiene los libros, también. Saben que cuando piden un libro, saben que tienen clientes para ellos, aprecian los libros, tienen alguna información sobre los libros. También mandamos libros a librerías que no tienen ningún interés en los libros, pero que sus clientes se los piden. Son pedidos que nosotros enviamos. Pero esos son libros que nunca llegan a estar físicamente en la librería en su espacio, no está en su escaparate, no está en un mostrador, no está en una mesa. Que llega un paquete y ese paquete es repartido al cliente que lo pidió, quien tiene más información que el librero, generalmente. Y muchas veces es un cliente que quiere apoyar librería. Si el cliente nos pide el libro directamente nosotros lo recibiría antes y en su casa, y sin pagar nada por ello. Pero hay clientes que son muy majos, muy buenas personas, que prefieren que su librería de barrio sobreviva, porque es

un lugar al que le hace falta, porque necesita ver libros. Porque además tienen maravillosas conversaciones sobre libros con sus dueños.

Ahora mismo, aparte de enviar libros a las librerías o a distribuidoras que tienen que reenviarlos a su vez a alguna librería, enviamos libros a particulares, pero todavía, sobre todo en el envío de libros a las librerías, es mayoritario.

En algunos casos ha aparecido una distribuidora que nos ha empezado a pedir libros de manera muy seguida y que de una manera funciona sin tener contrato con ella.

**Begoña:** De facto está trabajando como distribuidora por qué sirve a librerías.

**Vicente:** Recibe un descuento del 40%, hace pedidos semanalmente. Lo que pasa es que los envíos son pequeños con lo cual el gasto lo asumimos nosotros que finalmente es bastante amplio. Sería mejor que está distribuidora tuviera esos títulos que van saliendo con cierta regularidad para no tener que pedirlos semanalmente, sino que lo pidieran una vez y tuvieran para varios meses, nos ahorraríamos mucho. Y es una cosa que tenemos que hacer.

**Begoña:** En esta idea, tenemos librerías que no son nuestro escaparate porque lo único que hacen es ser un intermediario entre un cliente final y nosotros, piden nuestros libros, pero no por eso las exhiben. Y por otra parte tenemos librerías que sí son nuestro escaparate y que piden una parte más o menos sustancial de nuestro fondo y que tienen permanentemente libros nuestros que van reponiéndolos y que, por lo tanto, sí son los que hacen visibles nuestros libros. Y estos libros al no tener un intermediario distribuidor al cual repartir beneficios, les podemos dar un margen económico superior al que tendrían si tuvieran otro intermediario. Entonces ellos también se benefician de esa situación, pero esas librerías tienen un mínimo fondo nuestro, no es que tengan todo el catálogo completo. Mínimo tienen 10 libros, lo cual es mucho. Nosotros, por supuesto que queremos apoyar a estas librerías que son las que están haciendo el trabajo de visibilización de nuestros libros.

Y, además, es mucho menos pesado para ellos y para nosotros, pues les damos facilidades de pago. Sabemos que pueden pagar a lo largo de una serie de meses, lo cual tampoco les supone de un grave problema. Además, ellos con sus libros hacen lo que quieren porque se los quedan en firme, si deciden



cambiarla el precio, nosotros nunca nos vamos a enterar. Pero están ya en manos de la librería porque no jugamos a la devolución. Los libros que deciden se los quedan a un precio más barato, por lo tanto, con un margen superior, no se gasta en transporte de ida y vuelta, no hay devoluciones. Ese es un sistema totalmente distinto al sistema normal de depósito y devolución.

**Vicente:** En algunos espacios de librerías, hemos hecho presentaciones y les hemos dejado depósitos puntualmente. Siempre el depósito se considera cuando hay, por ejemplo, una feria, una presentación excepcional, un motivo que lo justifique. El problema es controlar los depósitos. Es un trabajo tener que ver que el libro se ha vendido y mandar los datos para una factura. Tener que estar detrás de esas librerías que no mandan información es un trabajo, trabajo al que no podemos dedicarnos. Así que preferimos trabajar con los comercios que realmente entienden esa situación nuestra.

Para rematar el tema de las librerías, algunas de ellas dedican secciones a nuestros libros. Nuestros libros se pueden encontrar en espacios concretos, reconocibles, como en la librería Ramon Llull...

**Begoña:** Vamos, que tienen los libros de Media Vaca juntos en una estantería.

**Vicente:** Cosa que no ocurre con muchas editoriales. Pero en este tipo de editorial tienen clientes que les interesa ese tipo de libros. Eso es muy significativo cuando vas a una librería y ves que tus libros están dispersos y piensas que estas personas no tienen muy claro quiénes son tus clientes, que hay clientes para esos libros. Porque a veces, cuando juntas los libros es cuando realmente se ve algo distinto.

**Begoña:** Por otra parte, las librerías que tiene más de un ejemplar, es interesante ponerlo en varios lugares. Como el caso de las librerías en Japón: tu vas a una librería en Japón y el mismo libro está en diferentes secciones repetido porque es un libro que tiene varias cosas, ya sea en poesía, en naturaleza, ilustrado...Esto también es interesante. Hay librerías que tienen organizado por autor, por orden alfabético. Ahí es muy agradable cuando encuentres el libro en un espacio diferente al que le corresponde.

**Vicente:** Por ejemplo, la sección del libro infantil no corresponde siempre con la del libro ilustrado. Cuando nosotros comenzamos, la sección del libro

ilustrado no existía, pues eran libros infantiles, o libros para coleccionistas. Ahora hay mucha más variedad y ahora sí que hay secciones bastante completas del libro ilustrado para todas las edades. En el caso de los adolescentes, es una población que queda fuera de la librería, porque parece ser que un adolescente, si le dieras a elegir, nunca entraría a una librería. No es un consumidor de libros, conseguirá el libro como una obligación, y cuando empieza a tener dinero para gastar pues no utiliza eso. Hay excepciones, y son muy llamativas. Pero una gran mayoría de gente, digamos, no mantiene el vínculo con el libro que tiene un niño, por ejemplo, al que le regalan libros, que comenta libros, que dibuja libros, que tiene una convivencia con los libros distintas. Eso, por lo menos en España, es un cambio radical: la gente deja de leer y deja de relacionarse con los libros. En un momento se trató de enganchar este segmento de la población a través de libros ilustrados, que precisamente han tenido más éxito en los padres, que entre los propios adolescentes. Digamos que estos libros, quienes lo leen de verdad, son adultos que los compran o regalan, son los que los echan de menos. Porque les recuerda también a una relación con las imágenes que en su momento infantil era cotidiana e intensa y de repente se perdió completamente.

**María: ¿Me pueden contar un poco de la presencia internacional?**

**Vicente:** Fundamentalmente América Latina, por el tema de la lengua española. Tenemos distribución, en México, por ejemplo, la distribución es mala, porque está tomada principalmente por multinacionales. El libro español llega como un objeto de lujo, prácticamente, y llega a través de las grandes cadenas. Nunca hemos conseguido entrar en ese circuito, porque los descuentos son enormes, porque no tenemos producción para hacer eso, y porque luego, además, el precio final lo establece la contraparte mexicana y siempre nuestros libros de tapa dura les han dado un precio inasequible.

**Begoña:** Los han multiplicado por quince, una salvajada.

**Vicente:** No estamos de acuerdo. Y preferimos por eso que los libros no dieran dinero a personas que no tienen sensibilidad con ellos. Entonces hemos hecho una distribución pequeña a través de Petra Ediciones que ha tenido la amabilidad, la cortesía, de distribuir, de hacer llegar los libros a algunos lugares

y fundamentalmente porque ya tenía ejemplares gracias a las compras institucionales de la SEP.

Muchas veces, la distribución en América Latina está relacionada con esas compras institucionales. Y muchos distribuidores están interesados en representar a una editorial determinada, porque puede presentarse a estas licitaciones en su nombre.

**Begoña:** Y ahí es donde ellos ganan dinero y es lo que les interesa. No tanto con que los libros se distribuyan: tener la oportunidad de hacer negocio, de ganar dinero de golpe.

**Vicente:** Por eso es complicado distribuir libros a América Latina. El envío es muy caro y los libros españoles eran muy competitivos y se hacían, además, pensando en el público argentino, colombiano, venezolano, mexicano, porque había más oficinas de estas editoriales abiertas a esos lugares. Y todo funcionaba de otra manera. Ahora son los grandes grupos los que hacen números y ven lo que les es rentable y lo que no. O hacen una distribución de todo su catálogo, sino solo de aquello que se venden, como los *best-sellers*, que son los que cruzan perfectamente el mar. Mientras otros libros se quedan sin ser conocidos.

**Begoña:** Donde tenemos distribución armada que funciona de una forma más amplia es en Colombia y en Argentina. Tenemos una distribuidora que regularmente compra una cantidad de libros con amplitud de catálogo y entonces seleccionan lo que compran y hay una representación amplia. Aunque luego a la hora de volver a pedir libros, pues evidentemente se nota que hay libros que salen más y libros que salen menos. Pero sí que hay una representación más o menos general.

En Chile, por ejemplo, que hay representación teóricamente, es muy triste porque el número de títulos que desde Chile se piden siempre son dos y dos son cuatro. Vamos, que es mucho más restringido el número de títulos que se compran. Aparte del *Libro de las preguntas* de Neruda, que ya se vendía antes de publicarlo. Aparte que ha habido ventas institucionales en Chile que han sido muy masivas. De la misma manera, hay compras puntuales, como en Puerto Rico, con un número de títulos muy restringido. Estados Unidos también, con

compras pequeñas, pero con un poco más de variedad. En Perú ha habido un intento de distribución más importante dónde sí que se llevó todo el catálogo, pero luego no ha habido una continuidad.

**Vicente:** Enviar es un problema enorme. Porque ¿Qué precio tienes que ponerle al libro para poder exportarlo? Y eso no se ha solucionado con la red de comunicación actual. Yo creo que se ha dificultado mucho su movilidad, se ha limitado en lugar de facilitado, y no hay una ayuda, aunque sería interesante investigarlo, para hacer que los libros en español circulen en toda el área del español ¿Por qué no se le facilita? ¿Por qué no se le quitan impuestos? Porque los libros son objetos pesados. Cuando se mueven, se mueven por su peso, no por su valor cultural. Es un disparate que no haya una política que ayude a exportar, ya no solo exportando, sino también importante: aquí no llegan los libros de fuera. Y en el caso de los libros infantiles, están a cargo de editoriales religiosos que distribuyen libros relacionados con la escuela, libros de texto. Pero los libros que se producen allí, no se venden aquí, y nadie los conoce. Y eso no debería ocurrir.

**Begoña:** Y luego están programas como el de la SEP y otros programas similares que otros países latinoamericanos han puesto en marcha, suponen una real distribución, pero no se considera distribución porque es una edición especial que se hace con determinadas características para ser distribuida en bibliotecas, o en escuelas. De la misma manera que existe ese programa en México, existe en Brasil, existe en Colombia, en Argentina también se hizo...

**María: Sobre la segmentación ¿A qué edades se dirige la colección “Libros para niños”?**

**Vicente:** Lo pone en los mismos libros en la solapa: que pone de 7 a 77 años. De 7 a 77 años eran los lectores de Tín-Tín. En realidad, una persona de 78 años está autorizada también a leerlos.

En esta colección de “Libros para niños” tienen expresada una voluntad que dice que no se está haciendo un corte. Que los niños son cualquiera que se interese por esos libros. De tomas maneras, lo que vale para esta colección, vale para todas. En el fondo no hay una división de edades en los libros. Porque creo que el tema de las edades es una cuestión comercial y material, sirve

porque es más cómodo. Es una comodidad que tienen los libreros y los educadores, pero que no responden a una cuestión seria, científica. Porque lo dice en las propias manifestaciones que hemos hecho: hay niños que son lectores enjundiosos que leen cosas de cierto nivel y hay personas mayores que no leen nada. Entonces no puedes decir que los niños de X años van a tener el mismo interés en el mismo libro. No jugamos de eso, no queremos participar en eso. Por eso cuando alguien me pregunta ¿tienen libro para una niña de 3 años? Pues yo no sé qué recomendar. Yo diría que la niña llegue, que vea los libros y que ella misma opine. La mayor parte de la gente no pregunta por niños de muchos años, sino por niños de 3 años. Entonces, evidentemente si haces libros de texto y el niño de 3 años no sabe leer, entonces se va a perder algo. Evidentemente puedes comprar libros, pero le faltará algo.

Mucha gente, al ver que no tienes libros para niños de 3 o 4 años, entonces ya no están interesados. Y lo terrible es que las editoriales hacen libros para niños de 3 o 4 años. Porque lo que el marketing exige es que tengas un libro para todas las edades. Como las cadenas de televisión que tienen programas para todos los públicos. Tú haces una serie de productos y tienes que cubrir, no puedes dejarte ningún área de edad, debes tener respuesta para todos, pues porque toda la familia tiene que consumir productos tuyos.

**María: Entonces sobre las características en común que podrán tener esos clientes...**

**Vicente:** Tiene que ver con el hábito lector. Hay gente a la que no le interesan los libros y no tienes por qué obligarlo a leer. En una familia puede haber gente que lea mucho y que no lea nada. Eso de poner edades, es tampoco, y creo que no hay ningún estudio serio que avale que determinado serio cumpla con una serie de circunstancias que lo hagan más conveniente o no. Más allá de que no sepa leer, o de estas teorías de la transformación del cerebro, de cómo socializamos, de cómo los libros nos hacen reconocer formas, colores. Igual que tienes una teoría, puedes tener otra que diga lo contrario y que sea igual de válida, y que en experimentación tengas los mismos resultados.

**Begoña:** Es interesante ver toda la historia de estas teorizaciones, y cómo se van poniendo de moda unos criterios u otros que normalmente son los opuestos

a los criterios puestos de moda en el anterior periodo, porque llega alguien que analiza y dice que es una tontería y hará un análisis diferente. Es que realmente, hay muchos análisis posibles y muchos elementos interesantes a tener en cuenta, pero lo que es una tontería es que dos y dos son cuatro y que esto se va a ser lo determinante. Es curioso, con un poco de perspectiva, hay criterios opuestos o con cuestiones más ideológicas.

**Vicente:** Alrededor de los libros hay muchos prejuicios que no son desmentidos y son apoyados alegremente por todas las editoriales que entran en el mercado. ¿Por qué un niño le interesarían libros de 12 páginas y de un tamaño de 18 centímetros? Yo no he leído nada ni visto ningún experimento donde a los niños se les haga esos experimentos. Además, se piensa que los niños no van a cuidar bien los libros ¿por qué son descuidados en general? Porque los padres lo son, porque les permiten hacerlo, no les dicen que los libros también hay que cuidarlos, tienes que cuidar al libro. Los niños ven a su padre y a su madre que agarra un libro que lo mira con atención y está un rato dedicado a ello.

**Begoña:** Y el niño lo imita, aunque no sepa leer. Los niños tienen la vocación de hacer lo que ven hacer a los otros y entender por qué los otros dedican tiempo a eso.

**Vicente:** Y por eso no estamos hablando de los niños de mercado.

**María: ¿Quiénes son las personas que compran sus libros?**

**Vicente:** Yo sé quién compra los libros porque yo soy quién los vende. Niños de 3 años no me ha llegado ninguno todavía, con lo cuál podemos tachar niños de 3 años. Evidentemente entiendo que hay madres y padres que compran los libros para esos niños. No sé muy bien qué es lo que resuelven los nichos de mercado. Evidentemente, quienes hacemos libros no sabemos muy bien quiénes son el público potencial de esos libros. Entiendo que a las personas que les interesan las ilustraciones, les interesará un libro ilustrado, porque si no les interesa ese grupo pues sería un mal asunto. Si el libro tiene una temática dirigida a jóvenes y niños, incluso con títulos atractivos para estos, y no les interesa a los niños y a los jóvenes... o a las familias, que ahora mismo están muy vinculadas, porque son quienes manejan el dinero.

Los profesionales, evidentemente, artistas que son profesionales o deberían serlo, o entusiastas...incluso académicos y educadores casi son el mismo nicho, por decirlo de una manera. O sea que la misma persona puede ser un entusiasta, un artista, profesional que trabaja de educador. Luego puede tener su propia familia y tener hijos de 3 a 17 años con lo cual estamos hablando de la misma persona en todos estos casos. Si investigo un poco en los pedidos, te puedo decir cómo se llama y su DNI y su dirección particular.

Lo que yo creo que es más interesante es poder hacer cosas que rompan esa idea de nicho. Lo interesante no es acoplarse, sino salirse del nicho. Si tú sientes tu libro los compran el mismo grupo: que son todos jugadores de béisbol de Valladolid, dices "pues algo no estoy haciendo bien". No sé quiénes son las personas que llegan anónimas y compran libros, pero sé que hay de todo, hay profesores, hay madres, padres, entusiastas y coleccionistas.

**María: Lo decía sobre todo para entender un poco qué hay en la mente de quien da un libro de Media Vaca y lo compra. Sí tenían una característica de cómo es esa persona. Aunque el espectro es muy amplio, puede que alguien que** no tenga el hábito lector posiblemente no compre un libro de Media Vaca.

