



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



***PLAN DE MARKETING  
PARA LA UNIDAD DE  
NEGOCIO DE  
AUDIOLIBROS Y  
LIBROS DIGITALES  
DE PENGUIN  
RANDOM HOUSE  
GRUPO EDITORIAL***

**Laura Gilabert Sellés**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Tutorizada por: Luis Montero de Vicente**

**Curso Académico 2020-2021**

## **TÍTULO**

Plan de marketing para la unidad de negocios de audiolibros y libros digitales de Penguin Random House Grupo Editorial.

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de fin de Grado (TFG) consiste en la realización de un plan de marketing para la unidad de negocio de audiolibros y libros digitales de la empresa Penguin Random House Grupo Editorial. Esta empresa se encuentra dentro del sector editorial de habla hispana y se dedica a la reproducción de obras literarias en diferentes formatos, entre ellos el digital. El objetivo del plan es mejorar tanto la situación, como el posicionamiento y la fidelización hacia este tipo de productos en el mercado español. Para ello, se va a llevar a cabo un estudio del entorno y la situación actual que rodea a la empresa con la finalidad de detallar los objetivos y las estrategias del plan comercial. Una vez realizados, se van a especificar las acciones necesarias que podrán garantizar el alcance de los objetivos, así como una estimación aproximada del presupuesto necesario y un plan de control.

## **PALABRAS CLAVE**

**Palabras clave:** Editorial, Penguin Random House Grupo Editorial, lectura, plan de marketing, libros, audiolibros, libro digital

## TÍTOL

Pla de màrqueting de la unitat de negoci d'audiollibres i llibres digitals de Penguin Random House Grupo Editorial.

## RESUM

El present Treball de fi de Grau (TFG) consisteix en la realització d'un pla de màrqueting per a la unitat de negoci d'audiollibres i llibres digitals de l'empresa Penguin Random House Grupo Editorial. Aquesta empresa es troba dins del sector editorial de parla hispana i es dedica a la reproducció d'obres literàries en diferents formats, entre ells el digital. L'objectiu del pla és millorar tant la situació, com el posicionament i la fidelització cap a aquesta mena de productes en el mercat espanyol. Per a això, es durà a terme un estudi de l'entorn i la situació actual que envolta a l'empresa amb la finalitat de detallar els objectius i les estratègies del pla comercial. Una vegada realitzats, s'especificaran les accions necessàries que podran garantir l'abast dels objectius, així com una estimació aproximada del pressupost necessari i un pla de control.

## PARAULES CLAU

**Paraules clau:** Editorial, Penguin Random House Grupo Editorial, lectura, pla de màrqueting, llibres, audiollibres, llibre digital

## **TITLE**

Marketing Plan for the audiobook and digital book business unit of Penguin Random House Grupo Editorial.

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project consists of the realization of a marketing plan for the audiobooks and digital books business unit of the company Penguin Random House Grupo Editorial. This company is located within the Spanish-speaking publishing sector and is dedicated to the reproduction of literary works in different formats, including digital. The objective of the plan is to improve both the situation, as well as the positioning and loyalty towards this type of products in the Spanish market. To do this, a study of the environment and the current situation surrounding the company will be carried out in order to detail the objectives and strategies of the commercial plan. Once completed, the necessary actions that can guarantee the achievement of the objectives will be specified, as well as a rough estimate of the necessary budget and a control plan.

## **KEYWORDS**

**Keywords:** Editorial, Penguin Random House Grupo Editorial, reading, marketing plan, books, audiobooks, digital book

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1. Objeto o Resumen.....	9
1.2. Objetivo.....	10
1.3. Metodología.....	11
<b>2. <i>Ámbito de gestión</i>.....</b>	<b>14</b>
<b>3. <i>Ámbito organizacional del estudio</i>.....</b>	<b>15</b>
3.1. International Penguin Random House.....	15
3.2. Penguin Random House Grupo Editorial.....	19
<b>4. <i>Análisis del macroentorno</i>.....</b>	<b>25</b>
4.1. Análisis PESTEL.....	25
4.1.1. Aspectos Político-legales.....	26
4.1.2. Aspectos Económicos.....	27
4.1.3. Aspectos Sociales.....	33
4.1.4. Aspectos Tecnológicos.....	36
4.1.5. Aspectos Medioambientales.....	37
<b>5. <i>Análisis del microentorno</i>.....</b>	<b>40</b>
5.1. Análisis 5 fuerzas de PORTER.....	41
5.1.1. Amenaza de nuevos entrantes.....	41
5.1.2. Poder de negociación con compradores.....	44
5.1.3. Poder de negociación con proveedores.....	45
5.1.4. Amenaza de productos sustitutivos.....	46
5.1.5. Rivalidad competitiva.....	47
5.2. Resultados obtenidos del cuestionario.....	49
5.3. Análisis DAFO.....	52
5.3.1. Análisis interno.....	52
5.3.2. Análisis externo.....	58
5.4. Análisis CAME.....	64
<b>6. <i>Objetivos comerciales</i>.....</b>	<b>66</b>
6.1. Público objetivo o potencial.....	69
<b>7. <i>Estrategias de marketing</i>.....</b>	<b>70</b>
<b>8. <i>Plan Comercial</i>.....</b>	<b>73</b>
8.1. Productos.....	73
8.2. Precio.....	79
8.3. Distribución.....	84
8.4. Comunicación.....	88
8.5. Presupuesto.....	99
<b>9. <i>Control</i>.....</b>	<b>103</b>
<b>10. <i>Cronograma</i>.....</b>	<b>111</b>

<b>11.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>115</b>
<b>12.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>121</b>
<b>13.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>133</b>