**Vicente:** O quizá sí. Quizá ve un libro llamado *tetas* y diga "Hmmm, qué curioso, quiero tener este libro" a veces está ese afán coleccionista y de vincularse a cosas que llama la atención. Instagram, de hecho, potencia eso. Francamente es una pena porque está convirtiéndose en una herramienta de una plataforma, qué podría ser y no va a ser, para difundir obras visuales. Se está convirtiendo ombligo demasiado grande donde están mirándose todos. A veces, te sientes vinculado a la comunidad o fuera de ella. Sirve para paginar a unas personas y para apoyar a otros, a veces de una manera muy caprichosa y absurda. Los ilustradores que tienen más amigos son de los peores, probablemente, en cambio los mejores ilustradores tienen 200 seguidores. Algo pasa que no funciona bien. La gente que ve esas cosas no sabe valorar una imagen, tienes una imagen muy mala y esa le gusta mucho a 200 personas. En cambio, tienes una imagen original de verdad, producida, hecha por un profesional que lleva tiempo trabajando, qué es crítica, que es interesante, que

podría estar el top de todo, tiene 30 personas solo que la han visto. Eso no funciona cuando vinculas el éxito a cuestiones que están en otro lugar. Tiene que ver con las relaciones sociales.

**María: Me gusta la idea de romper el nicho. Me parece que tu Vicente habías mencionado que querían "crear lectores para libros que no existen" ¿Hay algunas cualidades que deberían tener estas figuras de nuevos electores?**

**Vicente:** Sí, pero no es verdad que lo que queremos es convertir a todo el mundo de lectores qué es lo que quieren todas las editoriales. Yo no quiero que todo el mundo sea lector nuestro porque entiendo que hay gente a al que le va a interesar y a otros que no. Si eres un éxito de publicidad vas a acabar vendiendo cosas a gente que no le interesa nada, que lo compra por otras razones. No se trata del esfuerzo que hace el editor, se trata del esfuerzo que no hace el comprador.

El comprador no sabe que está comprando, compra por qué está bien, porque lo tiene su amigo y si lo tiene fulano, yo también lo quiero. Porque eso da prestigio, es de lo que todo mundo habla, pues yo no entiendo esto, pero yo también lo quiero. Quiero estar al mismo nivel. Ese es un experimento que podríamos hacer, vamos 20 amigos y nos ponemos en cola en algún lugar y llegará alguien que se ponga a la cola "¿Y está cola? y la gente parece interesante, yo quiero también lo que quieren todos estos".

Hay gente que no quiere estar fuera de la cola, quiere ser parte de todo. Quiere el mismo beneficio que quieren los demás, pero sin ningún esfuerzo. No va a hacer el esfuerzo de irse al principio de la cola para ver qué pasa ahí, por qué está la gente esperando 3 horas...

Yo no quiero tener a todo mundo como lector. Quiero llegar a algunas personas que parece que podrían interesarles el trabajo que hacemos.

**María: ¿Cómo son esas personas?**

**Vicente:** Como nosotros, seres humanos viviendo en un mundo complicado que sólo puede ser domesticado con la participación, la solidaridad, con el esfuerzo común.

**Begoña:** Con la curiosidad, con el espíritu crítico.



**Vicente:** Fomentando una serie de valores que no son precisamente lo que la sociedad apoya más. Esta ideal del consumismo donde uno es lo que consume: tú eres más en tanto eres capaz de consumir más, porque nuestros modelos son ricos y famosos, personajes atrabiliarios, gente que hace cosas espantosamente estúpidas y eso es lo que es el ejemplo. Porque eso sale reflejado en las televisiones y de repente la gente no mira, y en el fondo hay un deseo de vivir esas vidas y no se enseña a vivir la propia y que hay otras cosas posibles. Otras cosas que hacer en el mundo. Creo que los libros deberían hablar de eso en el fondo.

Ahora mismo, estamos viendo lo que dice Margaret Atwood, que es una persona que tiene muchas respuestas para cualquier cosa que le preguntes, no sé si lo he leído en algo que ha dicho ella o ya se lo pongo yo por delante, o creo que lo dijo el filósofo Emilio Lledó. Dicen que todos los libros hablan del dolor, o muchos libros, pero no habla de las raíces de eso, hablan de los efectos del mundo en nosotros. Pero no van más allá. Los libros no tratan las cuestiones de retomar el origen de los problemas, no para que la gente actúe. Sino que se conforman en enseñar cómo el mundo se comporta en el resultado de una vid. Una persona que tiene una serie de gracias, nos regodeamos con ese dolor y luego lo comparamos con nuestra... pero en el fondo no se habla de las cosas que importan.

Ahí hay un trabajo que hacer en los libros, especialmente en los libros para niños. Pero es un trabajo que es evidente que no se está haciendo, porque todos los libros se parecen demasiado, todos tratan de vender.

**María: En cuanto nuevos lectores, el público infantil parece ideal para comenzar a formarse como lector.**

**Vicente:** Yo creo que lo que se le da al público infantil es un producto muy estandarizado, que se parece mucho una cosa a otra. Y es una lástima porque parece que es la misma etiqueta de infantil, qué parece que se asocia como un tipo de objeto, y hay otras cosas que no son infantiles que no son propias de los niños. Tenemos esa idea de que algo "no es para niños" lo cual "no hace que sea más para adultos" tampoco. Igual y hay cosas que no son para nadie.

Yo creo que lo que pasa con los niños es que los son consumidores ideales porque no protestan nunca. Les pones casa cosa y están encantados y eso hace que algunos autores malísimos de libros infantiles hayan hecho sus carreras gracias a este nicho, que, si eso es un nicho, el nicho por excelencia. Casi en cualquier otra cosa, los adultos podemos intervenir, pero en los libros para niños, digamos, los compramos hechos.

**Begoña:** Y sin embargo, la mayor parte de los niños lectores han hecho sus propios libros. Aunque sea partiendo hojas por la mitad y poniendo una grapa. Si tú eres un lector y te gustan los libros, haces tus libritos, yo jugaba con mis hermanas a hacer nuestros libritos. Y no es tan raro, no es que seas un niño raro, porque te gusta, tú lo haces, además. Pero eso no se fomenta, no se valoran.

**Vicente:** No hay cultura del libro. Dentro de las diversas caras de la cultura, no existe la cultura del libro.

**Begoña:** Y eso no significa que sea una tradición pedagógica completamente arraigada, importantísima, porque hecho está Freinet cuando dice que es una forma de aprendizaje canónica. No estamos hablando de nada nuevo, ni de nada raro. Sin embargo, es algo permanentemente olvidado.

**Vicente:** En el tema del libro, la cultura es conservacionista. Se ocupa de las bibliotecas, pero no es creacionista, no se crean libros, sino que se guardan los que hay. Y eso hace que todo señor con barba sea un intelectual. Una persona así es el autor por excelencia. Y que todo lo que se haya dicho en pasado hay que reverenciarlo, lo cual consigue que haya gente que tiene una fijación sobre las obras clásicas, que les parece la perfección, más allá de saber en qué condiciones se escribieron y se produjeron esas obras.

Por ejemplo, ahora lo vemos con solemnidad, pero en su momento fue solo una broma entre amigos. Y muchas veces lo fueron. Y hay otros casos que se marginan obras y se ignoran totalmente no encuentran una aplicación práctica que no encuentran vínculo entre épocas, donde todo tiene que haber empezado hoy. Deberíamos conocer la historia del libro, por supuesto, para poder hacer libros. Igual que la gente que conoce la historia del arte, hace arte. Vas haciendo tu propia visión, tu opinión...

**Begoña:** Igual que cuando te pones a hacer zapatos e investigas sobre materiales y técnicas y diferentes y no todo es tecnología. Y la tecnología a veces recupera cosas que se hicieron en el pasado y que son tradicionales y que son útiles... no es que no sea aplicable a los libros en particular, es aplicable a otras disciplinas.

**María: Me gustaría hablar de la promoción**

**Vicente:** Inicialmente la editorial, en el 1998 tuvo una proyección muy grande porque ganamos premios; entonces participamos en ferias porque nos interesaba mucho para conocer los libros que hacíamos.

**Begoña:** Nacionales e internacionales y locales.

**Vicente:** Pero por desgracia parte de las ferias que existen, a las que somos invitados, pero pagando nuestra caseta, son comerciales. Son o de venta de derechos o de venta de ejemplares. Lo que no existe y es una lástima y yo hemos sido invitados en España ningún momento, con excepciones muy puntuales, es a participar en foros discusión sobre los libros y poder aportar nuestra visión en un medio académico que no sea mediocre. Hemos estado en espacios afines o amigo o muy cercano, pero no en los grandes espacios a los que son invitados grandes nombres. Una editorial que mereciera la pena hacer algo relevante y poder confrontar...

**Begoña:** Pero si en Colombia o sí en México o en Italia o en Francia, o Japón. Hemos hecho ese trabajo internacionalmente.

**Vicente:** Lo cual indica que el trabajo no ha llegado a esos prescriptores que organizan estos eventos y no nos hemos molestado nada es hacerles llegar nuestro interés por participar en sus actividades.

**Begoña:** Ni hacernos sus amiguitos.

**Vicente:** Enseguida perdimos el interés en enviar libros para promocionar libros a los medios de comunicación. Cosa que se hace sistemáticamente por parte de todos los editores. Pero, sin embargo, hemos ganado Premio Nacional. Eso generó una pequeña columna aquí, pequeña entrevista allá, pero no ha tenido el eco que tienen otras editoriales que sí vuelcan sus energías en la promoción. Para mí, alguien que se fija únicamente la promoción me genera inquietud, porque yo ya sé que es mala.

Yo sé que muchos de estos periodistas culturales, críticos, especialistas, cuando hacen promociones de cosas lo hacen para sus amigos, o sea dentro de un grupo que ellos apoyan, gente con la que se ven, con la que comen juntos, toman copas. Es un medio muy poco profesional en ese sentido, muy poco serio. Entonces la promoción, este sentido, es algo muy aleatorio y agotador, no sabes muy bien a quien debes dirigirle tú material que quieras dar a conocer a un público amplio. Porque no hay un perfil establecido de promotor que se tome el trabajo con interés.

Ejemplo, el director de una revista llamada Quimera, hizo un artículo, es un especialista en libro, en cuento, literatura española, es profesor, hizo un artículo sobre cuentistas de cuentos breves, y dos libros ejemplo eran *Los niños tontos* de Ana María Matute y *Crímenes Ejemplares* de Max Aub. Hizo un artículo bastante largo sin mencionar que una misma editorial hizo esos dos títulos, él lo desconocía. Hoy en día colocas es títulos y le salen nuestros libros. Entonces que un experto, que es la persona que luego organiza conferencias e invita autores y editores para participar mesas redondas, desconozca, digamos, los catálogos de las editoriales pequeñas, y solo se relacione con aquellas que directamente llega a su casa, me parece que no está haciendo su trabajo. Que no debería ocupar un espacio como ese.

**Begoña:** Es simplemente plantear en otros profesionales del entorno el nivel de exigencia que nosotros nos planteamos a la hora de hacer nuestro trabajo. Nosotros podríamos dedicarnos a publicar libros de aquellas demandas de autores que nos llegan o las que más nos parecieran interesantes de lo que nos llega a través del correo electrónico. Si no criterio editorial fuera de lo que nos llega por la puerta seleccionar lo que nos parece más interesante y publicar eso, evidentemente el catálogo de la editorial sería completamente distinto. Pero sí un crítico literario, lo que le llega a su buzón, elige lo que le parece más interesante y habla de eso sin molestarse en hacer el trabajo que tendría que hacer, que es saber todo lo que se está publicando, porque él es el crítico y que tiene que hacer esa investigación. No simplemente dejarte y agradar por aquello que llega a la puerta de casa.

**Vicente:** En este país, el libro se vincula a un prestigio, cosa que no tiene ningún sentido. Porque lo que hace es que genera una élite, muy esnob, de imbéciles, que piensan que como leen libros y tienen libros, son poseedores de libros, son más inteligentes que otros. Es una lástima porque esa gente ocupa muchos espacios, y no deja que entre nada que no puedan controlar, que sea distinta. El libro debería ser un objeto muy democrático, debería ser algo muy manejable, muy económico, que estuviera al alcance de todo el mundo y que fuera interesante para todo el mundo porque da respuestas para todo. Sin embargo, no se quiere que sea así, estas personas apoyas ese uso esnob del libro.

Por ejemplo, hay un periódico en valencia que nunca reseñó libros nuestros, porque solo reseña libros extranjeros. Parecía que era una persona muy leída, que leía en alemán, pero parecía que estaba al tanto de lo que pasaba, o eso decía él. Se estaba aprovechando de esa circunstancia para hacerse un curricular de inteligente. Cuando tienes una conversación con alguien y le preguntas sobre lo que dices que ha leído, esas lecturas han sido muy superficial. Que citar nombres y ponerse al lado de determinadas cosas que no son nadie.

**Begoña:** Ahora mismo hay una enorme profusión de blogs de personas que hacen, algunos, trabajos súper interesante, súper riguroso, desde espacios privados donde no tienen ninguna remuneración y simplemente es una cuestión de criterio propio y de ganas de participar y te trabajar.

Pero desde un punto de vista de revistas especializadas, es que hay muy poco y tiende a nada, porque, de hecho, hay dos y en una de esas revistas especializadas que estaban distribuidas geográficamente, porque tenían como corresponsables por zonas geográficas, era completamente absurdo porque la persona que ocupaba la competencia geográfica de la Comunidad Valenciana sólo reseñaba libros que estuvieran editados en valenciano. Entonces esa era la razón por la que nunca había otros, que es una tontería. Es fabuloso dar visibilidad a los libros en valenciano y estoy absolutamente de acuerdo en ello, pero, claro, no puedes eliminar lo demás. Porque como era una distribución geográfica, tú no podías ser reseñado por una persona de otro ámbito, con lo

cual, al final, estaba haciendo desaparecer el trabajo que se publicaba en castellano. Esto era un criterio personal de esta persona limitado, no una cuestión discriminatoria de la revista era un criterio planteado desde arriba, pero cuando nos enteramos nos quedamos súper desconcertado.

**Vicente:** Eso lo que refuerza es que el tema lengua está vinculado a la escuela. Libro infantil es libro escolar. Entonces una editorial como la nuestra que no está vinculada no gusta. Toda editorial infantil tiene un vendedor que van a las escuelas.

**Begoña:** El dinero lo sacan de los libros que están relacionados con las escuelas, los otros libros son como un extra en las grandes editoriales.

**Vicente:** Muchas editoriales de libro infantil publican a maestros como autores de cuento. Muchos maestros no están contentos con su día a día con los alumnos y se sienten más a gusto con la consideración de autores. Es muy frecuente encontrar ese perfil. Si tu publicas estos maestros-autores te garantizan unas ventas de ejemplares entre sus alumnos; y hay gente que eso le parece que es algo digno.

A nosotros nunca nos ha interesados. Nunca hemos ido a una escuela a ofrecer nuestros libros. Ni tampoco llamamos por teléfono para decir "¿Le gusta a usted la poesía? Pues tenemos unos libros muy "chupi" que le va a gustar por muy poco dinero".

**María: ¿De qué manera han utilizado las redes sociales o la comunicación *online*?**

**Vicente:** Primero tuvimos la página web desde el principio, desde el primer año que empezamos, y ha tenido muchas visitas. Era la forma de que el catálogo y su información, el hecho de que los libros permanezcan y sean pocos, permite la idea del conjunto, es importante. De alguna manera, lo que percibe alguien, es que hay entre los distintos libros que va conociendo un lector, en distintos momentos, es que hay conexiones entre los libros. Sí que hay gente que se ha interesado por cosas que no conocía. Con las redes sociales yo soy muy escéptico. El Instagram lo hizo un amigo y nosotros son lo hubiéramos hecho.

**Begoña:** Aunque el Instagram lo hizo un amigo, el posicionamiento fue inmediato y altísimo porque rapidísimamente tenemos unos números que hay gente que paga por tener.

**Vicente:** Pero eso llegó a su techo ya, yo creo. Porque no hacemos cosas que se nos exige, de alguna manera. De pronto suben y bajan los seguidores. Primero había 20 nuevos amigos, luego había 5, ahora sube uno, y baja otro. Yeso es porque, de alguna manera, el sistema, tal como está organizado, está pidiendo que cambies tú forma de relacionarte. Que des un paso y que hagas más cosas. Hay gente que eso lo tiene clarísimo y lo hace, porque hay una guerra loca por tener amigos que no sirve para nada. Esas no son más ventas.

**Begoña:** Eso no tiene ninguna repercusión.

**Vicente:** Hay esa idea falsa de que eso es éxito. Para mí eso es la pérdida de tiempo, pero bueno, no es una pérdida de tiempo en nuestro caso, porque vemos a este amigo, nos tomamos unos vinos y unos cacahuetes, hablamos de lo que pasa en nuestra ciudad y de muchas cosas. Para mí es la forma de relacionarme con un ser humano, con uno. Yo a veces y entro y saludo a alguien y ya está. Pero sin más trascendencia. Pero no para que yo los conozca mejor ni siquiera saber qué están haciendo esas personas.

**Begoña:** Lo que pasa es que tiene otra utilidad también, que es dar visibilidad a la editorial a los más de 20 de recorrido. Entonces hay un montón de cosas que han pasado y que son interesantes para contar. Fue una forma de organizar una biografía gráfica, pero bueno que tiene ese interés. Visibilizar tantas cosas del trabajo que se quedan en un ámbito más cercano o que tiene que ver con las personas que en ese momento participaron en esa actividad y que no han tenido otra visibilidad exterior. Tiene sentido poner esa especie de escaparate diferente al que puede acceder cualquiera desde cualquier lugar y eso sí es algo particular.