# Índice De Ilustraciones

Ilustración 1: Divisiones de Penguin Random House.....	18
Ilustración 2: Unidades de Negocio de Penguin Random House Grupo Editorial .....	23
Ilustración 3: Evolución del PIB en España.....	29
Ilustración 4: Evolución diaria del tipo de cambio.....	30
Ilustración 5: Evolución de la tasa de inflación en España .....	32
Ilustración 6: Evolución comparada del mercado del libro digital en lengua española.....	33
Ilustración 7: Porcentaje de lectores en España por sexo, edad y estudios en 2020 .....	35
Ilustración 8: Tipos de los certificados medioambientales FSC y PEFC .....	39
Ilustración 9: Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter .....	40
Ilustración 10: Evolución anual del número de empresas editoriales en España .....	42
Ilustración 11: Cinco Fuerzas de Porter del sector editorial .....	49
Ilustración 12: Distribución del hábito de lectura en periodo vacacional .....	50
Ilustración 13: Distribución de la preferencia del tipo de libro .....	50
Ilustración 14: Distribución del uso de los diferentes formato de libro .....	51
Ilustración 15: Publicaciones en Instagram del perfil Penguin España .....	57
Ilustración 16: Resultados de búsqueda de Google .....	58
Ilustración 17: Ejemplo visual de un audiolibro.....	74
Ilustración 18: Libro digital en un lector Kindle .....	77
Ilustración 19: Ejemplo de portada para los nuevos audiolibros.....	79
Ilustración 20: Canales de distribución empleados por PRHGE.....	85
Ilustración 21: Lector digital modelo Kobo Nia de Rakuten Kobo.....	90
Ilustración 22: Lector digital modelo Kobo Clara HD de Rakuten Kobo .....	90
Ilustración 23: Publicación del perfil Penguin España en Facebook.....	92
Ilustración 24: Perfil principal de PRHGE en Instagram.....	94
Ilustración 25: Perfil de la unidad de audiolibros de PRHGE en Instagram.....	94
Ilustración 26: Logo del Proyecto LIFE RESILIENT FORESTS.....	96
Ilustración 27: Fases del proceso de control.....	104
Ilustración 28: Cronograma del plan comercial para PRHGE .....	111

## Índice De Tablas

Tabla 1: Ficha técnica del cuestionario .....	13
Tabla 2: Cálculo de la tasa de engagement de Instagram .....	57
Tabla 3: Modelo DAFO aplicado a PRHGE.....	63
Tabla 4: Análisis CAME para PRHGE.....	66
Tabla 5: Resumen de los objetivos del Plan Comercial .....	69
Tabla 6: Precio medio de los productos digitales de Grupo Planeta.....	81
Tabla 7: Precio medio de los productos digitales de PRHGE .....	81
Tabla 8: Resumen de precios propuestos en el plan comercial .....	83
Tabla 9: Cálculo de la tasa de engagement en Facebook.....	92
Tabla 10: Cálculo de la facturación esperada del plan comercial.....	101
Tabla 11: Tabla resumen costes del plan comercial.....	103
Tabla 12: KPI's esperados de los escenarios "futuros" .....	107
Tabla 13: Acciones correctoras planteadas para el escenario pesimista.....	110

## 1. Introducción

La lectura es una de las herramientas más solicitadas y utilizadas por el ser humano para acceder a la formación, la cultura y la autoexpresión. Toda aquella sociedad que está interesada en la escritura y la lectura está destinada a ser tener un mejor desarrollo, tanto material y económico, como espiritual. Esto se debe a que la capacidad de comprensión lectora es fundamental para el desarrollo cognitivo y la capacidad crítica.

Estos hechos enlazados con mi pasión por la lectura y mi curiosidad por este sector tan inexplorado y extenso, como también por mi gran interés en el marketing, me ha llevado a indagar y conocer más a fondo uno de los grupos editoriales más grandes e influyentes en nuestro país como es Penguin Random House Grupo Editorial.

Cabe mencionar que la sociedad española no se caracteriza principalmente por estar introducida en este tipo de hábito y que, por lo tanto, existe una falta de motivación. Para ello, se realizó un informe que afirmaba que “una parte significativa de habitantes nunca pisa una librería, como tampoco entra en un museo.” Millán, J. A. *et al.* (2017).

Para ello, considerando que Penguin Random House Grupo Editorial, con todos los recursos y contenidos de los que se conforma, tiene la posibilidad para desarrollar por sí mismo una estrategia que busque la integración de este fomento y lo materialice. Para ello, se va a centrar esta estrategia en los productos más sostenibles que puede producir cualquier empresa editorial, es decir, los audiolibros y los libros digitales. Con ellos se busca que se reduzca el impacto medioambiental como también la huella de carbono y perseguir dos de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, como son el Objetivo 12: Producción y Consumo Responsable y el Objetivo 13: Acción por el Clima.

Como consecuencia directa, conseguiría obtener un mayor consumo de estos productos, un menor impacto medioambiental y una mayor culturización de la sociedad.

## 1.1. Objeto o Resumen

Unos de los últimos productos que se han incorporado al mundo editorial son los que tienen una naturaleza fundamentalmente digital: los audiolibros y libros digitales. Se esperaba que, ya que la sociedad cada vez está más digitalizada y actualizada con los nuevos formatos, la demanda de estos productos aumentara considerablemente. Por desgracia, a efectos reales esto no ha sucedido de tal manera en este sector y, por tanto, ha repercutido en todas las empresas que lo comprenden.

Es por eso por lo que el objeto del Trabajo Final de Trabajo es plantear y diseñar un plan de marketing que permita mejorar la situación actual de la empresa Penguin Random House Grupo Editorial, más concretamente su unidad de negocio de audiolibros y libros digitales.

Penguin Random House Grupo Editorial es una empresa especializada en la edición y distribución de libros y además, se caracteriza porque es la división española de la multinacional de Penguin Random House. Otras características importantes son la cantidad de sellos editoriales que posee en la actualidad y el amplio catálogo de productos que ofrece al sector editorial español. Estas características junto a otras le han permitido erigirse como una de las empresas líderes del sector español.

Como se acaba de comentar, la sociedad está cada vez más digitalizada y conectada a las redes sociales. Sin embargo las de la empresa presentan unos ratios de *engagement* no del todo apropiados para una empresa de tal importancia y tamaño, por lo que se van a explotar y trabajar mejor para dar mayor visibilidad a estos productos y además, fomentar el hábito de lectura y la conexión con los clientes.

Por estas razones, el plan de marketing o comercial que se va a desarrollar a continuación tiene como objetivo conseguir establecer las acciones comerciales necesarias y concretas que permitan alcanzar el éxito de los objetivos de posicionamiento, ventas y fidelización de los clientes, es decir, establecer un vínculo fuerte con ellos.

## 1.2. Objetivo

El objetivo principal del trabajo es elaborar un plan de marketing para las unidades de negocio de audiolibros y libros digitales de la empresa Random Penguin House Grupo Editorial. Esto se debe a que son dos unidades de negocio que no tienen la misma potencia de ventas ni el posicionamiento esperado en una sociedad digitalizada.

Por tanto, se busca desarrollar un plan de marketing en el que se elija y se defina las características de las estrategias que se van a llevar a cabo para poder alcanzar los objetivos establecidos para el incremento del consumo digital a través del fomento del hábito de lectura y, por tanto, que ambos incrementos puedan tener un efecto directo sobre las ventas en estas unidades de negocio y una mejora de la sostenibilidad. Para ello se van a buscar vías alternativas más directas para conseguir entre los consumidores españoles un aumento de sus hábitos y atracción hacia la lectura.

Por tanto, se pretende conocer si la creación de estrategias comerciales resulta viable para mejorar la situación de la organización y para la comercialización de los productos menos demandados.

Por otra parte, también aparecen objetivos específicos que son fundamentales para la elaboración del trabajo académico y para la obtención de conclusiones sobre el plan.

1. Conocer la historia y la actualidad de la empresa internacional, como también del grupo editorial que actúa en España.
2. Realizar un análisis estratégico tanto del micro como del macroentorno del sector editorial.
3. Ser capaz de localizar tanto los puntos fuertes como débiles dentro del microentorno para encontrar oportunidades para realización del plan.
4. Comprender y explicar todas las variables que intervienen en el desarrollo de un plan de marketing, de forma que se pueda identificar justamente el público potencial y objetivo al que irá dirigida la propuesta de marketing.
5. Conocer todos los instrumentos y herramientas necesarias para poder hacer efectiva la aplicación y el control de las medidas estratégicas del plan.

Una vez conseguidos todos los objetivos específicos, se podrá conocer la viabilidad de las estrategias establecidas, es decir, una vez alcanzados los objetivos específicos se podrán obtener conclusiones para poder lograr el objetivo principal.

Comprender y explicar todas las variables que intervienen en el desarrollo de un plan de marketing, de forma que se pueda identificar justamente el público potencial y objetivo al que irá dirigida la propuesta de marketing.

### **1.3. Metodología**

Con la finalidad de obtener respuestas e información relevante que permita obtener conclusiones a los objetivos previamente planteados en el apartado 1.2. de este trabajo, se va a llevar una investigación tanto cuantitativa como cualitativa de fuentes primarias y secundarias.

En referencia a fuentes secundarias, se van a acceder a registros internos como las páginas web oficiales de la empresa, así como también registros comerciales. A través de estas fuentes de información se va a poder obtener información acerca del ámbito organizacional, así como también aspectos del microentorno.

Por otro lado, los registros externos se van a caracterizar por ser procedentes de organismos oficiales, privados o publicaciones de distintos medios.

Un ejemplo claro son las Leyes y Directivas que se obtienen a partir del BOE (Boletín Oficial del Estado) o bien, datos estadísticos disponibles en el INE (Instituto Nacional de Estadística) o el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas). Esta información se va a obtener a través de internet y se va a utilizar para complementar y conocer mejor el micro y macroentorno de la empresa.

Otro tipo de información que se obtiene de este tipo de fuente son las publicaciones que se encuentran en asociaciones como la Federación de Gremios de Editores (también conocido con el acrónimo FGGE), en periódicos de tirada nacional como “El País”, libros de economistas o bien en organismos como el Banco Central Europeo y el Banco de España.

Con toda esta información, se van a realizar los análisis necesarios para el macroentorno, es decir, el análisis PESTEL que se encarga de conocer el contexto en el que se encuentra la empresa. Esta información también va a ser imprescindible para el correcto desarrollo del análisis del microentorno con herramientas como las 5 Fuerzas de Porter, la matriz DAFO y la CAME.

Por lo que respecta a las fuentes primarias de información, se va a tratar de obtener información a partir de entrevistas realizadas a consumidores de este tipo de productos con el objetivo de conocer el público potencial y sus hábitos de lectura, así como también para poder determinar algunas herramientas propias de las variables del plan comercial basadas en su predisposición de compra, puede ser en la variable precio o en la variable distribución. Estas entrevistas realizadas en formato cuestionario cuya ficha técnica se caracteriza por:

- El cuestionario ha sido diseñado para toda la población española que tenga acceso a los productos y servicios digitales, ya que el medio por el que se va a realizar y los productos de consumo son de esta índole. Puesto que la población de estudio es de un tamaño muy elevado, es decir, toda la población española, el universo se va a considerar infinito.
- Debido a la situación actual y por las prevenciones sanitarias, el proceso de recolección de información ha sido a través la herramienta “Google Forms” con un link que permite el acceso desde cualquier dispositivo móvil seleccionando la muestra a conveniencia. Además, el método de difusión ha sido principalmente por redes sociales como es “Whatsapp”, ya que es una de las más utilizadas por la sociedad digital actual.

A continuación, en la Tabla 1. se puede observar la ficha técnica con los detalles del cuestionario.