**Vicente:** El hecho de mirar el archivo es interesante: lo que en algún momento pensamos que era una buena idea hacer y que por una razón u otro se frustró. Poder contarlo, que la gente entienda que hay un trabajo detrás. Que no llegue una persona y diga "He hecho este libro que va a vender un millón de ejemplares" y tu te lo metes por una oreja y sale el libro hecho por la otra.

Entonces directamente el libro ya está a la venta, ya en redes sociales, todo mundo lo compra, es un éxito y nos vamos de crucero. Pues esas cosas no pasan así. Realmente los libros nos tardamos en hacer muchísimos años y eso está bien puede contarlo. Cómo era la idea inicial y qué ha quedado después, cuál es el libro. El que quiere saber cómo se hacen los libros puede enterarse de cosas, mirando, leyendo el Instagram de Media Vaca. Y no solo el nuestro, sino yendo al de los autores: haciendo un recorrido laberíntico. Y yo creo que lo que tiene más interés de todo es que vas buscando un tema, y luego hay tanta basura en todos los temas ya, que es muy difícil separar una cosa de otra.

**María: ¿Consideran tener una comunidad fidelizada?**

**Vicente:** Sí, sin duda.

**María: ¿Qué características tienen?**

**Vicente:** Bellísimas personas. Son altas, rubias, levantan el brazo, mueven las piernas... ¿cómo son? Pues son muy variadas. Yo creo que es una comunidad de lectores. En el fondo ¿a qué puede aspirar una editorial? A tener una comunidad de lectores. De gente que lee los libros. No es una comunidad como esas históricas que están esperando que hagas otro libro. Eso es terrible: esa presión que se ejerce sobre los autores de *best-sellers* con su próximo libro porque, de repente se gustó a 100000, pues tiene que haber mínimo 100 000 que están esperando. Hay muy poca gente que puede cumplir las expectativas que se depositan en esos. Nosotros hemos hecho muchos libros ¿quién se los ha leído todos? Pues nosotros y el del Instagram. Siempre puedes tener la curiosidad de ver nuestros libros y también de otros, o del mismo autor.

Lo interesante del mundo libros es que te lleva por un camino que resulta que te vas haciendo, no necesitas que alguien te lo indique, tú te construyes ese camino. En general, una gran parte de esta comunidad son espíritus libres, no son víctimas del marketing, por lo menos del nuestro no lo son.

Podemos decir que son clientes habituales, aunque la idea de cliente me da un poco en las narices. De hecho, en la página web esta la palabra "usuario" que tiene sentido porque cualquier persona que entre en una página se convierte en usuario. Y eso quiere decir que de repente en la página en la que entras puede copiar datos tuyos y puede usarlos porque eres "usuario". Yo no sé cuanta



gente se lee las páginas legales de las páginas web. Porque estás sujeto a una cantidad de cosas que no pasan cuando entras a una tienda física. Te conviertes en este sujeto susceptible que tiene unos derechos pero que puede ser vulnerable. A mí me gustaba la idea de, más que usuario, de visitante, más visitante que cliente. Pero no siempre es fácil porque los derechos son de los usuarios, no de los visitantes entonces tiene que aplicar una legislación que existe.

La idea de cliente vuelve lo mismo: cliente y producto. Yo prefiero que haya lectores porque pueden decidir qué leen y qué no leen, que compran y qué no compran. Nosotros hicimos los porque queríamos que llegaran a bibliotecas, y el hecho que esté bibliotecas es para nosotros muy importante, es un objetivo. Es posible que no hayamos hecho todo lo que tenemos que hacer para poder llegar a las bibliotecas. Porque es verdad que estas bibliotecas legan hoy con recursos muy limitados.

De hecho la propia Biblioteca Valenciana, que es la más surtida, solo tiene algunos nuestros libros, porque en un momento la directora nos conocía y compró la colección, y desde que ella dejó al dirección, no han vuelto a tener libros nuestros.

**Begoña:** Bueno, la directora no nos conocía personalmente. Conocía la editorial, el proyecto y consideraba que los libros debían estar en la biblioteca. Nosotros recibimos pedidos de bibliotecas donde hay personas que consideran que el catálogo debe estar en su biblioteca. Yo creo que ese criterio, de la misma manera que el crítico debe conocer el mercado y decidir de habla, también los bibliotecarios deben conocer a las editoriales y decidir qué libros tienen en su biblioteca.

**Vicente:** Entonces, en vez de estar con instituciones que enfrentan a los bibliotecarios y que promueven que se establezcan cánones de alquiler de libros, el acceso es restringido y dificulta mucho más la naturalidad con la que la gente debería relacionarse con sus espacios y con esos objetos que en el fondo tienen cosas de todos. Es nuestro patrimonio, hay gente que busca cómo sacar dinero de los libros, y eso se puede hacer de muchas maneras, y una es poner un canon al alquiler.

**Begoña:** Si hay unos editores que hemos peleado por la defensa de los derechos de los autores somos nosotros. Y en nuestras prácticas editoriales hacemos todo lo que está en nuestra mano para favorecer que los autores estén tratados adecuadamente. Pero cuando se planteó esta estrategia de los cánones a las bibliotecas, nos pareció una aberración. Porque es la forma en la que menos trabajas para conseguir dinero. Quitas dinero, exiges dinero, de donde no se debería. Porque un libro en una biblioteca sea leído por varios lectores, evidentemente no es un problema: es para lo que existe la biblioteca. Entonces que se establezca un canon porque ese libro en la biblioteca impide que el libro se venda varias veces, es una aberración en sí mismo. Es un criterio completamente absurdo. A quien tienes que perseguir es al editor que hace tiradas de libros en China y no las declara, y entonces no paga derechos a los autores porque no está diciéndole al autor cuántos libros ha impreso. Persigue eso: eso es más difícil, de acuerdo, pero haz tu trabajo. No vayas siempre a lo fácil y a penalizar lo que no se debe penalizar. Porque la biblioteca precisamente tiene que hacer ese trabajo de permitir el acceso repetido a un mismo el libro por varias personas. Y cuando se deteriore el libro que lo repongan y que siga estando en la biblioteca.

**Vicente:** Cuando, además, la biblioteca es un espacio por descubrir para mucha gente. Se ha vuelto más como lugar de estudio que de consulta. En vez del trabajo ese y de poner personal, que es una cuestión elemental para cuidar esos sitios y para facilitar el acceso a los libros, y para que la gente esté cómodamente leyendo, pues la gente no responde. Nosotros conocemos la experiencia de Oaxaca y es fantástica, porque ahí particulares con dinero invierten en bibliotecas.

**Begoña:** Pero hay sitios pequeñísimos como un pueblo de la frontera entre Zaragoza y Cataluña, donde hay de repente un bibliotecario o bibliotecaria que hacen ese trabajo maravilloso de poner a leer a la gente. Es porque esas personas saben que ese es su trabajo y hacen el esfuerzo de llevar a la gente a las bibliotecas y sacar los libros de las bibliotecas y ponerlos al alcance de la gente. Pero eso depende tanto de la iniciativa particular de las personas.

Es verdad que son buenas prácticas que sería bueno poder visibilizar. Sería bueno poder hacer un trabajo que convirtiera a estas personas en los ejemplos y se hablara de éstos probablemente hubiera otras personas a las que no se les ha ocurrido. Porque hay muchas personas que hacen lo mismo y las mismas cosas, pero que, si supieran de otra manera de hacer las cosas, pues dirían “qué buena idea, yo también voy a hacer esto”.

**Vicente:** Los medios de comunicación promueven que el bibliotecario diga “¿cuál es el libro que más saca la gente? y que curioso, es el libro más vendido” ¿Eso es una buena idea? Pues no, es una idea lamentable. Si dicen que la biblioteca solo debe tener los libros que la gente pide, lo que la gente pide es lo más leído y lo más vendido. Estamos en un bucle.

Por lo que un bibliotecario con poca visión de futuro y pocos escrúpulos, acabas haciendo el trabajo que se supone que podría hacer un robot.

**Begoña:** De hecho, ya lo están haciendo robots ahora, porque no tocas nadie libro y entonces no te contagias de coronavirus.

**Vicente:** Pero todo el trabajo que hay que hacer de ser flexible, de las cosas para dar a conocer, libros que merecen la pena y cosas que se están pasando por alto. Tienes que ponerlos en valor.

**Begoña:** Y ha experiencias preciosas donde tienes que hacer una especie de yincana por la puerta de la biblioteca y de un libro vas pasando a otro atravesando la historia de un personaje que está en diferentes libros, de diferentes temáticas...cosas así. Hay tantas ideas... pero que se apliquen, muy pocas.

**Vicente:** Hay muchos prejuicios, falta de atención a eso, y la gente, al final, se ve desbordada por una realidad diaria, cotidiana. Como la del presupuesto...

**Begoña:** Mesas ocupadas por estudiantes que están preparando oposiciones...

**Vicente:** Gente ruidosa, gente que pide lo mismo...al final acabas comprando el mismo libro diez veces para cubrir demanda, pierdes el dinero para comprar otras cosas. No tienes tiempo tú mismo para revisar tu propia biblioteca, etcétera y etcétera. Es cuestión de dónde invertir dinero. En la época de la República Española se crearon bibliotecas y se crearon bibliotecarios. Y todo

eso se perdió en la guerra y nunca se ha recuperado. Nunca ha estado al nivel que se quiso dar en los años 30.

**Begoña:** Se ha intentado en algún momento, cuando llegó la democracia, pero realmente nunca se ha hecho con la envergadura con la que se requeriría.

**Vicente:** En los años 60 hubo una especie de resurgir porque hubo un montón de publicaciones. Un tipo de publicaciones nuevas. Al morir el dictador, hubo un mundo que cambiar, por rellenar, por reconstruir. Y la biblioteca también fue un espacio interesante. Y ahora lo que hay es una banalización: son contenedores. En algunos sitios sí trabajan y hacen un trabajo especial. El trabajo debe hacerse especialmente con los más jóvenes, sin duda. La biblioteca es ahora un espacio insuficientemente utilizado.

**María: Un poco para aterrizar el caso y volcar el análisis. Me gustaría preguntar respecto a los obstáculos que ven ahora.**

**Vicente:** En este momento estamos a punto de abrir la tienda *online* y eso es un experimento porque llevamos 3 años con la preparación de esta tienda *online*. Es una necesidad porque los técnicos que han hecho la página han desmontado la antigua, que es lo que hoy se puede ver, con lo cual la anterior ya está casi en ruinas y algún libro antes no existe. Entonces es necesario hacerlo cuanto antes.

Será la prueba de ver cómo funciona la venta cuando puedes dar fórmulas de pago; la tarjeta de crédito hasta ahora no la habíamos utilizado ni el pago con Paypal, hasta ahora había sido contrarrembolso y por transferencia. Y eso limita mucho las posibilidades. La gente se ha acostumbrado a pagar con tarjeta. Esto por entrar directamente en el marketing. Es muy interesante ver todas las discusiones que hemos tenido con las personas que han actualizado la página para tratar de disminuir todo lo que tenga que ver con el marketing y convertirlo en una cosa de contenidos. Para mí, marketing y contenidos podrían convivir, pero la gente lo ve como algo reñido. Si tu no dejas claro que es una página para comprar, entonces no les interesa. Yo no quería una página donde la gente solo compre. Tenía que poner textos breves porque la gente no lo va a leer. Sino una imagen que les guste y ¡pack! La gente lo va a comprar.

He insistido mucho en que los textos que existían en la página antigua deben existir hoy. Entonces nos hemos inventado un hueco para meterlos. Pero todo ha sido metido con calzador, pues la página, tal como estaba organizada, no daba cabida a los contenidos, solo a las herramientas de compra. Las páginas, cada vez más, han perdido su capacidad de transmitir conocimientos, informaciones y se reducen únicamente a herramientas para facilitar la venta. Porque los contenidos se los han dejado en manos de los blogs. Entonces parece que hay unas personas que únicamente pueden escribir sobre los libros, que a veces no eres tu sino que es otro, pero la propia editorial no reflexiona sobre los libros ¿qué haces? Sino tratar de venderlos. Porque tratar de reflexionar, a la gente le parece que es demasiado elevado y no es apropiado. Tiene que ser ligero como un refresco.

**María: Me considero prueba viviente de ser una persona que llegó a ustedes a través de sus contenidos.**

**Vicente:** Tu trabajas para un público que desconoces. No sabes quién es la persona que se va a interesar. Tu perfil yo no lo tengo claro, digo, yo nunca pensé en tu perfil para crear esto. La cuestión de todo es qué tiempo le dedicamos a las cosas. El tema de la página es muy importante y qué tiempo le dedica la gente a leerse los mensajes de Instagram. Mi sobrino está muy sorprendido porque hubo un momento donde lo que más le interesó a Instagram fue un dibujo que hizo un niño de 4 años, un dibujo de una mariquita que hizo un dibujante iraní, otro que hizo un elefante...eso ha tenido muchos seguidores, pero no sé realmente quién se lee las cosas que ponemos. Y eso de repente tiene 1000 seguidores, pues la gente es así de contradictoria, y la imagen que puse fue lo primero que encontré. Mi sobrino estaba muy sorprendido de saber por qué a la gente le gustaba eso ¿Por qué se había leído eso? ¿Por qué le gustaba la imagen?

Hay una manera en que se comunica con preferencias. Yo no lo puedo explicar realmente porque para mí es un misterio. Hay gente que lee un día sí y otra no, hay gente que lee porque alguien lo ha retuiteado. Esa otra persona es un prescriptor nato y ya sabe muy bien cómo presentar las cosas dentro de estos canales y eso tiene éxito.

**María:** Hay herramientas. Por ejemplo, Instagram tiene una parte para ver estadísticas. Eso, por ejemplo ¿les interesaría?

**Vicente:** Eso lo ha hecho una amiga que tiene esas estadísticas.

**Begoña:** Pero no las usamos para nada. Hombre, te puede dar curiosidad; lo que pasa es que como tampoco tiene nada que ver con comprar libros. Es que Instagram no tiene nada que ver con comprar libros. No hay ventas de libros que vengan a partir a partir de apariciones de Instagram.

**Vicente:** En todo caso, vinculadas a una librería.

**Begoña:** Pero en nuestro caso ¿Tú has notado que te hagan pedido porque has sacado algo? Nunca. Lo decimos con seguridad. Porque nosotros vemos la distribución, así que sabemos si nos entran pedidos después de poner algo en Instagram.

**Vicente:** Sirve para poner anuncios, cosas que vas presentando poco a poco, donde hasta el día es un misterio, para que la gente vaya haciendo cola. Yo no lo he hecho nunca porque me parece ridículo. La gente debe estar pendiente de otras cosas, es una tontería hacerlo así. Cuando tus sacas el libro, pues lo sacas y ya está, y punto. Eso responde a algo: a que los libros que no vendes en un tiempo corto y son novedad, no los vas a volver a vender. Porque tu esfuerzo se va a dedicar a otro libro que va a venir después.

**Begoña:** Igualmente perecedero.

**Vicente:** Igualmente, cuando hacemos reimpresiones y las vendemos como novedad, aunque el libro tenga 20 años y vuelven a estar disponibles. Igualmente, la gente compra como novedad libros que se publicaron hace mucho tiempo, y no pasa nada. Si podemos vender clásicos hoy y el autor no está disponible para vender ejemplares, pues se pueden vender cualquier cosa. Todas esas son estrategias que la gente plantea. Para mi gusto, a veces estrategias muy torpes y groseras, muy poco imaginativas. Sería mejor que tuvieran que ver con el propio libro, con la propia. Que fuera algo relacionado, que tú establecieras una forma de comprar algo que estuviera relacionado con el objeto de que vendes. "Este libro lo vamos a vender solamente en pajarerías" o en "tiendas de semillas", porque vamos a hacer una campaña ahí, para que así la gente compre sacos que semillas y así puede plantar árboles por el

mundo. Hay cosas que sí se pueden hacer y se pueden anunciar por estos canales. Pero a mi no me interesa. Ya dedico bastante tiempo en pensar en los libros y en discutir con los autores.

**María: Sobre el libro digital ¿qué opinan de eso?**

**Vicente:** Es que eso consumiría energías que debemos dedicarle al trabajo que ya tenemos. Sobre el libro electrónico, hubo un momento hace 10 años que se lanzó un poco para ver qué pasaba, cómo reaccionaba la gente. El problema del libro electrónico es: lo que hay es muy escaso y lo escaso es muy caro; y luego lo que hay no cumple con las expectativas de un lector exigente. Haces una enciclopedia virtual digital y te permita pinchar como en la Wikipedia, pero como en las entradas ponen años, pones, por ejemplo, 1812 y te pone todo lo que pasó en 1812 y eso te distrae. Interrumpe la lectura, no tiene sentido si te interrumpe la lectura.

**Begoña:** El libro electrónico ha hecho lógica y maravillosamente desaparecer cosas que era absurdo que tuviéramos como libro. Yo soy abogada y no hay nada más asqueroso que tener que comprarte, cada vez que se modifica una legislación, un libro que vas a tener que tirar después. Tú puedes necesitar, en un momento dado, imprimir algo y subrayarlo...pero es que tiene una caducidad tan corta, que es algo que no tiene Ningún sentido. O en revistas científicas que lo que te interesa es leer el artículo, pero me interesa leer un artículo, no toda la revista. Hay una serie de soportes que por suerte ya no son necesario de utilizar el libro físico. De todas maneras, se ha perdido una cosa interesante: cuando tú abrías una enciclopedia organizada por orden alfabético, en esa enciclopedia aparecían cosas que tú no estabas en absoluto buscando, pero que distraían entretenían y te llamaban la atención.