Tabla 1: Ficha técnica del cuestionario

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Ámbito</b>	España
<b>Población</b>	Hombres y mujeres que residan dentro del territorio español con edades comprendidas entre 14 y 34 años
<b>Tipo de encuesta</b>	Online
<b>Tamaño muestral</b>	74 cuestionarios
<b>Error muestral</b>	11,62%
<b>Nivel de confianza</b>	95,5%
<b>Muestreo</b>	Conveniencia
<b>Cuestionario previo</b>	Pretest a 4 personas
<b>Trabajo de campo</b>	Julio 2021

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar el cálculo del Error muestral se ha utilizado la fórmula matemática de proporción para una población infinita ofrecida por Grande, I. y Abascal, E. (2017), es decir, una población superior a 100.000 habitantes.

$$n = \frac{K^2 p \times q}{e^2} \rightarrow e = \sqrt{\frac{p \times q \times K^2}{n}}$$

En esta fórmula, se encuentra que:

- “n” es el tamaño de la muestra.
- “K” es el coeficiente que corresponde al nivel de confianza dado.
- “p” es el porcentaje de población que presenta la característica de estudio.
- “q” es (1-p).
- “e” es el error máximo que se puede admitir para el nivel de confianza dado.

Puesto que no se ha podido acceder a estudios previos que certifiquen el porcentaje que corresponde a “p”, se le otorga un valor de 0,5, de forma que  $p = q = 0,5$ . Por otro lado, se va a utilizar un nivel de confianza del 95,5%. De esta forma el coeficiente “K” obtiene un valor de 2.

Con todos estos datos, la fórmula de Grande, I. y Abascal, E. (2017), queda de la siguiente forma:

$$e = \sqrt{\frac{0,5 \times 0,5 \times 2^2}{74}} = 11,62\%$$

El error muestral más recomendable para este nivel de confianza sería entre 3 y 5%, pero el obtenido podría considerarse adecuado teniendo en cuenta las restricciones y las limitaciones propias del TFG, tales como la falta de presupuesto.

Por tanto, para la obtención de información primaria, se han realizado cuestionarios a familiares y allegados con un error muestral de 11,62%, con los que se pretenden conocer los hábitos de lectura y la predisposición de compra de los potenciales consumidores.

La gran mayoría de las fuentes de información van a ser electrónicas debido a la situación sanitaria actual. Por otro lado, el cuestionario al tratarse de información primaria, tanto su diseño como las respuestas van a estar disponibles en el apartado 13. “Anexos” del trabajo académico.

## **2. Ámbito de gestión**

El trabajo académico que se va a realizar nace a partir de mi interés por el sector editorial, ya que siempre he mostrado interés por la lectura y el hecho de crear un proyecto de marketing orientado a una de las mayores empresas del sector va a permitirme tener un mayor desarrollo personal, así como un mayor conocimiento de sector. Por tanto, el ámbito en el que se va a desarrollar el trabajo va a ir fundamentado por mi pasión por la lectura y el sector. Con ello,

trato de empezar de una forma muy básica mi carrera profesional dentro del sector.

Por otro lado, el trabajo consta de 7,5 créditos ECTS y se desarrolla para el grado de Administración y Dirección de Empresas que se encuentra dentro del marco de la Universitat Politècnica de València.

### **3. Ámbito organizacional del estudio.**

#### **3.1. International Penguin Random House**

La empresa International Penguin Random House (también abreviada como PRH) como tal aparece el año 2013 a partir de la finalización de la fusión entre la editorial Penguin Books y Random House, tal y como comenta Krishnadev, C. (2012). Ambas empresas proceden de Europa, más concretamente de Inglaterra y Alemania.

Por lo que respecta a Penguin Books, se especifica que es una editorial británica del grupo Pearson que nació en 1935 con la finalidad de ofrecer literatura de calidad a precios asequibles y que fuera accesible desde todas partes, es decir, no solo de librerías sino también en aquellos establecimientos donde la frecuencia de paso fuera mayor como podían ser gasolineras o estaciones ferroviarias. Por tanto, para poder ofrecer ese tipo de producto en aquellos establecimientos era necesario que el tamaño que ofreciesen se viera reducido, tanto por la facilidad de comercialización como el abaratamiento de costes. (Penguin Books, 2009).

Por otra parte, Random House es una de las mayores editoriales de lengua inglesa en el mundo fundada en el año 1927, tal y como indica la página web de Penguin Random House. Forma parte de la empresa de comunicación alemana Bertelsmann desde 1998 y desde entonces se encarga de realizar todas las labores de edición de la empresa. (Penguin Random House. *Our History*, 2021).

Como se ha comentado anteriormente, el 1 de enero de 2013 ambas empresas (Pearson y Bertelsmann) decidieron unir sus dos editoras para formar un nuevo

grupo editorial de libros. Esto supuso que se convirtiese en el grupo editorial más grande del mundo, ya que empezó a tener presencia en países de todos los continentes como Reino Unido, Australia, Canadá, India, Sudáfrica, México, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Estados Unidos, Australia, Venezuela, Nueva Zelanda, Sudáfrica y España. (Penguin Random House. *Locations*, 2021).

Desde aquel entonces hasta día de hoy, la editorial ha ido creciendo a partir de diferentes acciones como puede ser la adquisición de otras empresas del sector o bien por la internacionalización.

Esto se puede ver gracias a que, según PW. (2017), Penguin Random House es el hogar de casi 250 editoriales y creativas editoriales independientes. En total, todos los sellos editoriales que posee la marca publican más de 15000 títulos nuevos y 800 millones libros, tanto físicos como digitales y audiolibros.

Desde su página web Penguin Random House, afirman que en la actualidad el número de sellos editoriales que acoge asciende a 275 y las publicaciones de títulos son alrededor de 70000 anuales, así como también hay más de 100000 libros electrónicos disponibles en todo el mundo.