Y ahora con el tipo de búsqueda que hemos, eso no ocurre. Hemos perdido una parte e la información que teníamos cuando utilizaban ese tipo de libros. Porque el azar es interesante también

**Vicente:** Ahora ya solo puedes buscar aquellos que conoces. Solo puedes buscar nombres. Si vas a una librería y preguntas por un libro, ya lo traes de casa. Muy poca gente mira los estantes de las librerías. Si esa librería no existiera físicamente, no sabías que existirían libros por tus propias búsquedas.

**Begoña:** Aunque ya no hacemos las cosas de la misma manera, en ese momento con el e-book, se creía que el libro físico iba a desaparecer. Pero ahora ya dejado de ser un tema de moda. Hay veces que te puede resultar cómodo utilizarlo en ese soporte, por las circunstancias del momento, pero nadie se plantea que los libros en papel desaparecen.

**Vicente:** Y en el tema de los libros de imágenes, todavía no se hace bien ese trabajo y la textura todavía es importante, no solo la visual, sino la táctil.

**Begoña:** Es que el soporte libro en papel es más eficiente como soporte, es mejor producto, es mejor soporte que el soporte tecnológico. Es que responde mejor a las necesidades del lector. No hay mejoras sobre ello.

**Vicente:** A lo mejor es el espacio la única mejora que tiene. Esa gente que presume que puede llevar 600 libros en un espacio muy pequeña no es capaz de leerse 600 libros, es capaz de leerse 1. Aquí se trata de la posibilidad de elegir 1, y eso hace los lectores de verdad: un lector tiene claro lo que quiere leer. Y tiene claro cuál es el siguiente libro después de haber leído uno, sabe cuál va a ser el siguiente. Los libros establecen sus caminos, sus recorridos. Pero esta gente que no lee, lo que le gusta es tener 6000 y todas las canciones del mundo...cuando hay gente que escucha la misma permanentemente o ve la misma película. Y cada vez la vez de una manera, y se aprende mucho.

El libro electrónico tiene sus posibilidades, y evidentemente, en un mundo donde los niños manejan máquinas, los libros van a tener que mejorar. La digitalización de esos libros y el acceso, pero pueden convivir perfectamente de formas distintas.

¿Si estamos interesados en el *making of* de los libros? De hecho, lo hacemos. Muchos libros explican el tiempo que hemos pasado.

**Begoña:** Cuando hemos hecho libros-aniversario de la editorial, siempre ha sido uno de los contenidos fundamentales. Se ha hecho en varias oportunidades.

**Vicente:** Hemos escrito textos explicando los libros que vamos haciendo. Por qué son así y no son de otra manera. Explicar qué libro le ofrecimos a alguien que decisión, después de pensarlo bien, que no podía hacerlo en ese momento, y buscamos otro proyecto. Eso es importante porque no existe información



sobre los libros y los editores, no existe una idea de qué es un editor más allá de una persona que parece culta...que lee libros, que tenga intereses muy variados, que hable idiomas.

**Begoña:** Yo me acuerdo, hace bastantes años, con esta administración autonómica, que una persona que estaba en promoción exterior entonces llamaba porque tenía que recabar una información sobre la editorial. Esta persona sabía lo que era una imprenta, sabía lo que eran máquinas, sabía perfectamente que era imprimir en papel, pero no entendía en absoluto qué era una editorial. Qué es una mesa, una persona y unas ideas. Parece mentira que pudiera ocurrir eso con el criterio producción. Pero es una cosa que ocurre; vamos, ahora mismo ya no es así. Ahora mismo tú ya estás en trabajando en un espacio en el que la Universidad se está trabajando sobre productos culturales pero es que ha costado establecer esa definición de en qué consiste una industria cultural. Lo que no tiene que ver con un canon industria, no se entiende. Ha costado, ahora ya hay un vocabulario, hay un discurso. Pero ha sido algo que no te estoy hablando de hace muchos años, te estoy hablando de hace 15 años. Si no es en una escala en multinacional o con una envergadura grande, era algo que no se entendía, prácticamente.

**Vicente:** Como parte del marketing, lo que yo me plantearía, como forma de vender, es explicar el trabajo que hace el editor. Evidentemente no es lo mismo alguien que llega a ser editor porque en el mundo comercial. Muchos editores se han formado en los centros comerciales, entonces es lo primero que tienen en cuenta. Antes venían más del mundo de la educación. Muchos son lectores, pero lectores ¿de qué libros? Porque no es lo mismo ser lector de *best-sellers* que ser lector de enciclopedias...

**Begoña:** O de novela rosa...

**Vicente:** La procedencia misma de los editores marca la línea de una editorial. Y ese tipo de cosas no se distinguen. Parece que todos somos lo mismo, que todos tenemos los mismos intereses y todos tenemos que recurrir al mismo marketing. Eso no puede ser. Porque hay empresas que son sin afán de lucro. Nosotros lo somos, aunque somos una empresa comercial, porque pagamos impuestos.

**Begoña:** Y vendemos libros. Pero el interés es poder seguir haciendo libros con el mismo criterio y con la misma independencia.

**Vicente:** ¿Pero qué margen dejan los libros? es muy pequeño, y muchas veces el margen es irrenunciable. Tú no haces un libro que no te voy a dejar margen suficiente. En nuestro caso, cuando alguien nos pide un descuento del 50%, nosotros con ello perdemos dinero, y tenemos que explicárselo: perdona, este libro, no es para que tu ganes dinero, está hecho para que lo compre alguien y pueda pagarlo. Y si no, no se habría hecho. Por esa razón, hay tantos libros que no se llegan a ser. Porque no son viables comercialmente. Para muchos editores, nuestra editorial es algo muy extraño porque hacemos cosas que no se hace, que no hace el mercado. Y nadie nos imita en ese sentido. Nos pueden imitar en la apariencia del producto, pero para nada tiene que ver unos y otros. Hay libros que se parecen, que parecen así que tocan temas similares, pero siempre hay algo que los hace comerciales, que los pone en el lado de "libros que han de ser muy vendidos". Nosotros no nos planteamos que eso pueda ocurrir, porque vemos que en la sociedad que estamos inscritos no es una sociedad que valore determinados comportamientos y que apoye que existan los libros de esta forma. Los libros son como iniciativas marginales.

**María:** **Hay muchas tendencias actualmente, donde todas las iniciativas van a lo *online*...**

**Vicente:** Sí, pero ante todo eso, no hay algo que explique realmente sobre la experiencia de leer libros. Sobre eso, tiene que ver mucho con saber las características especiales del libro. No son cualquier producto. Son el producto más longevo. Hoy compramos y vendemos libros de hace siglos, no hay muchos otros objetos que estén sujetos al comercio durante tanto tiempo. Y los conservamos, dedicamos mucho esfuerzo a conservarlos. Muchas personas se dedican a eso. Si el mercado es como es, es porque es desconocido. La gente que compra libros, no sabe nada de los editores, no sabe nada de los libros que se publican, no saben que ese libro se publicó, el mismo libro que hoy compran con mucho interés, salió hace 2 años, no lo compró nadie y lo destruyeron.

**Begoña:** Es que se maneja como bien fungible que se va a consumir y va a desaparecerá. Algo que no es así y que no ocurre eso y que nadie quiere que

eso ocurra, además. Entonces se está manejando como si fuera un filete de carne que se pudre al cabo de 3 días. Los zapatos se rompen al final, o no, vamos, yo tengo zapatos que tienen 30 años porque me los pongo una vez en las grandes ocasiones y lo que no quiero es que se me rompan jamás. Pero, en todo caso, no será algo que nadie herede y conserve, porque nadie se va a quedar mis zapatos, pero sí un libro. Entonces es algo que no tiene nada que ver.

**Vicente:** Deberías echar un vistazo a estos informes del Comercio Interior del Libro en España que son de gremios de editores y ver qué información manejan ellos. Vas a encontrar muchos datos y cantidad de cuadros. Esto es el marketing del libro. Lo que pasa es que cuando hacen encuestas de estas, quedamos fuera. Por el número de libros que publicamos al año.

**Begoña:** Como los parámetros que utilizan para los cálculos faltan estándar, aunque contestes realmente se convierte en una contestación marginal.

**Vicente:** Y ahora mismo ¿cuál es la situación del mercado del libro? Que está polarizadas, hoy en día hay grandes grupos que tienen un montón de títulos...

**Begoña:** Que manejan como pequeñas editoriales independientes dentro de su catálogo...

**Vicente:** O son editoriales muy pequeñas. Que tienen una vida corta. La nuestra, por ejemplo, tiene 22 años, es muy excepcional. La gente, sin embargo, los clientes y los usuarios, los visitantes y los lectores, los compradores de libros, no tienen ni idea de que estos dos libros están publicados por dos experiencias tan distintas.

**Begoña:** Cuando cogen el libro no ven lo que hay detrás. Sería muy bonito hacer eso: poner en el libro, el edificio del número de personas que están detrás. Sería muy interesante porque el libro en la librería ocupa el mismo espacio, están los dos, uno al lado del otro, parecen el mismo libro, pero ¿qué hay detrás? ¿dónde se ha impreso? ¿en China? Esa fotografía con esos elementos detrás realmente sería muy interesante comparativamente.

**Vicente:** No te das cuenta. Si investigas un poco, te darás cuenta de que algunas editoriales grandes, reputarías, por ejemplo, sus promotores y la gente que elige los títulos no tienen acceso, no tienen redes sociales, viven en otro

mundo, pero tienen a alguien que lo hace por ello. Con lo cual hay un desplazamiento del contenido de la editorial y lo que la editorial dice de sí misma, lo que quiere vender. Eso es curioso, dices: "qué curiosa la página que tienen estos, no parece que sus editores la hayan visto". Pero tienen que hacerlo.

Luego en Instagram, cuando ves editoriales, todas venden. Yo creo que los únicos que no decimos "cómprame" somos nosotros, todos los demás te están poniendo la misma imagen machacona, de sacar la presentación, que solo es un acto para ser fotografiado. Y luego la gente dice "¡Lo quiero!" y luego 80 personas dicen "¡Lo quiero, ya!" y luego comentarios "estupendo", "guay", "chupi", corazón, corazón. Y dices, bueno, pero todas estas personas no tienen ni idea, es un libro que acaban de sacar hace tres años y el libro es La Odisea. Yo no entiendo. ¡La Odisea! Vas a cualquier librería de viejo y encuentras una buena traducción.

**Begoña:** Por 50 centavos, hasta te lo regalan para que te o lleves de una buena vez.

**Vicente:** Las marcas así funcionan.

**María:** **¿Les gustaría agregar algo más que pueda considerar en mi trabajo?**

**Vicente:** Solamente que tengas en cuenta que somos una distopía en el mundo. Pero creo que debería decir lo contrario, somos una utopía, lo demás son distopías. Todos los demás funcionan como distopías porque funcionan en un mundo de lo peor, del prejuicio, todos funcionan con una idea de que la gente no lee, de que los que leen no se enteran, de que toda la gente está enganchada a las redes sociales, de que la gente no va a pagar por esto más de dos pesetas... Los mundos distópicos ocupan las cabezas de los editores en general. Entonces nosotros vivimos en una utopía.

**Begoña:** Pero una utopía que ha sobrevivido.

**Vicente:** Pensamos que hay lectores, que los lectores se enteran de todo, que son gente maja y solidaria.

**Begoña:** Que las personas que se dedican a la crítica son independientes y hacen un trabajo selectivo y elige cosas en el mundo en general, no las cosas

más cercanas o que sean directamente. Todo lo que debe ser. Es como hacer el ala oeste de la Casablanca, la serie, en época de Trump. Es lo que puede ser una presidencia del Gobierno de los Estados Unidos frente a lo que desgraciadamente es. Porque es importante tener modelos positivos, modelos para poder elegir las buenas prácticas. Es muy interesante visibilizarlas porque realmente habría más gente que harían las cosas de otra manera, a veces, si supiera que se pueden hacer de otra manera. No es imposible, no es ni siquiera económicamente imposible.

## **ANEXO 3**

### **Entrevista con Mercedes López Molina**

Dirigida por María Fragoso Mora

Mercedes López Molina (Semblanza)

Es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y Doctora en Ciencias Sociales y de la Comunicación por Universidad Europea de Madrid. Tiene también un máster en Dirección de Empresas y en Dirección Comercial y Marketing. Su trayectoria profesional la ha desarrollado en el sector de marketing en empresas como Ediciones B, Grupo Planeta, Asociación Española Contra El Cáncer, Save The Children España, Grey Direct, entre otros. Ha publicado diversos artículos en torno al sector y también imparte clases en diversas instituciones.

**María: En sus propias palabras ¿cuáles serían los principales objetivos de un departamento de marketing y comunicación dentro de las editoriales?**

**Mercedes:** Antes de nada, hay que aclarar que los objetivos de marketing y comunicación son básicamente los mismos: que es vender desde diferentes aristas los libros publicados por la editorial. Desde un mundo ideal, la empresa editorial es buenista y el objetivo final es que la gente lea.

En principio, aunque parece algo como muy bondadoso, date cuenta de que estamos ante dos cosas: por una parte, estamos hablando que el marketing es mercadotecnia, es decir técnica de ventas. Lo que queremos hacer es vender nuestros libros. Todas las empresas necesitan cubrir los objetivos cuantitativos, o sea no somos el Ministerio de Educación y Ciencia; nosotros queremos vender nuestros libros. Por lo cual, lo primero que debiéramos tener en la cabeza es que la gente lea. Pero sin pensar que leer es una obligación y muchísimo. No hablo de libros de estudio ni libros de referencia. Yo cuando estaba en Grupo Planeta llevaba toda la parte que libros de referencia de la Real Academia Española y en esa época los niños tenían

unas lecturas que eran obligatorias. Es decir, no se tiene que prescribir una serie de libros porque a lo mejor se celebraba una efeméride. Lo ideal sería, en un mundo maravilloso que, todo el mundo se acostumbrara a leer porque le entretuviese y nos gustase o quisiéramos sencillamente pasar un buen rato; así como se pasa un buen rato viendo una serie de televisión. Y aparte hay cosas que te inquietan y tú quieres aprender. Dices: "mira, me gustaría un libro de cocina"; en España, por ejemplo, hay muchos programas de cocina y muchas editoriales se han sumado al carro.

Lo fundamental es que la gente lea. La gente tiene que tener esa necesidad de leer; cuando digo la "gente" hablo de "público objetivo". Por ejemplo, los niños con 5 años no compran ningún libro, pues se los tienen que comprar sus padres, pero por regalo o porque les parece que es un buen presente de cumpleaños o de los Reyes.

Pero si la gente no quiere leer, no tiene esa necesidad. Básicamente se retoma esta idea que en principio la editorial es un negocio y, por lo tanto, un negocio tiene que ser sostenible, que sea rentable.

**María: Si no existiera dicho departamento de marketing y comunicación en una editorial ¿de qué manera se cubre esta necesidad?**

**Mercedes:** Con una buena distribución y una gestión de la colocación en los puntos de venta adecuados. Las librerías tienen un espacio reducido y es imposible colocar todas las novedades que se publican en nuestro mercado.

Si no hay departamento cómo tal de Marketing y Comunicación, se debe centrar esa tarea en la distribución. En España hay una serie de puntos de venta básicos que son las grandes cuentas como El Corte Inglés, o los hipermercados, incluso en un Carrefour también hay una sección dedicada a los libros que se venden, hay distintos tipos de centros de venta para los libros. Luego ya vienen los grupos de librerías, por ejemplo, Casa del Libro, Grupo Vips. Por otra parte, están las librerías independientes luego ya otros puntos de venta como los Kioscos que también venden libros, tiendas de conveniencia, es decir que están abiertas a lo mejor 24 horas, museos, etcétera. Entonces, entonces, según tu público objetivo, ya se decidirá para ir a un sitio u otro. Es

decir, si tú a lo mejor vendes libros de ensayo sobre el pensamiento kantiano no te vayas a un kiosco, vete a una biblioteca fundamentalmente porque no va el público que estas esperando.

Tú sabes lo que sucede con los libros que gestiona el librero: si no le interesa lo que no se venden porque ha salido la biografía de, yo qué sé, un personaje famoso, mediático, entonces esos otros libros los quita del lugar para darle espacio a la novedad. Aquí yo tengo una estantería, pero tengo que quitar uno porque no me cabe en el espacio: eso pasa muchas veces. A lo mejor nosotros nos vamos a publicar el diccionario nuevo de la Real Academia Española, pero hay un libro de un cantante que "sale del armario"; claro, se vuelve novedad. Eso prima y entonces lo que digo es que se tiene que gestionar el espacio de venta.

Afortunadamente las librerías grandes o los grupos de librerías que hemos dicho antes que sí que disponen de un fondo bastante más ancho y bastante más amplio te pide más libros y, por otra parte, tienen más espacio para colocarse.

**María: Básicamente, si una editorial no tiene departamento específico ¿la idea sería centrar sus esfuerzos en la distribución que hace?**

**Mercedes:** El esfuerzo de distribución se debe hacer muy inteligente, para saber dónde tienes que poner tus libros. Por la misma razón, se tiene que ver qué tipo de libros se crean.