Dentro de las grandes clasificaciones que realiza la empresa, en esta misma página se pueden encontrar sellos de servicios corporativos y de negocios (OutofPrints, The Random Penguin House Speaking Bureau y Penguin Random House Publisher Services) que a grandes rasgos realizan actividades como servicios de venta y distribución a empresas independientes, venta de merchandising y promoción de grandes autores.

Por otro lado, otras clasificaciones que se encuentran hacen referencia por ejemplo a la publicación de los libros en base al segmento al que se dirige como DK (público infantil) y Penguin Young Readers Group (público juvenil) o bien al tipo de producto y a qué parte de la fusión forma parte (Penguin Publishing Group, Penguin Random House Audio Publishing Group, The Knopf Doubleday Publishing Group...).

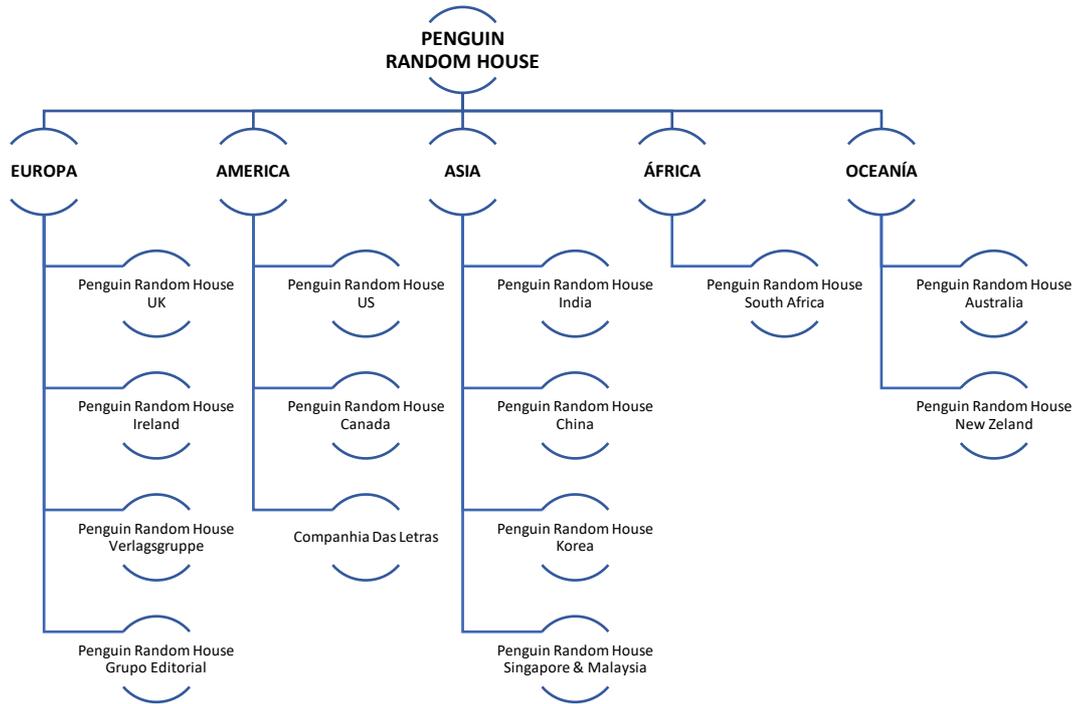
Por lo que se refiere al alcance geográfico que actualmente tiene la empresa, se podría decir que abarca casi en su totalidad a todo el mundo. Esto se debe a que

existen una gran cantidad de divisiones basadas principalmente en los países o la lengua común.

Por ejemplo, en Europa se encuentra la división británica (Penguin Random House UK), irlandesa (Penguin Random House Ireland), alemana (Penguin Random House Verlagsgruppe) y la española que en este caso abarca a todos los países de habla hispana y recibe el nombre de Penguin Random House Grupo Editorial. En el continente africano existe una única división llamada Penguin Random House South Africa. (Penguin Random House. *Locations*, 2021).

Por otro lado, en América se encuentran 3 divisiones: la canadiense (Penguin Random House Canada), la estadounidense (Penguin Random House US) y la división de la lengua portuguesa, ya que se encuentra en Brasil y recibe el nombre de Companhia Das Letras. Al otro lado del mundo, en el continente asiático se encuentra la división india (Penguin Random House India), la china (Penguin Random House China), la coreana (Penguin Random House Korea) y la que recoge tanto Malasia como Singapur (Penguin Random House Singapore & Malaysia). Finalmente, en Oceanía se encuentra la división de Australia (Penguin Random House Australia) y de Nueva Zelanda (Penguin Random House New Zeland). Con estas dos últimas divisiones, se suma un total de 14 sedes que consiguen llevar a cabo con éxito la actividad de la empresa. A continuación se muestra en la Ilustración 1 de una forma más visual la distribución de las divisiones de la empresa.

Ilustración 1: Divisiones de Penguin Random House



Fuente: Elaboración propia

Cabe añadir que el Comité Ejecutivo Global, tal y como se puede ver en la página de Penguin Random House, está compuesto por 19 directivos de casi todas las divisiones que permite de algún modo una mayor focalización en los objetivos planteados. Desde 2013 el director ejecutivo es Mark Dohle, el cual pertenecía a Random House y con la fusión de las empresas buscó la transición a la edición digital. Con referencia a España, Núria Cabutí se encuentra dentro de dicho Comité como CEO de la división española. (Penguin Random House. *Global Executive Committee*, 2021).

Por otra parte, se trata de una empresa multinacional sumamente concienciada con el impacto social que puede causar en la sociedad por su importancia y posicionamiento, por lo que a lo largo de todas las divisiones que posee realiza acciones con el fin de mejorar la sociedad. Por ejemplo, en su página de Penguin Random House *Social Impact. Our commitments in Action*, afirman que en el verano de 2020, la división de Estados Unidos donó todos sus ingresos netos a una fundación que apoya a las librerías regentadas por gente de la comunidad negra, así como también se asoció con una página web que da también soporte

a este colectivo. Otro ejemplo representativo es la donación realizada a una organización benéfica que ayuda a vendedores de libros en Reino Unido y Irlanda a causa de las consecuencias por el COVID-19. (Penguin Random House. *Social Impact. Our commitments in Action*, 2021).

Por lo que refiere a sostenibilidad, en su página de Penguin Random House *Environment & Sustainability* afirman estar comprometidos con las prácticas de publicación responsable, ya que tiene una política global sobre abastecimiento y producción sostenible que refleja los valores de conservación. Por ejemplo, en dicha página indican haber conseguido desde 2014 una reducción del 64% del consumo de energía de forma global, como también que desde 2020 todas las provisiones de papel obtenido para la producción son sostenibles y provenientes de fábricas certificadas. Por tanto, se podría afirmar que la empresa tiene iniciativas y objetivos focalizados y orientados hacia la mejora de la sociedad, tanto a nivel mundial como de cada país. (Penguin Random House. *Environment & Sustainability*, 2021).

Por tanto, se podría decir que el grupo editorial a través de los años ha sido capaz de erigirse como uno de los grupos editoriales multinacionales más fuerte y reconocido dentro del panorama editorial gracias a las todas las decisiones y acciones tomadas y ejecutadas.

### 3.2. Penguin Random House Grupo Editorial

Por lo que respecta a la división de lengua española del grupo editorial, fue fundada simultáneamente recibiendo el nombre de Penguin Random House Grupo Editorial, sirviéndose también de la abreviación PRHGE, ya que muchos medios de comunicación hacen uso de ella para referirse a la empresa. (Geli, C., 2021).

El grupo editorial está especializado en la edición y distribución de libros, de forma que se permite el acceso tanto a lectores como a autores al ámbito

editorial. Con ello, se mejora la experiencia adquirida en la lectura, se potencia la creatividad literaria y se estimula la percepción o valor de la lectura en la sociedad española.

Debido de que el grupo ha adquirido a través de los años diferentes empresas nacionales dedicadas a este sector, estas le han dotado de un amplio catálogo de productos con una fuerte influencia internacional, como también poseen de un profundo conocimiento del sector y una larga tradición profesional. Por ello, se puede considerar una de las empresas líder del sector español.

Por ejemplo, según La Vanguardia (2014), el grupo quiso seguir con la estrategia de crecimiento establecida por el grupo internacional y para ello unió a su catálogo de empresas editoriales otras con gran tradición como el sello editorial de Santillana Ediciones Generales. Además, en el mismo año se encargó de ser el primer editor tradicional español en crear un sello dedicado a la autopublicación, Caligrama Editorial. Con ello el grupo editorial se adentra en nuevos negocios y empieza a incorporar de otros nuevos como las escuelas de escritura, distribución para terceros, coleccionables o ventas nacionales e internacionales. Por otro lado, en el año 2021 se negoció la incorporación de nuevos sellos dentro de la firma editorial para tener una mayor variedad de editoriales juveniles y finalmente se confirmó con la compra de los sellos Molino i Serres y La Magrana. (Ara, 2021).

Con dicha adquisición, PRHGE ha buscado afianzar el liderazgo que ostenta por lo que a literatura infantil y juvenil se refiere, ya que posee casi una cuarta parte del mercado. Además de perseguir el objetivo previamente comentado, también busca alcanzar una mayor cuota de mercado catalán, ya que su gran competidor Grupo Planeta ostenta el primer puesto. (El País, 2021).

Por tanto, con las últimas incorporaciones la división española cuenta con más de 40 sellos: Aguilar, Alfaguara, Alfaguara Infantil y Juvenil, Altea, Arena, B Comic, B de Blok, B de Bolsillo, B de Books, Beascosa, Caballo de Troya, Caligrama, Cisne, Cliper, Collins, Conecta, Debate, Debolsillo, Ediciones B, Flash, Grijalbo, Literatura Random House, Lumen, Montena, Nova, Nube de Tinta, Objetiva, Origen, Origen Kids, Penguin Clásicos, Plan B, Plaza Janés, Random Cómics, Reservoir Books, Rosa dels Vents, Sudamericana, Suma de

letras, Taurus, Vergara, Molino i Serres y, por último, La Magrana. En la página Penguin Random House Grupo Editorial. (Penguin Random House Grupo Editorial. *Nuestros sellos*, 2021).

Como se ha comentado anteriormente, a través de los diferentes sellos la empresa se encarga de llevar a cabo diferentes negocios, que se diferencian en los orientados a **Ventas, Escuelas, Speakers y Nuevos Formatos** (haciendo referencia éste último a nuevos formatos de libros listos para la venta). (Penguin Random House Grupo Editorial. *Otros Negocios*, 2021).

Dentro de **ventas** se encuentran:

- ❖ Coleccionables. Es la unidad de negocio que se encarga de la prensa, suscripciones o los canales de kioscos en los países latinoamericanos.
- ❖ Ventas especiales. Es la rama de negocio que se especializa en ofrecer soluciones editoriales enfocadas al canal de kiosco mediante los grupos de información que trabajan en España. Estas soluciones pueden tener una orientación tanto promocional como corporativa.
- ❖ Venta internacional. Esta unidad de negocio se especializa en el abastecimiento y alcance en países dónde no exista una filial local de PRHGE.
- ❖ Distribución de terceros. Como se ha mencionado previamente, tanto la empresa como su división española se caracteriza por ofrecer servicios de distribución a empresas del sector que no forman parte del grupo. Específicamente, en PRHGE se realiza la distribución de los productos de empresas como Michelin y Roca Editorial.
- ❖ Licensing. Una unidad de negocio que está destinaba únicamente para los autores que ya forman parte de la empresa, es decir, para la propia marca.