Es importante crear la forma del comprador ideal y darle contenido a ese comprador para buscar maneras de acercarnos. Es muy importante para todos los departamentos de una editorial leer los libros que produce, tener conocimiento de lo que están vendiendo. Cuando un comercial se acerca al Grupo Vips o al Grupo Carrefour con un mogollón de referencias, tiene que saber de lo que está hablando. Además, tiene que saber si esa persona que ha escrito el libro está trabajando en televisión o si está trabajando en una empresa o si puede hacer presentaciones porque vive en un pueblo determinado. A a lo mejor ese señor escritor vive en un pueblo determinado en Andalucía o en Ciudad de México o en Oaxaca y ahí es muy conocido y a lo mejor es fácil que ahí tenga cierta afinidad sencillamente por conocimiento;



pues entonces saber que el escritor puede hacer presentaciones de su libro ahí, que es amigo de un cantante o un político o una persona interesante para el gran público por su discurso. Por eso es importante valorar la gestión del punto de venta, es fundamental.

**María: Actualmente ¿cuáles son los principales obstáculos de las editoriales en el departamento de marketing y comunicación?**

**Mercedes:** La disminución progresiva de los espacios culturales en los medios, las tasas de lectura tan escandalosamente reducidas de nuestro país, el cierre creciente de librerías independientes...

Algo genérico del mundo editorial es que las tasas de lectura son bajísimas. En España se declara que la gente lee más o menos en un 1%; es decir, el 30% de la población dice que a lo mejor le interesaría leer un libro, pero ni siquiera declara lo hará. Es como cuando la gente dice que ve documentales o que le gusta la música clásica solo para declarar su interés; porque está mal visto decir que no te lava los dientes o que no te gusta la música clásica. Las bajas tasas de lectura continúan decreciendo.

Por otra parte, se considera generalmente que la comunicación y el marketing son gastos. Por ejemplo, invertir en el punto de venta con un tótem muy bonito de tus libros, el hecho de haber pagado a la librería por tener un lugar destacado, el hacer unas campañas en prensa, campañas con *influencers*... todo eso lo consideran un gasto porque eso no implica directamente la venta de un libro.

Ahora, que, si el libro lo hace un buen escritor, se puede hacer una mejor crítica de un libro, pues se considera que tú has invertido dinero allí. Hay que cambiar un poco la conciencia, tal vez, así como se invierte en mejores productos de limpieza se considere invertir en marketing editorial.

En España son muy caros los libros, en España imprimir un libro estándar cubierta rústica, sin solapas, con una tira de 3000 ejemplares, posiblemente el costo sea muy económico. Pero se vende esto a €15, pues se le agrega el punto de venta, quién se queda con un 52% del precio y el autor se queda como con un 10%.

Es decir la editorial tiene que gastarse dinero en imprimir y que no se queden en los almacenes. Aquí hay algo que no cuela cuando encima pueden devolver el producto, porque la gente compra zapatos y no te los puede devolver. Es un margen muy alto porque encima devuelven el producto cuando les da la gana, tal vez en una época que no es valle, sino una época álgida. A lo mejor un libro de la dieta del verano no lo vas a vender en noviembre, a lo mejor hay libros que han salido en una serie de televisión del momento, pero te los devuelven cuando ya no puedes hacer nada.

Ya no te digo de los libros que infantiles que tienen una licencia, como los que compran licencia a Disney para dos años, para ese tiempo determinado. Hay muchos costes de gestión añadidos que no debiera ser el punto final porque se vuelve estúpidamente caro

Por una parte está lo que son los propios librereros, por ejemplo, que crean contenidos dentro de su página web y se pueden comentar Cuando digo "el librero" también hay una serie de opiniones que se pueden dar sobre un libro de acuerdo el lector. Por otra parte, los medios de comunicación tienen credibilidad a diferencia de los medios particulares (que pueden tener su propia crítica al tener sus propias páginas web). Pues hay muchísimos *influencers* y muchísimos blogs que no tienen credibilidad y se nota que están vendiendo descaradamente.

Lo más importante es intentar llegar a gente de categoría. Es decir, si tú estás vendiendo un libro de cocina, que lo apoye un restaurante de prestigio, un enólogo, un buen chef. No porque una persona sea muy famosa o guapa salga con el libro así, mostrándolo, es una idiotez porque no aporta absolutamente nada y encima para niños!

A lo mejor tú tienes que hacer una aventura entre un padre y un hijo y un libro, un vídeo que muestre cómo el niño se interesa y nos interesa: ver la praxis de cómo disfrutar de un libro, sobre todo si es un libro infantil. Que disfrute el niño, que disfrute la familia.

Es lo que se llama *Product Placement de "producto situación"*: por ejemplo, en un programa de televisión, yo soy un líder o figura famosa de alguna forma y me abro la botella de Coca-Cola y la tomo con toda

naturalidad. Entonces se consigue la ayuda de un líder mediático, pero tiene que ser natural. Eso ayuda a vender, porque se sigue con cierta naturalidad. Eso también invita a que esa persona, que es el prescriptor, pues que nosotros lo sigamos. Y que cuando tome el libro no lo muestre como cocina de restaurante, sino que lo tome y diga "este libro le ha encantado a mis hijos por eso y por esto". Y sobre este tema lo menciono porque hay libros que hablan de la solidaridad, libros que hablan sobre un personaje famoso, libros que directamente se invitan a dormir, que divierten a los niños porque tiene juegos incorporados, pero que te digan el por qué le interesa eso. Cuando tú estás vendiendo un producto para adelgazar me estás diciendo que en 4 semanas vas a adelgazar unos cuantos kilos, está claro. Hay una promesa, pues tú tienes que crear esa promesa que sea creíble y que sea real y dejarla dentro de tus mensajes publicitarios, que tenga credibilidad.

**María: ¿Cuáles son los nichos de mercado que atienden las editoriales de libros? Yo he pensado que el nicho del mercado objetivo del producto que estoy abordando es entre 6 y 12 años.**

**Mercedes:** Para encontrar un nicho tenemos que pensar en las personas que se corresponden con los lectores más fieles: por ejemplo, mujeres de 30 a 60 años clase media, etc.

Yo bajaría más el nicho de mercado de 6 a 13 años porque hay libros que a los niños les gusta como objeto. Por ejemplo, en el caso de este libro llamado "Mi primer libro de la selva" lo que necesitas es que un padre se lo enseñe al niño aunque no sepa leer. le enseñó no han no sepa leer aquí tiene imágenes muy bonitas este libro puede ser para un niño de 3 años O este otro titulado "Carlota y la roca" de una niña que de pronto su regalo era una roca, y al final el libro decía que lo importante era el regalo que tú tienes, o lo que se le puede sacar de partido al tener una roca, etc. O sea que los niños valoren fuera de la materialidad que tiene un ordenador o un televisor.

Los niños no deciden qué es lo que compran, ahí hay un prescriptor básico que es el librero porque tú vas y tú tienes un sobrino o tienes un hijo y dices "quiero incentivar a mi hijo a la lectura" lo primero que vas a decir son los datos del niño y del libro que buscas. Por ejemplo, si tiene 3 años y quieres leer

con ellos para que les enseñes las imágenes, te van a enseñar libros donde interactuarás con ellos y por lo tanto a las niñas les encantará.

Sobre esto te llegarán muchas recomendaciones, por otra parte, los colegios y también las guarderías, luego también los grandes medios de comunicación a los que van dirigidos los padres. Si un niño está interesado en el libro Los Simpson te va a pedir el niño porque es el que se pone a ver la serie en la televisión.

Una forma para dar cuenta de los intereses que tienen personas son las grandes revistas, las *magazine*, donde los padres puede ver libro recomendado, el unto de venta, que es el librero y también los profesores y educadores.

Hay editoriales como Planeta que tenían su propio comercial de distribución que iba a los colegios y le recomendaba a veces profesores que no saben realmente. Estas grandes editoriales lo que hacen es que también tienen libros de referencia, como "Diccionario de sinónimos y antónimos" y recomiendan este libro además de lecturas diferentes para que el niño se evada. Es decir, a un profesor le explicas que un libro puede despertar en valores. En las grandes cuentas editoriales, se van a cadenas de colegios, ven al responsable y así abarcan ese mercado.

**María: ¿Se vuelve una especie de mediación?**

**Mercedes:** Así es. El editor tiene tener un briefing, tiene que estar primero abierto a conocer las tendencias del mercado. Eso es muy importante. Por ejemplo, los famosos pujantes, por una parte, te lo pueden dar si tú vas a una feria, por ejemplo, a la Feria del libro de Frankfurt, para conocer las tendencias del año que viene. De la misma forma que los diseñadores de moda van a ferias donde pueden ver lo que se lleva la gente, los tejidos que se llevan, las revistas de moda. Para eso también tienes que estar atento a los medios de comunicación, a la televisión.

**María: ¿Cuáles son las tareas y actividades específica que deberían abarcar estas estrategias?**

**Mercedes:** Desde el diseño de una colección, la cubierta del libro, el *merchandising*, la selección del lector aspiración al y el real, acciones de preventa al librero y al lector, acciones de RRPP entre los *mass media*,

influencers... todo eso hay que maridarlos con un buen texto, es decir un buen libro que puede ser una novela romántica, un libro de recetas, un cómic o un ensayo sobre los estoicos.

Hay muchos casos de editoriales pequeñas en España, también las condiciones de venta en el mercado español y en el mercado sudamericano son distintas. Todos los libros que tú colocas en puntos de venta en España pasan como en la prensa: los libros se pueden devolver o sea que los que no se vendieron los devuelve el librero a la editorial. Tú sabes lo que pasa cuando se devuelven los libros: con los cantos fastidiados, las esquinas manchadas, y tú sabes que un libro con el canto fastidiado es complicado que lo vendas. En cambio, lo que el mercado español lo que vende a Sudamérica no se devuelve o sea que es un chollo! Si tú consigues una buena venta, el número de ejemplares ya está amortizado, a lo mejor la tirada de sus ejemplares. Entonces hay veces que Sudamérica que no es un mercado secundario sino un mercado principal. Además, no tienes ningún problema porque no tienes que traducir los textos; en cambio, si tú vendes libros mexicanos los tienes que traducir por el vocabulario, hacer cambios. Afortunadamente, y sin que suene a connotación negativa, parece que en Sudamérica está bien el castellano que nosotros hablamos porque es más correcto. Además, al público latinoamericano tampoco le afecta leerlo; en cambio, el público español si tiene un libro con vocabulario mexicano lo ve como más secundario. Claro isomos asquerosamente clasistas!

**María: ¿Cuál sería el ABC para implementar esta estrategia?**

**Mercedes:** Argumentar el texto para que su lectura resulte interesante al lector. Buscar al lector ideal del libro. Controlar el espacio en el punto de venta.

En editoriales que no cuentan con un departamento de marketing y comunicación, hay que encomendar esta esta labor a los comerciales y los editores no a las personas de marketing. Ten en cuenta lo que te he dicho del mercado español y de Sudamérica, eso, por ejemplo, es una labor de gestión comercial pura y dura y además invita a adentrarse en temas políticos. Pues tienes que enterarte de las tendencias de México, adaptar esos libros, o sea es una negociación como a gran escala porque si ya México te va a comprar esos

libros no te lo va a devolver, entonces es un es un chollo, claro, por eso hay que seguir por ahí

Luego, por otra parte, estamos hablando de editores y comerciales los cuales deben tener un diálogo constante. Yo cuando estaba trabajando en marketing lo que hacía mucho es que me acercaba al punto de venta y le preguntaba el librero qué es lo que echaba de menos, vas a librerías grandes o que tienen pocos libros, librerías de barrio, y le preguntas al librero lo que echa de menos de manera genérica.

De libros infantiles son los libreros los que más saben, porque la gente llega y les preguntan: "¿Tenéis libros sobre lettering para niños? ¿Tenéis libros sobre moda para niños? ¿sobre juegos para niños? ¿Tenéis libros que al final se desplieguen?" Aunque el lector también lo considera y dice "no, no me lo compro porque es muy caro". Y entonces se piensa en el producto, en lugar de venderlos por €23 a lo mejor tienes que bajar el gramaje tan gordo, bajar los costes de producción y a lo mejor lo puedes vender a €19.90.

Pero yo creo que lo más importante primero es acercarse al punto de venta y preguntar al agente comercial. Y también observar lo que hace la gente. Porque muchas veces la gente coge un libro y dice "oye, ah qué bien" ya, entonces coge el libro fenomenal! le da la vuelta, lo hace como si lo refrescara... es muy importante ver cómo reacciona. Ver si la portada llama la atención, entonces ya lo tendríamos algo ganado, o tal vez si le da la vuelta por aquí, entonces tienes que tener un buen tecto, etc. A lo mejor lo que haces es vender el libro, pero con un plus: si la gente va librerías vamos a regalarle, por ejemplo, unos marcapáginas que son creativos, que son originales y que te remiten a unos juegos que puedes hacer con el libro de acuerdo. Otra es, poner un código QR que te lleva a un lugar donde puedes hacer actividades y estar participando. En esa interactividad se te puede premiar con una serie de cosas: va a salir la segunda parte y si tú eres el primero en comprarlo, vas a conseguir ahí que te firme no sé quién, o vas a conseguir una camiseta de "Carlota y la roca", o ver que a los niños les gustan los posters para la habitación, o una bolsa de shopping de tela de algodón, etc. Tienes que hacer que en el punto de venta vayan a por tu libro. Porque esto es excluyente, es decir si quieres comprarle

un libro a tu sobrino que tiene 8 años, de todos los 40 libros que hay al final te has quedado con dos. No le vas a comprar los dos por tema económico ¿por cuál me decido? Pues claro, es excluyente. Pero al decidir en la compra, tienes que tener bien claro por qué.

Crear necesidades en el punto de venta. Por eso es fundamental la investigación de mercados y si tú no tienes dinero para hacer una investigación de mercado vete al punto de venta, ojea las revistas infantiles, muévete por los blogs, por web de niños, por web de madres...muévete por ese tipo de sitios y ves las necesidades que tienen. A lo mejor las madres están buscando un libro para que el niño colabore en las tareas de casa y que para ellos sea un juego colaborar.

Tu no puedes hacer un libro por que te gusta, es decir, vamos a ver. De la misma forma que tu no puedes hacer un diseño, pero este algodón no me gusta, me pica por todos los sitios, me lo pongo y me hace un barrigón impresionante porque está hecho para mujeres que pesen 32 kg. Tienes que ser muy práctica. Luego te pones este colorete y me lo pongo, pero con la mascarilla se me cae, o tal vez este otro colorete tiene un olor a rancio, que lo meto en el bolso y se me va abriendo. Todo eso tienes que ver.

**María: En ese caso ¿Qué debería contener una estrategia de marketing para editoriales?**

Mercedes: Gestionar el punto de venta, seleccionar al público objetivo, hacer un diseño de la colección y la cubierta que destaque en el punto de venta.

El problema es que cada libro tiene una estrategia diferente. Por ejemplo, si es un libro que crea valores, entonces lo que tienes que hacer es convencer al librero que crea valores. Es decir, si vamos al objetivo final que es vender libros entonces está chupado y no buscarán nada más. Por eso hay que saber cuáles son las herramientas para cada producto.

Estamos hablando que no tenemos un gran capital para el departamento de marketing. Por una parte, lo que se tiene que hacer sobre todo es investigar. Y esto no significa gastar un dineral. Pero si no hay dinero mira las tendencias del mercado, por una parte, las ventas. Después ¿qué tipo de productos son los

que más se vende? Y todo esto lo tienes que maridar con las tendencias genéricas del mercado.

**María: Hablando de editoriales de libros infantiles y empresas creativas dedicadas a la infancia ¿qué puntos se deben de tomar en cuenta para elaborar una estrategia de marketing y comunicación para estas?**

**Mercedes:** Que aporten valores a la lectura, que entretengan, fomenten la relación paterno/ filial, que permitan a los niños interactuar con la lectura y que consigan que la lectura se considere parte del ocio.

Ahora, por ejemplo, estamos en un momento en que los niños se están dando cuenta de lo difícil que es estar viviendo con una enfermedad muy extraña. De estar todo el día en casa, de estar conviviendo con sus padres. Entonces llega un momento en que se aburren, el niño necesita también entretenerse, pero sin los padres, pero contarles algo en la cena porque va a compartir la cena. Posiblemente necesite libros que lo hagan pensar. ¿Quiere tener una mascota? Pues un libro que hable sobre como tener mascotas. Hay que pensar el momento, la situación actual, cuáles son las necesidades del mercado. Los padres también están hartos de los niños en casa; de pronto como el niño no puede ir al colegio, el padre se pregunta cómo me hace para que se entretenga no solo el rato que está leyendo si no luego también que tenga algo que contar, que tenga algo que aprender. Entonces tal vez necesita un libro con muchas más cualidades y actividades.

Primero investigar, ver cuál es la situación del mercado y después de eso tengo que crear le producto que necesita el mercado. Y una vez producido, encárgate de hacer un buen libro, un buen producto para el punto de venta. Y luego se coloque en el punto de venta adecuado. Es decir, si tu imprimes 50000 ejemplares vas a tener que pensar donde ponerlos. Pero si te dicen que te lo devuelven ¿ahora qué haces con ellos?