Por lo que refiere a **escuelas**, se encuentra la Escuela Cursiva. Esta escuela es una plataforma desarrollada y creada por PRHGE con la finalidad de promover el conocimiento y el talento de los autores que trabajan con la empresa, es decir, se trata de una plataforma de *e-learning* que ofrece cursos, seminarios y eventos tanto presenciales como online impartidos por personas expertas e influyentes del momento, como pueden ser Elísabet Benavent o Christian Gálvez (Cursiva. *Conferencias*, 2021). También se caracteriza por crear espacios para compartir ideas, contenidos y debates.

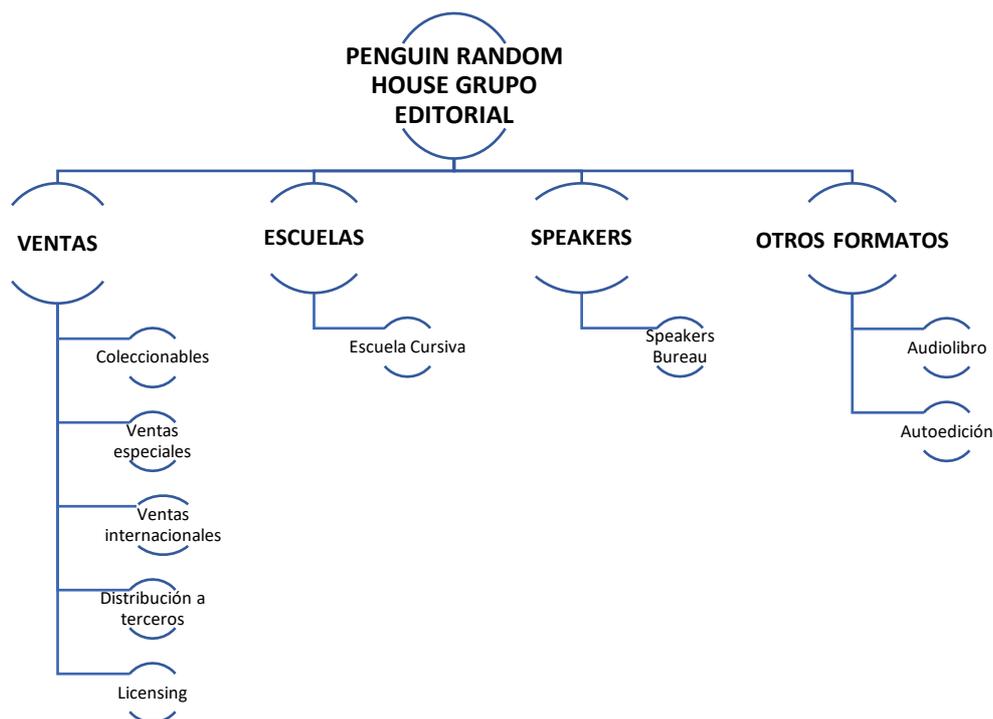
PRHGE cuando habla de **Speakers**, hace referencia al negocio que se ha comentado anteriormente para la empresa internacional, es decir, Penguin Random House Speaking Bureau pero esta vez aplicado a la división española. En este negocio se realizan actividades de promoción para los autores españoles que publican títulos con la empresa.

Finalmente, con los **Nuevos Formatos** PRHGE presenta las siguientes unidades de negocio:

- ❖ Audiolibros. En este negocio la empresa se encarga de realizar todos los procedimientos necesarios para la producción, publicación, distribución y promoción de los productos con formato audio principalmente, aunque también se encarga de otros productos como libros digitales.
- ❖ Autoedición. En esta unidad de negocio aparece un sello de la compañía que se encarga de toda la actividad, que como se ha comentado anteriormente nace en 2014 bajo el nombre de Caligrama.

A continuación, véase la Ilustración 2 dónde se muestra de una forma más esquematizada la distribución de las principales unidades de negocio:

Ilustración 2: Unidades de Negocio de Penguin Random House Grupo Editorial



Fuente: Elaboración propia

Además, a través de los distintos sellos que adquiere empieza otras labores como organizaciones de premios literarios para fomentar la creación y la afición a la lectura, como es el premio de Novela Romántica a través del sello editorial Vergara. (Penguin Random House Grupo Editorial, 2021a).

Este ejemplo de premio ofrece el reconocimiento tanto a autores noveles como experimentados su labor dentro del sector español, tratando de difundir su nombre, acercarlo al público e integrarlo en el mercado. Las consecuencias o repercusiones son bastante atractivas para todos los autores que se presentan tanto económicas como profesionales, ya que se ofrecen 3000 euros al ganador y la garantía que su obra va a ser editada y distribuida por el sello u otro del grupo por un mínimo de 15 años.

Sin embargo, este no es el único galardón que ofrece el grupo a través de sus sellos. A través de su plataforma digital, el grupo publica todos los premios vigentes con todos los requisitos y condiciones pertinentes para la participación de todos aquellos que precisen o las resoluciones de ellos.

Por otra parte, el hecho de que esta división tenga un buen posicionamiento dentro del país se debe a la apuesta por la tecnología, la optimización de los

procesos y el desarrollo en capital humano. Con todas estas apuestas el grupo editorial se ha encargado de brindar tanto a escritores como a lectores de servicios basados en la calidad y la competitividad, sin dejar por supuesto de enfrentar todos los desafíos como la innovación y el crecimiento.

El grupo a través de página Penguin Random House Grupo Editorial, también afirma que busca apostar por fortalecer su sistema de distribución, tanto en España como en el país vecino y los países de América Latina donde opera para optimizar los canales de venta. (Penguin Random House Grupo Editorial. *Sobre nosotros*, 2021).

Esto se puede ver con referencia a la distribución de productos con nuevos formatos como pueden ser los audiolibros u otros que tienen más antigüedad como los libros digitales. Para ello, PRHGE dispone de la tienda *Penguin Libros* mediante la cual realiza las ventas directas al consumidor final de estos productos, así como también del libro tradicional. Además, puesto que la división española abarca otros países como se ha mencionado, para facilitar la tramitación de pedidos y agilizar los envíos, existe una extensión de la plataforma para cada uno de ellos. (Penguin Libros. *Preguntas Frecuentes*, 2021).