Por eso tienes que hacer una buena gestión del punto de venta, pensar realmente a cuantos puntos de venta vas a llegar, tienes que optimizar también una escala del montaje, hay una trazabilidad, dónde lo vas a montar. Saber donde importa ponerlos para mí, para mi público objetivo. A lo mejor es un



libro que para la clase obrera no interesa absolutamente; tienes por ejemplo libros en las tiendas de los chinos que te cuestan €3 qué va a costar y el tuyo nadie te lo va a comprar.

Si tú quieres hacer una distribución por todos los puntos de venta lo que quieres es agotar el tiraje. Entonces, en lugar de tapa dura hazla en rústica, que sea mucho más barato, tienes que ver las páginas, que tengan un gramaje inferior, tienes que ver lo que tú quieres conseguir con el producto que tienes ¿qué es lo que quieres? ¿Invertir más en el punto de venta? A lo mejor te compensa más compra run espacio, a lo mejor te interesa hacer un tótem en medio del punto de venta, a lo mejor te interesa hacer una presentación del libro como un cuentacuentos, lo que sea. Promoción en el punto de venta, para que eso atraiga.

Anunciar también porque quieres esa actividad, porque el punto de venta también querrá esa actividad para que venga la gente: "oye tengo una presentación con un cuentacuentos donde luego los niños pueden jugar", "hacer un performance", en el punto de venta "el mejor disfraz", "al mejor disfraz se le va a regalar una selección de libros", etc. y así la gente acude al punto de venta. Tienes que mover a la gente al punto de venta.

La promoción del punto de venta y los contenidos digitales tienen que empezar al mismo tiempo, es paralelo. Los libros tienen una fecha muy corta de vida, por desgracia, lo que hace que si el libro no interesa, se puede devolver. Por eso lo que tienes que hacer es un cronograma interesante que haga que el librero no se eche para atrás. Es decir, si hiciste una presentación, el siguiente mes haces una inserción en su librería.

**María: Sobre principios indispensables para un plan de marketing ¿qué me puedes decir acerca de ello?**

**Mercedes:** Es que depende del libro, ten en cuenta que cuando estamos hablando un libro infantil, para un niño de 4 años las redes sociales no funcionan en absolutamente nada. Un niño de 14 años ya empieza a estar en redes sociales, pero no un niño de 9 años. En este caso es muy importante la prescripción escolar por una parte y luego también la prescripción a padres ya adultos susceptibles de comprar libros para niños. Yo también veo importante la

labor que juega, por ejemplo, los *magazines*, las revistas generalistas porque recomiendan muchas cosas para niños. Y también las revistas femeninas, pero en épocas clave, por ejemplo, en navidades siempre hacen un especial de regalos para niños y tal.

Un niño en general no decide la compra del libro, un joven sí, a no ser que sea una licencia y el niño quiera un libro porque está de moda.

**María: ¿Recomiendas hacer Alianzas?**

**Mercedes:** Es que eso es de empresa a empresa, el libro a el libro. Lo que sucede, es que tú puedes tener una alianza para hacer una venta determinada y a lo mejor tú dices tener una alianza con una empresa de rotuladores, por ejemplo, teníamos una campaña que vendíamos libros de arteterapia en el punto de venta y teníamos un pack concreto en los libros de arte terapia que era una cajita que tenía los rotuladores.

Alianza ad-oc. Entonces, pues mezclar la cultura como unas patatas fritas... ¿sabes lo que te digo? Hay cosas muy concretas donde sí, pero, con ropa, por ejemplo, yo no soy muy partidaria.

## **ANEXO 4**

### **Entrevista con Elena Bazán**

Dirigida por María Fragoso Mora

#### Elena Bazán (Semblanza)

Elena Bazán. Editora, correctora, gestora de proyectos editoriales. Tiene un Máster en Edición por la Universidad Autónoma de Madrid y un Máster en Lexicografía Hispánica por la Escuela de Lexicografía Hispánica de la Real Academia Española, además de su licenciatura en Letras Iberoamericanas por la Universidad del Claustro de Sor Juana (Ciudad de México). Socia fundadora de *Se hacen libros*, empresa de servicios editoriales con sedes en Ciudad de México y Madrid, actualmente es su directora. Socia de UniCo (Unión de Correctores). Account Manager de Bookwire México, empresa de distribución de contenidos digitales. En su trayectoria ha colaborado y gestionado proyectos editoriales con diversas empresas en México, España y China. Autora de *Manual de escritura competitiva* (2019, Aguilar) y del audiobro *Trabajar en casa. Estrategias para lograr productividad y armonía* (Xook Audio Editorial, 2020).

#### **María: Elena ¿cómo defines el trabajo del editor respecto al marketing y la comunicación?**

**Elena:** El editor, es de alguna manera, el eje de cualquier libro, sin importar el género. Un libro es un proyecto a mediano o largo plazo, entonces es complejo lanzar al mercado cualquier libro y la función principal del editor es que las cosas pasen. O sea, el editor está coordinando todos los procesos y todas las personas de la cadena de producción editorial que es muy larga. Entonces la relación que debe tener con la persona de marketing yo creo que es la siguiente: el de marketing y comunicación es el que debe interesarse muchísimo con lo que pueda contar el editor, porque es la persona que conoce la obra, que la leyó, que la gestión, que la revisó, claro. Pues es el que sabe mejor que nadie cómo se ve, cómo se siente si es un libro físico, si es un audio

libro, si es un libro digital. Tendría que estar el departamento de comunicación muy cerca del editor. Hay muchos tipos de editores: está el editor administrador, el editor gestor, editor de mesa, pero de cualquier manera es importante que ese departamento se acerque a la figura editorial porque va a contar todo lo del libro. Es el editor quien se sabe los chismes de la obra, los departamentos de comunicación pueden explotar mucho el "cómo se hace la obra", digamos, por ejemplo, un caso: "Este libro se hizo y después vino una inundación y perdimos todas las ilustraciones y luego lo volvemos a hacer todo y fue un libro en tiempo récord" entonces, pues, es una noticia de comunicación: "Libro sobrevive una inundación y ahora es un éxito" digamos. Así que el editor se sabe todo lo que pasó con el libro y la relación de comunicación tendría que ser conocer la opinión del editor. Ahí siempre hay historias de comunicación.

**María: La editorial con la que estoy ahorita como caso de estudio es una que se llama media vaca es libros ilustrados y resulta que la editorial solo son dos personas: el editor y la editora y ellos hacen todo. Por lo tanto, no tienen departamento de marketing y comunicación ¿de qué manera el editor puede volverse atento a estas dinámicas de visibilización?**

**Elena:** Mira, es muy normal lo que está pasando estos dueños de la editorial o sea los editores suelen ser todólogos, sobre todos son editoriales independientes. Incluso, yo he estado en editoriales grandes donde los departamentos son una sola persona para catálogos de 50 títulos. Es como lo más normal que el editor tenga que hacer otras funciones. Yo lo que les recomiendo es número 1: que tengan interés en generar un plan de comunicación porque a veces el editor cree en esta idea tan romántica que lo único que importa es el libro y qué libro está tan bueno que se vende solo y que la gente obviamente va a llegar a él. ¡Error! Ellos creen que solito se va a mover. O sea, en un editorial hay novedades de hasta 50 títulos al mes y eso en la mesa de novedades es preguntarse cómo compites con las otras 300 editoriales. Entonces tienen que ser conscientes de que tu libro, por más maravilloso que sea, nadie lo conoce. El principio es: que nadie conoce libro y

tienen que pensar cuál es el libro contra el que compiten. Entonces tendrán que capacitarse número 1: en su competencia directa ¿cuáles son esas otras editoriales a las cuales su lector podría llegar fácilmente? y por ello deben estar muy conscientes contra quién compite su libro. Porque si ponen los libros en frente, el editorial y el de la competencia, ¿qué es lo que va a ser que se convenza el lector? Puede ser una franja, o sea, no tiene la línea de "El mejor libro más esperado de literatura infantil del año por fin en librerías" o qué sé yo "Fulanito lo dice..." o sea, estos pequeños detalles de comunicación pueden ser la diferencia para que te escojan a ti.

Lo siguiente es que tienen que capacitarse: comunicación y marketing es un área en sí misma y es súper complicada. Los invito a que, si en serio quieren dar a conocer sus libros, tienen que capacitarse con un pequeño curso, una consultoría o acercarse a alguien, o contratarte a ti, María, para que les hagas sus publicaciones... Sí se tiene que estar capacitado, porque seguramente estos dos editores hacen la corrección de estilo y se capacitaron en ser correctores. Es lo mismo para comunicación o si no, que acepten que hay que pagar, o sea la comunicación es una inversión que reditúa, qué pueden también decidir pagar una iguala y contratar a alguien de comunicación.

Otra cosa es que tiene que estar en redes sociales. No sé cómo es en España pero en México , editorial que no tiene Instagram: imal! Yo he visto las mejores campañas de la pandemia en Instagram. Yo sigo muchas editoriales en Twitter, Facebook y en Instagram, que México son las más fuertes. Número 1: preguntarle si tiene una red social, no tiene que ser propia, pero tiene que ser de la editorial.

**María: Tu considerarías que para para empezar a sentar las bases de esta iniciativa es capacitación y empezar a manejar redes sociales.**

**Elena:** Yo diría redes sociales y espacios. Los libros no sólo se venden en librerías, buscar esos espacios donde podrían hacer campañas de difusión, por ejemplo, aquí en México, el primer lugar donde pondría un libro infantil para vender sería en el Papalote Museo del Niño. Es decir, que vean otros espacios tanto en redes sociales como otros espacios que no son librerías ni venta web: ferias de niños, si hay lugares especiales y un etcétera. Y sobre la capacitación,

si ellos no tienen tiempo capacitarse, que acepten la inversión en un proveedor que les haga la comunicación.

**María: ¿Tú qué estás metida en esto de la comunicación respecto a proyectos editoriales, no es así?**

**Elena:** Nosotros hemos hecho campañas para algunos títulos que hemos producido en "Se hacen libros", por ejemplo, tenemos una colección que nosotros le producimos a una editorial mexicana, que se trató de una colección de literatura China en español. Entonces organizamos algo, pero se cayó porque tembló y luego lo volvemos a intentar, pero llegó la pandemia. Pero íbamos a traer a un autor chino a México, hicimos una campaña de comunicación en prensa escrita, en blogs literarios y organizamos una proyección de una película China que iba a comentar el autor. Ruedas de prensa, por supuesto, rifamos libros del autor a un círculo de lectura y el autor se iba a reunir con sus lectores para firmar libros y platicar. Después lo íbamos a llevar a una institución de la escuela de escritores, la escuela "ELEM". Pues como son los próximos escritores de México, el autor iba a dar una clase a estos jóvenes. Se trató de una campaña de comunicación y difusión con una visita del autor.

**María: ¿Cuál sería el ABC para crear una estrategia a raíz de un proyecto literario?**

**Elena:** Lo primero es segmentación. Si el editor no sabe quién es su público y en dónde lo pueden conocer está perdido. Tienes que saber cuál es tu género (no es lo mismo que vayas a hacer la difusión de una serie de Fantasy, por ejemplo, en donde puedes meter cosas como juegos de roles en tus campañas de comunicación que es muy Fantasy o que sea no-ficción y ensayo académico) no va a ser lo mismo un libro de literatura general que un *best seller*. La segmentación debe ser en función de qué estás publicando, debe ser muy clara, y qué tipo de público te consume. De nuevo, si es fantástico hay muchos blogs especializados y te puedes promocionar ahí o contratas un bloguero que te haga una reseña padrísima, pero si es un libro académico pues te metes al UNAM a presentar el libro. Tu tienes tu público y, lo último, en donde te pueden encontrar. Si es un libro *best seller*, súper comercial, pues obviamente quiero

que esté en Sanborns, pero sí es un libro de literatura un poco más elevada, nadie lo va a comprar en Sanborns. Si no sabes, pues no puedes comunicar.

En el paso B, es cuando tienes que ser muy original. Porque ya no se vale solo hacer una presentación del libro y se acabó. No, hay que inventar otras cosas, qué sé yo, una rifa, ir a la radio a promocionar, que si tu autor está vivo, utilizarlo, ósea ¿cuáles son los recursos que tienes para ser original? pues no se vale hacer solo una presentación. O si haces una presentación, que sea súper original, o sea, qué sé yo, hacer un rally para quien llegue primero a la presentación, le regalas 3 libros de la editorial. Hacer una campaña diferente y original.

En el paso C, yo diría que, si estamos hablando de que son los dueños de la editorial, entonces que un libro impulse a otro. Esto es súper importante, las campañas de comunicación pueden ser complicadas de organizar o costosas, depende de lo que vayas a hacer, entonces por qué no que uno de tus libros a los que inviertes en tu campaña, pues, que vaya impulsando otros libros. Es decir, en tu comunicación vas a poner banners en Facebook que digan: "El 2 de octubre lanzamiento del libro 'Pepita y su bolsa roja'" y abajo un pequeño texto que diga "Recuerda que ya está listo el libro 'Pepita y su bolsa azul'". Creo que la comunicación de un editorial puede impulsar otros libros del autor u otros libros de tus colecciones.

**María: ¿Qué recomendarías encontrar a qué público va a llegar el proyecto literario?**

**Elena:** Mira, sí es una literatura infantil, pero hay que recordar que quienes compran los libros infantiles son los papás. Entonces, las campañas son para los papás. Que tenga muchos colores brillantes para que el niño voltee, pero que tenga un texto interesante para el papá. Entonces tu primer público no es el niño, sino es el adulto. Por ejemplo, en tu caso de editorial, tiene esta colección "Libros para mañana", esos son temas para un público más joven, para padres jóvenes; yo no sé si a mis abuelos les interese comprar ese libro para sus nietos, por ejemplo. Ahora en los padres más jóvenes hay como una tendencia de "abrir los ojos" y estos títulos podrían interesar. ¿Quiénes son los papás que van a educar a los niños con esos libros? ¿Son los papás que viven

en el barrio más pijo de Valencia, los más conservadores? No creo, tal vez tengas que ir a la librería más de barrio, más moderna, etcétera. Y también puede ser una editorial que tenga una campaña de comunicación para encontrar un público sobre "leer es conciencia" porque em estás hablando de dictadura, democracia, de clases sociales...son títulos para generar conciencia social en un momento en el cual hay un contexto crítico. Es decir, a Trump lo van a reelegir, no me imagino momento más crítico en la historia moderna.

Yo creo que el público puede ser tanto para papás, para que introduzcas a sus niños estos temas, entonces ¿qué tipo de papas quieren estos temas? ahí puedan buscar su segmentación. Por ejemplo, yo no tengo hijos, pero yo compraría el de "Hay clases sociales" porque es un tema que me interesa. Entonces pues que piensen en una comunicación que se abra mucho, que salga de los niños, que sea como "libros para pensar" o "libros de conciencia". Yo les diría que su público no son solo los niños y que se abran algo más joven. No digo que los adultos no puedan ser más abiertos de pensamiento, pero pues si hablamos de segmentación tendría que ser como más genérico.

Incluso podría: no sólo te van a comprar papás y jóvenes que quieran los temas de democracia, por ejemplo, pero ¿por qué no acercarte a algo un poco más divulgativo? o sea, los temas de ciencia dura, como económica o política (esos libros que se venden a un público demasiado pequeño, en investigadores o académicos de política, digamos) pero si tú lo que estás haciendo es un libro divulgativo, pues ese es otro tipo de mercado. ¿Por qué no abren un segmento de divulgación de temas de política o de Ciencias Sociales? Temas sociales serios ilustrados o temas sociales serios con dibujos de niños, algo así...

**María: Eso me recuerda, por ejemplo, ahorita que falleció Quino, a todo lo que hizo con el personaje de Mafalda.**

**Elena:** De hecho, pues era una crítica social. Cada y dibuja de Mafalda era una crítica social muy elevada; o sea los niños se rían un poquito pero el adulto pensaba. Acabas de hacer un gran símil, fíjate ¿por qué no investigan a Mafalda como fenómeno editorial? Porque publicó muchos libros y es un tipo de público, que bien podría ser público de estos títulos.



**María: ¿De qué manera contrarrestar el rescate de este nicho a comparación con las grandes editoriales que sacan muchas novedades a cada rato?**

**Elena:** Por ejemplo, acaba de salir un libro de Océano, que es muy del corte de Planeta, que se llama "Demasiado Odio", creado a partir de una investigación que tardó cómo 10 años o algo así, y es un título, novedad, best seller de Océano. Pues a mí me parece que este título de "Así es la dictadura" podría estar junto a un título de Océano. Entonces, como habíamos dicho, buscar cuál es su competencia, cuáles son los títulos que podrían decidir si te compran a ti o compran al otro.

**María: En función de que la estrategia tenga estos pasos que mencionas ¿tú cuál crees que serían los obstáculos que habría una vez que se empieza a contemplar estrategias?**

**Elena:** Dentro de los principales obstáculos, creo que son los internos, son los de la editorial. El primero es, sin duda, el presupuesto. Es una época difícil, las librerías han estado cerradas mucho tiempo, la gente no quiere gastar, estamos en pandemia, etcétera. Entonces el primer posible obstáculo es el presupuesto para tu campaña de comunicación, el segundo es la falta de conocimiento. Si estos dueños del editorial no se han capacitado en comunicación y no entienden lo importante que es, pues nunca van a invertir. Los principales obstáculos son internos y después es prueba y error. En el mercado, todo el tiempo, las editoriales están haciendo esfuerzo por destacar, entonces ahí pues prueba y error y saber qué te funciona. Por ejemplo, si pagan una campaña de Facebook que cuesta 150 \$ o un banner, que no es nada caro, y lo sacas a las 2:00 de la tarde y después te diste cuenta de que tu público objetivo se conecta a Facebook a las 3:00 y no a las 2:00. Pero no es que sea un obstáculo.

**María: ¿de qué manera propondrías que se necesita hacer inversión en marketing?**

**Elena:** Viendo casos de éxito de otras editoriales. Los casos de éxito más originales, novedosos, qué están haciendo las editoriales. Sería una buena manera de convencerlos: casos de éxito de quien si invirtió en marketing. Búscate el Instagram de una editorial y ve sus primeras publicaciones, y luego

velo hoy en día para que se note el camino. A los españoles los deslumbran las campañas de la librería Gandhi, por ejemplo. Se vuelven locos, porque de alguna manera es muy original, muy sencilla: es un cartel amarillo con una frase inteligente, más sencillo no se puede.

Esta el caso de "La Increíble Librería" aquí en México, donde no tiene web, solo Instagram y Twitter, y su catálogo no está una web donde puedes buscar como si compraras en Gandhi o en Casa del libro, su catálogo son sus fotos de Instagram. Entonces cada que hay novedades, suben una foto y ponen un comentario súper, así como divertido, bonito, inteligente o así, entonces lo que tú haces es comprarlo de inmediato por mensaje directo, claro.

Hay veces en que algunos editores pecan de creer que están por encima de todos, y lo mejor es recopilar opiniones de los lectores. Lo más importante es que un lector te diga: "Esta librería está increíble, ve a esa librería" o "¡Me encanto pasar por ahí!". Ahorita todos son comentarios y calificaciones: tú no rentas un Airbnb si no tiene buenos comentarios. Alguien no compra el libro o no va a la librería si no tiene buenos comentarios. Entonces que empiecen a considerar que lo que opinen los demás es muy importante.

**María: ¿Qué alternativas ves frente al complejo sistema de la distribución editorial?**

**Elena:** Si un editor sufre mucho por la distribución física, dónde le devuelven todo y las librerías se quedan con un porcentaje muy alto. El editor que está sufriendo de esto es porque el editor quiere. La alternativa es clara: está el libro electrónico, que es muy barato convertirlo y distribuirlo. Quién no está en distribución digital, está equivocado. Si no se van a e-book, pierden un gran parte del mercado. Y luego también vienen otros formatos, como el audiolibro o el podcast. Una distribución accesible es a través del e-book, y para ello se deben de quitar de la cabeza que el libro electrónico no es bonito, que no es canónico, que si no se huele no es libro...nada de eso, es un error del editor no estar en ese mercado. Es un gran error comercial. Hay lectores que ya no leen en físico, pero que son ávidos electores digitales, entonces ¿te vas a privar de ese lector potencial? Hay muchas estrategias, pero el error es no estar en digital.

**María: ¿Alguna otra recomendación, Elena, ¿para esta implementación de estrategia?**

**Elena:** El libro es el objeto más hermoso del mundo, pero es mercancía. Si no se entiende como un negocio, entonces no seas editor. Lo último que se me ocurre, que sea parte de tu estrategia, es que e importante la sensibilización de los editores sobre el tema de comunicación y marketing; puede ser a través de una plática, presentación, folleto o algo.

## **ANEXO 5**

### **Entrevista a Sergio Álvarez**

Dirigida por María Fragoso Mora

Sergio Álvarez (Semblanza)

Gerente de marketing experimentado con un historial demostrado de trabajo en la industria editorial y en bienes de consumo. Experto en estrategia empresarial, gestión de marketing, comunicaciones, digital y liderazgo. Fuerte profesional de los medios y la comunicación con un Programa de Desarrollo Directivo - PMD Executive Education enfocado en Administración y Gestión de Empresas de ESADE Business & Law School. Docente en EAE, UPF & UCM. Actualmente trabaja en Grupo Planeta en el departamento de dirección de marketing.

**María: ¿Cuáles son los principales objetivos de un departamento de marketing y comunicación?**

**Sergio:** Los principales objetivos del departamento de marketing en una editorial básicamente son vender. Y para vender lo que hacemos es acompañar a las decisiones editoriales del editor; es decir a qué título se contratan y se editan y posicionarlos de la mejor manera para que puedan encontrar su hueco en el mercado y sus lectores a través de varias herramientas. A través de herramientas del marketing o a través de herramientas de la comunicación. Es decir, en cada caso decidimos cuál es más a fin teniendo en cuenta el contenido y el público objetivo al que van. Sobre eso, se define un plan de marketing y comunicación que es lo que nos hará acercar ese contenido a sus públicos de interés; ya sea a través de herramientas de publicidad, herramientas digitales o herramientas más puras de la comunicación como puede ser el contacto con los medios de comunicación a través de nota de prensa, dossier de prensa, entrevista, ruedas de prensa, presentaciones, eventos, etcétera.

**María: Ambos, tanto en comunicación y marketing, el objetivo sería vender y posicionar ¿no tienen distinción uno de otro?**

**Sergio:** El objetivo en la editorial evidentemente es vender cuanto más libros mejor y en función de los objetivos y estrategia de cada libro se pone más énfasis en uno o en otro. Pero en principio, los objetivos deben ser comunes que es vender. Llegar al llegar al máximo número de lectores, por decirlo de una manera más romántica.

**María: ¿Cuáles son las tendencias ahora del marketing y la comunicación en editoriales?**

**Sergio:** Básicamente el sector editorial es un sector que, en principio, utiliza herramientas muy clásicas, como son la comunicación del punto de venta o la comunicación en los medios de comunicación tradicional. Efecto importante la pandemia: la digitalización de todas estas herramientas de comunicación; básicamente comunicación a través de web de internet, redes sociales y e-commerce, bloggers, influencers...

**María: ¿Tú qué aconsejarías cuando una editorial no tiene estos departamentos?**

**Sergio:** Que lo subcontraten. Una agencia que le lleve todo el marketing y la comunicación. Si no te comunicas, no existes. Más en un mercado tan fragmentado como el editorial y con una cantidad de novedades al año inabarcable. O sea, hay más oferta que demanda, por lo tanto, sí no destacas a través del marketing y la comunicación, es posible que tu trabajo no llegue a ningún lector. De hecho, desaconsejo absolutamente no tener, en una editorial, un departamento de marketing y comunicación. Imprescindible.

**María: En tu consideración ¿Cuál es la relación del marketing editorial con el sector cultural?**

**Sergio:** No podemos perder de vista que formamos parte de una empresa y, por lo tanto, el objetivo es evidente: que es traspasar conocimiento, pero asumimos hay que vender y conseguir unos resultados. Por lo tanto, esa línea es muy fina pero hay que saber dónde estamos nosotros: no tenemos ayudas gubernamentales, la editorial en sí no forma parte del departamento de Cultura de un Estado, un país o lo que sea. Es decir, tiene sus propios intereses económicos, evidentemente. Por lo tanto se tiene que regir por las vías del mercado comercial, en este sentido, no por las del las del mercado cultural.

Pero sí es verdad que este trabajo tiene una trascendencia cultural importante, porque al final estás transmitiendo pensamiento y conocimiento de personas a otras personas y dejando una herencia o un legado.

**María: Claro, eso tiene que ver con que, de alguna manera, las editoriales buscan ser internacionales.**

**Sergio:** Eso es muy relevante: tú tienes un mercado de potencial, pero tú también vendes derechos internacionales para que estas voces nacionales puedan tener eco también a nivel internacional.

**María: ¿Cuál sería para ti el ABC de una estrategia de marketing y comunicación para una editorial?**

**Sergio:** Empezando por el inicio: tener un muy buen producto, saber realmente qué valor o qué diferencias tiene ese contenido que estás trabajando para comercializar. Ser capaces de convertirlo en algo visual, porque, al final, un producto libro es siempre igual: es una tapa con hojas, por lo tanto, hay que saber conceptualizarlo muy bien: que el título sea adecuado, que el texto sea adecuado, que la tipografía, la paginación, los materiales sean adecuados, que la cubierta y el diseño sean adecuados, que los mensajes sean acordes en tanto al contenido como lo que puede esperar el público objetivo. Y a partir de ahí, saber a través de qué medios tienes que comunicarlo para llegar a ese tipo de público.

Es verdad que utilizar todos los medios para todos los libros no sería una estrategia óptima. Hay que saber segmentar y definir muy bien a través de qué canales tienes que comunicar, a través de qué canales tienes que vender para llegar al lector presumiblemente potencial para ese libro.

**María: ¿De qué manera lograr una segmentación óptima?**

**Sergio:** Uno: pensar que los libros no van a todos los públicos de manera indiferenciada. Dos: antes que decidir a quién va, decidir a quién no va: o sea, es más importante renunciar que decidir. En este sentido, si pensamos que todo va a todos o que todo sirve para todos, nos equivocaremos. Y a partir de ahí, es descremar y hacer el embudo cada vez más pequeñito para saber exactamente quién puede llegar a estar interesado o para quién puede ser

interesante este contenido que estoy publicando. Por lo tanto, no es tan importante definir como renunciar, en este sentido.

**María: ¿Entonces eso condiciona de alguna manera el producto?**

**Sergio:** No. Yo creo que el producto es el que es, muchas veces. Porque el producto sale de la mente de un escritor, de la mente de un autor y sí que ha habido factores que han pensado que puede ser interesante para un tipo de público. Pero no necesariamente tiene que alterar el producto. O en el 80% de los casos no se altera el producto; se puede alterar a través de un cambio de título, un cambio de cubierta, un cambio de posicionamiento, un cambio de estrategia en la comunicación... pero en el producto en sí se pueden hacer trabajos de editing, que para eso está el editor y para eso hace un trabajo excepcional. Pero en principio, la idea del autor es la que prevalece.

**María: ¿Cuál sería la relación del editor con el departamento de marketing y comunicación?**

**Sergio:** Debería ser una relación muy estrecha ya que el editor tiene que, evidentemente, estar en contacto con el autor y su obra, pero tampoco no puede estar ajeno a las normas del mercado y de las tendencias. Por lo tanto, esa relación entre editor y marketing tiene que ser continua, tienen que formar parte de un mismo equipo. Es decir: uno para trasladarle el *feedback* del mercado y el otro para intentar encajar lo que está ofreciendo su plan editorial hacia el mercado.

**María: ¿El editor influye en las estrategias?**

**Sergio:** Ambos deben ser influyentes, ambas partes deben tener impacto.

**María: Actualmente ¿en qué punto de la Mezcla de Marketing se centran más los esfuerzos?**

**Sergio:** En la parte de distribución y en la parte de promoción. Lo creo es que deben estar, en el mix, a la misma altura. Es decir, el canal es imprescindible porque es a través del lugar donde el lector, el consumidor, te va a poder comprar. Hoy en día la accesibilidad es un punto clave; es decir, si no estás o si no estás disponible y no tienes esto, es posible que ya no te vuelvan a comprar. Por lo tanto, hay un factor de impulso muy importante. Y la comunicación es imprescindible para llevar gente a las librerías; sino la gente no va a las librerías

a ver lo que hay expuesto. Es decir, la gente normalmente suele ir con una idea más o menos predeterminada de algo que ha leído o algo que ha visto, de algo que le interesa. Es decir, lo que tenemos que hacer es continuamente estar explicando nuestras novedades para que el público vaya a las librerías. Y una vez que vaya las librerías, que esté expuesto, visible y disponible de la manera más óptima posible.

**María: ¿A qué te refieres con la manera más óptima posible? ¿Qué la gente entienda el mensaje y compre el libro?**

**Sergio:** Sí, y que no tenga que buscarlo, que lo encuentre. Es decir, el tiempo de compra cada vez es más reducido, por lo tanto, hay que optar también por estar ubicado en los mejores lugares de la librería, en las mejores posiciones de las páginas de e-commerce. Es decir, intentar que el tiempo de búsqueda sea el más mínimo posible.

**María: ¿Cuáles son los obstáculos principales de un departamento de marketing y comunicación?**

**Sergio:** Que las acciones que se pueden hacer casi siempre son las mismas, que son bastante limitadas. Que no sabemos muchas veces cuál es el retorno de nuestra actividad. Que se nos complica mucho hacer un mix de inversión entre digital y físico. Porque cuanto más fragmentas la inversión es evidente que más dificultades estás poniéndole a esa inversión. Estás abriendo muchos más puntos de contacto, no estás concentrando. Y porque muchas veces no sabemos qué acción ha tenido impacto en la venta; es decir, esa información la perdemos. Esto es prueba y error, vamos probando y vamos corrigiendo sobre la marcha.

**María:** Entonces el sistema de evaluación puede llegar a ser ambiguo.

**Sergio:** Es complejo. Pero no en el sector editorial, en general.

**María:** ¿Qué relación tiene esto con el hábito lector en la sociedad?

**Sergio:** Eso es cultural, sobre eso se puede incidir muy poco, sobre eso sí que tendría que incidir directamente las instituciones gubernamentales. El hábito lector en otros países de Europa no es así; hay un hábito lector mucho más grande. Por ejemplo, en países más desarrollados, a nivel editorial, como Francia y Alemania, que no son necesarios los departamentos de marketing



comunicación, como lo son en países menos desarrollados como España, es porque allí la gente sabe lo que quiere leer. No espera que le digan lo que tiene que leer, son proactivos, son lectores proactivos. Aquí somos lectores reactivos.

**María: ¿Cuál es el panorama del público español respecto a las tendencias de marketing?**

**Sergio:** El *feedback* que tenemos es positivo, yo creo que el marketing que hacemos es muy respetuoso con el producto y con los autores. Y yo creo que el consumidor entiende perfectamente que lo que estamos haciendo es comunicar una novedad que le puede ser interesante o no. No hay una mala relación entre el marketing editorial y el lector.

**María: ¿Hay alguna característica peculiar que se utilice en el mercado español actual respecto al marketing editorial?**

**Sergio:** Yo creo que mucha información a través de redes sociales y sobre todo, lo que mejor funciona y lo que mejor *feedback* tiene, tanto a nivel de retorno en ventas, como de *feedback* positivo del editor, es la parte promocional. Las entrevistas en prensa, en radio, en televisión, es poder ver al autor explicando su contenido. Yo creo que eso es lo que más credibilidad le da. Siempre que el autor esté implicado es un plus muy importante.

**María: ¿Cuáles serían tus puntos imprescindibles para elaborar una estrategia de marketing en editoriales?**

**Sergio:** Definir muy bien el público objetivo, definir muy bien el tipo de producto que tienes y cómo encajaría dentro de las necesidades de ese público objetivo. Buscar priorizar, siempre que se pueda, la presencia del autor en toda la campaña de promoción, ya sea en promoción en medios, como promociones en librerías, eventos, presentaciones...que pueda estar en contacto con su público. Yo creo que aquí la parte de desvirtualizar al autor, conocer al autor y poner el contacto con el personaje en sí, es una característica de mucho valor añadido. Y también trabajar mucho el tema del boca a boca, el tema de las recomendaciones, que se empiece a hablar del libro.

La recomendación, seguramente, es la herramienta más poderosa que tenemos en marketing y comunicación editorial, para llegar a la recomendación es necesario activar todo lo previo. Es decir, la recomendación es como el el

orgasmo, el regalo final a todo lo que pasa. Si no hay recomendación, pasa otro libro.

**María: ¿Qué pasa si el autor está muerto?**

**Sergio:** Si no hay autor pues vas a perder la parte más importante y las experiencias que hay con autores muertos en raras ocasiones son más que positivas. Son normales o no superan las expectativas. Si no hay autor, intentar recuperar algún texto que no esté publicado para volver a sacarlo a la palestra mediática, ir por recomendaciones o críticas antiguas de la época o explicar el por qué la obra de este autor, aunque esté muerto sigue siendo imprescindible. Pero te digo, es un trabajo muy complejo, las recuperaciones son complejas.

**María: ¿Qué opinas respecto a enseñar el making-of de los productos?**

**Sergio:** Está muy bien y en un tema editorial da mucho valor porque estás hablando de una idea, de cómo se concibe la idea, de cómo se trabaja una idea. Ver eso desde el punto de vista del lector, de medios de comunicación, es muy interesante. No es lo mismo ver un proceso de producción de yogurt a la de un libro, o el de una película. Es decir, como hay un componente humano y emocional muy importante pues todo eso se puede destacar de una manera muy relevante.

**María: ¿Alguna última recomendación?**

**Sergio:** Yo hablaría de que en el sector editorial hay una especie de de grito sordo, de magia oculta, de alquimismo, que por suerte nadie nunca lo descifrará. Entonces eso lo hace aún más bonito, más competitivo, y en el que la prueba y error es el mejor sistema que hay. No hay nada que asegure nada, pero llega un momento en el que pasan cosas. Si haces lo que tienes que hacer, llega un momento en el que pasan cosas. También es verdad que hay que tener una resistencia fracaso alta, porque el índice del fracaso es muy alto. Por cada acierto, hay muchos más errores. Pero eso es lo bonito, es un sector como muy resiliente en ese sentido. Y siempre van a salir las Sombras del Viento, siempre van a salir fenómenos que van a seguir alimentando el sector, en ese sentido.

**María: Nunca se va a acabar.**

**Sergio:** Yo creo que no, yo creo que se ha intentado. El producto como tal, es perfecto; como el tenedor y la cuchara, como decía Umberto Eco: no hay producto sustitutivo al libro. Sí que hay actividades complementarias pero no producto que sustituye a la experiencia del libro. No hay nada tan perfecto que sustituya un libro, como el tenedor, no hay nada que mejore la experiencia de comer con tenedor o con cuchara.

**María: Me gustaría preguntar por su semblanza profesional.**

**Sergio:** Mira yo tengo 42 años soy responsable de marketing y director digital de planeta. Llevo 15 años en el sector editorial, siempre vinculado, desde el principio, a Editorial Planeta, que es el sello líder en lengua castellana. Y después, desde hace 8 años ya, a nivel más de división con todos los otros sellos de la división. En eso es ser un eterno aprendiz, se podría decir que cada día, por suerte sé menos y que lo que sé o lo que creo que puedo aplicar, pues lo aplico, pero con aquella situación de que de que con cada libro empiezas de nuevo.

## **ANEXO 6**

### **Entrevista con Elena Domínguez**

Dirigida por María Fragoso Mora

Elena Domínguez (Semblanza)

Su formación es en Publicidad y Relaciones Públicas. Ha estado trabajando en agencias de publicidad sobre sobre productos y ámbitos muy diferentes, como el Ayuntamiento de Barcelona, Caixa Bank, aerolíneas, etc. Ha sido directora de marketing y comunicación de una compañía de cruceros internacional de Royal Caribbean. Ha trabajado en el sector editorial desde 2018 en el departamento de marketing y comunicación en el área de infantil y juvenil en la división de Grupo Planeta.

#### **María: ¿Cuáles serían los objetivos del marketing y la comunicación para editoriales infantiles?**

**Elena:** Pues a ver el objetivo principal en cualquier área, en realidad, de un departamento de marketing, sea en el área infantil u otras áreas como llamamos "adulto", es dar visibilidad a los libros, principalmente. Sobre todo a los lanzamientos, es decir a las novedades que tenemos cada año. Pero eso no quiere decir que nos olvidemos también de todo lo que llamamos el "fondo editorial" que son todos aquellos libros que han ido saliendo años anteriores. Entonces, damos visibilidad a todos ellos, enfocándonos sobre todas a las novedades que nos permite a la vez dar visibilidad a colecciones que van aumentando gracias a esas novedades o títulos sueltos. Entonces ¿cuál es nuestro objetivo principal a la hora de darles visibilidad? pues obviamente vamos a buscar ese lector potencial, comprador o lector; ¿por qué digo comprador? porque cuando se trata, por ejemplo, de libros infantiles, muchas veces al final niño no estás escogiendo; sobre todo en las edades menores, en edad preescolar, que es un mercado que está en crecimiento en los últimos años, pues de cero a 3 años, o hasta de lo que sería 4 a 6.

Al final, la influencia es mucho de los padres, quién va a ser el lector también, porque claro, obviamente tiene que leer el libro a su hijo o hija. Pero vamos al comprador-lector potencial, entonces vamos a ir a traer a ese lector potencial, primero mostrándole que ese libro existe, o sea, tienen que saber que existe, y una vez que sabe que existe pues atraerles, seducirle para que se lo lleve a casa. Darle argumentos para que le apetezca leerlo, sea por el contenido, sea porque le pueda gustar el autor o lo conoce, ya ha leído cosas anteriores, sea por la temática, es una temática de moda o una inquietud. Por ejemplo, uno de los temas que están surgiendo más y tenemos libros novedades por el tema es el bullying: es una problemática que hace unos años no se hablaba de ella, y es ahora mismo la primera o segunda preocupación de todos los padres y madres españoles. Entonces pues ahí que haya mucho más bibliografía tratando este tema.

Entonces, pues bueno, hay diferentes razones por las que comprar o leer un libro, entonces le damos visibilidad a todas ellas en función de ese lector potencial.

**María: ¿Cómo sustituir las tareas del departamento de marketing y comunicación en editoriales que no cuentan con uno?**

**Elena:** Obviamente, en estructuras más pequeñas pasa como, no solo en lo que es el ámbito editorial, en cualquier ámbito cuando hay una estructura pequeña, las personas son mucho más, o sea, toca muchos más palos, son mucho más polivalentes. Entonces no tiene por qué haber un departamento cuando al final hay dos o 3 personas en una empresa, no vas a crear un departamento de ¿no? lo que sí es importante, es que las personas que se dedican a ello tenga uno: la formación, dos: la experiencia y tres: la sensibilidad.

Entonces, sí que es verdad que en las estructuras grandes es bueno tener un departamento que permite tener personas formadas. Y, por otro lado, no sólo la formación y la experiencia, pero sí la dedicación. Cuando estás haciendo muchas cosas diferentes está muy bien porque tienes un perfil muy polifacético, pero luego muchas veces te falta tiempo para trabajar, por ejemplo, las

campañas, para profundizar. Cuantas más cosas tienes que hacer menos profundizas. Esto sería un poco lo que podría faltar en estos casos.

Pero que también es normal que no haya un departamento como tal en estructuras muy pequeñas. Lo que sí es importante es que haya personas formadas con experiencia y que sean capaces de, aunque tenga muchas cosas que hacer, aislarse y tener esa dedicación a lo que se llama en comunicación durante un tiempo para poder hacerlo bien. Digamos, centrarse y luego verlo también, ser capaces de tomar distancia y verlo desde un punto de vista diferente. Porque no es lo mismo el punto de vista comercial, que podría ser una faceta también dentro de lo que sería una empresa, donde tienes la parte comercial que va a ir a las librerías, lo explique y lo venda. Que se dedique a hacer ese seguimiento de que el libro esté bien colocado, que se vea y obviamente, seguir esas ventas a punto de venta...pero si te centras solo en esas cosas, podría no ser tan bueno. Necesitas poder distanciarte de eso también para pensar desde el cerebro de planificación, creativo, para la parte, digamos, de marketing y comunicación.

Es importante ese aislamiento mental, de la influencia también, por ejemplo, si eres editor y también trabajas en la parte de marketing, pues, claro, obviamente le coges mucho cariño a los libros, entonces todos son buenísimos, todos tendrían que vender muchísimo. Pero muchas veces, desde el punto de vista del marketing, tienes que hacer diferencias: cuáles tienen más potencial, menos potencial, cuales destacar si alguna vez un medio de comunicación te pide destacar uno, no puedes destacar 10. Pues hay que hacer esas diferencias y, cuando son tus bebés, como editor pues es más difícil hacer esa selección. Si eres capaz de aislar, de pensar de forma un poco independiente, coordinada pero independiente, se es capaz de hacer eso sin tener un propio departamento.

**María: ¿Algunas tareas indispensables a llevar a cabo?**

**Elena:** Tareas directamente dentro del departamento, pero que entiendo que en una estructura pequeña lo haría la persona que haga otras tareas. Hay, por ejemplo: estudios de mercado, recopilación de información de insider, las tendencias temáticas: pues se está hablando mucho de esto en las redes, hay

una inquietud. Por ejemplo, en esta temática esta serie se está viendo muchísimo e interesa mucho a los jóvenes, igual un contenido similar no puede funcionar.

Y de ahí, sigues ya a la creación de productos y se hace el producto y pasamos a comunicarlo, pues hay, obviamente la definición del plan de marketing, definición de qué inversión se va a hacer para poder comunicar ese libro; pues sí hay pequeñas inversiones desde la parte de estrategia digital tienes algunas, pues invierte para que en las redes sociales se vea más el libro...

Pero si son grandes campañas, pues vamos a pedidos más tradicionales como puede ser la televisión. Luego también está la parte del acompañamiento del autor, los autores pueden hacer presentaciones. En el ámbito infantil es igual menos habitual en lo que sería la parte adulta, pero se hacen presentaciones también. Y se hacen talleres, son presentaciones poco más diferentes, un poco más lúdicas, pero también está ese acompañamiento del autor en las presentaciones.

Luego lo que sería la agenda de prensa, que es intentar hacer entrevistas con medios más afines pues, de revistas que son, por ejemplo, "cómo ser padres" que es una revista de parenting donde hay consejos de primeros libros con los que empezar a familiarizar con la lectura a tus hijos o hijas. Y muchísimas más, hay también la vanguardia "criaturas", muchísima prensa también especializada, por la cual también trabajar esa pata, digamos, en lo que es la promoción de autores. Luego ya el seguimiento de ventas.

Normalmente, el departamento de marketing y comunicación, también es responsable de que haya stock de los libros, si hay stock ajos, pues hay que pedir reeditar los libros y cuando se reeditan pues también en función de cuantos se reeditan es importante darle valor en función esa reedición.

**María: ¿Qué obstáculos ves en el mercado de la editorial infantil?**

**Elena:** Es lo que yo llamo los challenges del área de infantil y juvenil. Uno de ellos es el target, que es súper amplio y muy diverso, porque no es lo mismo, un niño de 2 años que una persona de 16 años. Pero no sólo es muy diverso, sino que es súper cambiante. Ya no tiene nada que ver una un chico, una chica que hoy tiene 11 años, que los que tenían 11 años hace 3 años. La moda, la

actualidad, cambia muchísimo, el consumo de medios también, o sea, todo lo que es el boom digital y lo que ello comporta. Entonces, al final el consumo de medios está mucho más disperso: se sigue viendo mucho la televisión pero a la vez estás con la tablet, con el móvil y toda la atención está más dispersa.

Entonces, a la hora de poder llegar a este target y a los diferentes segmentos pues hay que tener en cuenta todo eso. Entonces lo hace complicado, seguir a ver dónde hablarles.

**María: ¿Qué estrategias piensas que es mejor para segmentar?**

**Elena:** Hay que tener en cuenta los diferentes targets, por ejemplo, tienes desde los propios lectores potenciales, pero también los padres y luego las personas que vayan a influir a los padres, que pueden ser desde profesores, segmentos de profesorado, o líderes de opinión y personas influencers, qué digamos es un poco la pata más nueva del marketing digital no sólo en el área infantil sino en general en gran consumo, pues hay que tenerlo en cuenta. Ese sería uno de los puntos más relevantes y, digamos, más diferentes de los últimos años en cuanto a diferentes targets a los que dirigirte.

Luego también podemos identificar muchos nichos, pero muchas veces que tenemos que elegir uno principal, porque no podemos ir a todos por temas de inversión. A nivel de inversiones publicitarias no se puede comparar el mercado editorial con otros de gran consumo cómo sería, yo qué sé, los yogures o de bebidas refrescantes, no voy a decir marcas.

**María: ¿Cuál sería el ABC para diseñar una estrategia de marketing y comunicación para libros infantiles?**

**Elena:** A ver, cada libro es un mundo. El paso uno es evaluar el producto, o sea, es muy importante el producto en cualquier mercado, pero en lo que se refiere a edición infantil también porque no es lo mismo un producto que vayas a un segmento pequeño, o vayas a un segmento que sea una cosa más mainstream y vayas a buscarlo, todo producto influye mucho. Y a partir de ahí, sobre todo planificación, es importante el lanzamiento porque sobre todo cuando se comparten lanzamientos ¿qué vas a hacer? el lanzamiento es para identificar los targets qué vas a tener, si hacerlo en un target o si vas a hacerlo en todos o no. Igual en el primer momento solo te dedicas al call-target y más



adelante el resto. Aquí es importante la identificación de targets y las diferentes patas de dónde vas a mostrar dónde vas a comunicar ese libro. Es decir, tienes el punto de venta ¿Qué vas a hacer en el ámbito de medios de comunicación en el ámbito más off-line? ¿Vas a intentar hacer más promoción de autor o algo de inversión publicitaria? Luego, por otro lado, lo que sería la parte digital. Y por último, la parte de recomendación también: ten cuenta si puede ser un libro interesante de cara a lo que es profesorado, ámbito escolar o no.

**María: ¿Cómo identificar los nichos de mercado?**

**Elena:** De hecho, estamos haciendo ahora mismo un trabajo relacionado con esto que es la categorización: hay que hacer que categorizaciones cruzadas. Como si dijéramos por un lado tienes las categorías por edades, pero otro lado están lo que serían las temáticas; cuando te das cuenta de que, por ejemplo, hay muchas búsquedas de libros de dinosaurios, pues igual tú esa clasificación no lo tenías en tú categorización inicial de edades. Pero hay que clasificar igual también por temáticas, igual las típicas, hay lo que son las más conocidas como son las rutinas de los niños, lo que sería también aprendizajes, o temáticas de tipo terror, romántica...Pues sería añadir aquí otras que son más nicho, por ejemplo, dinosaurios. Pero hay que tener en cuenta que, a la hora de buscar, y cada vez más las búsquedas son más digitales, tienen que estar identificadas para que ese libro, a quién busque algo más concreto, lo encuentre.

El sector editorial es justamente de los sectores que más permite trabajar los nichos. Hay muchos libros que tratan temas muy concretos, ya sea en las áreas adultas o en infantil y juvenil.

**María: ¿En qué parte de la Mezcla de Marketing podemos dar más hincapié en el sector infantil?**

**Elena:** Es algo que está cambiando mucho. Antes el punto de venta era clave, y sigue siéndolo porque la venta directa prácticamente no existe, es decir las editoriales venden a través de las librerías, sean digitales o sean físicas. Entonces el punto tienes que estar ahí, si el librero no cree en ese el libro, tú no vas a llegar a tu lector, muy difícilmente vas a llegar a tu lector.

Si mas no, amplía mucho más el potencial de que el libro tenga un público lector al estar en las librerías. Pero sí que es verdad que, en los últimos años

con las tendencias de lo que es el ámbito digital, hace que muchas veces el producto, o sea lo que es el libro, puede llegar a ser conocido por el público casi antes de que llegue a la librería, entonces la librería es un mero punto de encuentro, que busca algo que sabe que existe y que va a llegar. Entonces estamos en un momento en que realmente son vasos comunicantes importantes. Es muy importante que sea dos engranajes que funcionen en el mismo nivel y que realmente se entiendan como totalmente complementarios: uno sin el otro no funciona.

Sí que es verdad que, en algunos casos, que algunos libros tienen mucha más presencia en lo que sería el punto de venta y es mucho más importante el hecho de que esté en el punto de venta porque el autor no es conocido, porque no es una persona mediática sobre todo en la parte infantil. Y en cambio, hay otros en que directamente el punto de venta está de paso, es un punto de encuentro entre el lector que ya sabe que existe ese libro y el autor que necesita de la librería para que pueda estar en algún sitio su libro.

**María: ¿Tú qué opinas del problema del hábito lector?**

**Elena:** Los datos nos dicen que hay una tendencia en lo que sería infantil y juvenil. Está muy diferenciado, el nivel de lectura, lo que sería la dedicación de leer, se mantiene bastante bien. Pero el tiempo dedicado es menor porque pues hay otros incentivos, por falta de atención o porque hay otros momentos de ocio que hace que esa lectura o en esos momentos de distensión se vaya a consumir otro tipo de entretenimiento.

También se lee que el nivel lector sí que ha bajado un poco los últimos años. Eso también se nota. En la parte juvenil sí que hay cambios, en ese sentido, la parte más juvenil, digamos, lee menos porque seguramente, pues ve más series, atiende otros problemas, pero a nivel digital, pero lee de otra manera. Estamos todos acostumbrados a todo lo que es audiovisual, entonces la lectura engancha menos, y cuesta más que una persona pase una hora leyendo y ahora es mucho más habitual que lea una hora media. Entonces ese hábito lector sigue cambiando en la parte más juvenil.

En la infantil, puede que no se haya perdido, pero sí que se ha modificado. Sí que es cierto que, en la edad preescolar, hay una inquietud en que los niños

interactúen con libros, en que los padres y madres lean a los niños y niñas. En la franja de edad más baja, se nota que hay un interés que sigue habiendo interés y hasta podría ser creciente.

**María: ¿Qué otras recomendaciones tienes para considerar una estrategia de libros infantiles?**

**Elena:** Que tengas en cuenta a los autores, lo que hayan hecho previamente, donde ha funcionado...yo siempre me fijo mucho en lo que creo que ha funcionado para ver si eso se puede replicar y extender. Y lo que no ha funcionado, pues, obviamente siempre intentar analizar a posteriori porque creemos que no ha funcionado.

En general, en marketing y la comunicación, yo creo que la lógica es básica, un pensamiento lógico suele funcionar muy bien. A veces son cosas simples: pensar por qué puede gustar el libro, quien lo puede recomendar, los argumentos de venta y obviamente convencer al librero. El librero al final va a ser tu recomendador, si él no lo conoce y no sabe explicarlo, costará mucho que alguien entre a la librería, y que, sin conocer ese libro, se lo lleve.

La parte de las cubiertas son muy importantes también porque al final cada vez estamos más acostumbrados a la imagen y al final somos seducidos por lo que vemos. Y obviamente de cara más al comprador, en el caso de los niños la, un buen resumen de lo que es el libro y lo que se va a encontrar también es relevante.

La estrategia de marketing y comunicación empieza en el propio libro, en el propio producto y muchas personas no se tiene en cuenta. Porque como suele ser un producto que suele venir del editor o editora, es como: vale, nos llega el libro y entonces tenemos que comunicarlo, venderlo, etcétera. No, debemos poder participar también en esa parte inicial de creación de ese libro porque al final es un producto y nosotros, que tenemos los conocimientos a nivel más de marketing y comunicación, más específicos de marca de productos en sí, podemos ver si una cubierta es más atractiva, puede seducir más que otra que puede ser, pues, más poética, más nicho.

Entonces tenemos que poder aportar esa visión de cuanto más amplificamos su difusión si cambiamos esas cosas. Al final, el trabajo conjunto es clave.