Por otro lado, la empresa tiene mucha transparencia con respecto a sus principios, ya que en su página principal se pueden encontrar documentos como los informes no financieros más recientes o bien el *Código de Conducta de Proveedores de Penguin Random House* donde se tratan condiciones de contrato con proveedores tan importantes como el cumplimiento de la ley, la competencia justa, los derechos del trabajador o el uso responsable de recursos naturales. (Penguin Random House Grupo Editorial. *Código de Conducta de Proveedores de Penguin Random House*, 2021).

También dispone de las *Directrices Corporativas de Penguin Random House*, mediante las cuales busca el comportamiento ejemplar y ético tanto con los propios empleados como con los clientes potenciales, socios comerciales o la sociedad en sí. En estas directrices la empresa trata temas tan importantes como la detección, el control y la prevención de la corrupción, sobornos, blanqueo de

dinero e incluso la posible financiación al terrorismo. (Penguin Random House Grupo Editorial. *Directrices Corporativas de Penguin Random House*, 2021).

Finalmente, la combinación de influencia global, experiencia y excelentes habilidades organizativas permite a la división española publicar una media de 1700 de libros al año, con títulos de más de 8500 autores en su catálogo, distribuidos en más de 40 etiquetas de publicación. (Penguin Random House Grupo Editorial. *Sobre nosotros*, 2021).

## **4. Análisis del macroentorno**

Seguidamente, se va a realizar el análisis del entorno de Random Penguin House Grupo Editorial. Para ello se va a precisar de la herramienta PESTEL que va a servir para la planificación estratégica en base al contexto en el que se encuentre la empresa.

En el momento en el que se puedan poner en contexto y relacionar las características propias del grupo editorial con los aspectos analizados a continuación, podrá ser posible el análisis DAFO que permita observar cuales son los puntos fuertes y débiles de la organización, y en base a esta información establecer y detallar los objetivos del plan de marketing.

### **4.1. Análisis PESTEL**

Tal y como citan Martínez, D. y Milla, A. (2012)., “pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad”.

La metodología que se va a emplear a continuación pretende de algún modo medir el impacto que los factores externos a todas las empresas pueden afectarles. Para ello, se van a tener en cuenta 5 factores o aspectos que pueden tener de algún modo una influencia directa sobre la evolución de la empresa.

Antes de analizar todos los factores, es importante referirse a la situación de la empresa que se analiza. PRHGE cuenta con algunas de las firmas más notorias, conocidas y de prestigio del panorama español. Por ejemplo, la editorial Taurus se encuentra posicionada dentro de las mejores 50 editoriales españolas del Ranking de prestigio de las editoriales según expertos españoles elaborado por Giménez-Toledo, E., Tejada-Artigas, C. y Mañana-Rodríguez, J (2018).

Adicionalmente, en enero de 2021 el grupo editorial decidió ampliar y reforzar su logística en Barcelona, así como su puesta en marcha a partir de 2022, tal y como indica El Mercantil (2021). Esto se debe principalmente al incremento de actividad que ha experimentado el grupo editorial, tanto en la matriz como en la división española.

Por ello, se podría anticipar que los factores económicos serán unos aspectos relevantes para el grupo editorial dada la situación específica de este, ya que las ampliaciones planteadas para el año viniente van a verse condicionadas. Cabe mencionar que por el posicionamiento en el mercado que tiene actualmente, el aspecto social puede quedar relegado a posiciones menos relevantes.

#### **4.1.1. Aspectos Político-legales**

Cuando se habla de aspectos político-legales, se hace referencia a aquellos tienen una influencia clara sobre el entorno sobre el que la organización se desenvuelve, es decir, el sector. Estos aspectos pueden tanto beneficiar como poner barreras para la evolución de la empresa.

En este caso concreto, el entorno político-legal de Penguin Random House Grupo Editorial se caracteriza principalmente por la importancia que tendrían las nuevas regulaciones sobre el control de la piratería, ya que dentro de este sector existe un alto índice (tanto a nivel nacional, como de la Unión Europea e incluso superior en aquellos países latinoamericanos en los que PRH Grupo Editorial exporte).

En la actualidad, aparece una serie de Reales Decretos Legislativos, Leyes y Directivas, como los indicados en España (1996), Unión Europea (2001), España (2014) y Unión Europea (2019).

Cabe destacar que éstas además de tener en cuenta el derecho de propiedad intelectual, también consideran a las entidades de gestión colectiva de este derecho, es decir, un tipo de organismo que busca gestionar y administrar la propiedad intelectual de los autores y las editoriales (a través de licencias, por ejemplo). Por tanto, se establece un sistema de gestión colectiva riguroso y eficaz, a fin de agilizar los mecanismos de licencia.

Dentro de estos aspectos político-legales, también cabría mencionar los posibles cambios ideológicos o de gobierno central que de algún modo pudieran tener relevancia en la forma de gobernar dentro del equipo directivo de la empresa. En España, específicamente, los cambios se vinieron produciendo el tradicional bipartidismo, pero después de la aparición de nuevos partidos políticos posicionándose al mismo nivel de importancia que los del bipartidismo, crea una inestabilidad política que se ha podido ver tras la situación sanitaria reciente. Esta inestabilidad crea una incertidumbre para las empresas, tanto a nivel social como político, que puede crear la emigración de estas a países con mejores condiciones políticas.

#### **4.1.2. Aspectos Económicos**

Cuando se trata de aspectos económicos, se habla de todas las variables macroeconómicas que rodean un país, y consecuentemente, la forma de actuar de la sociedad de este. Estos factores económicos son importantes pero algunos tienen una mayor relevancia que otros en base a cada país.

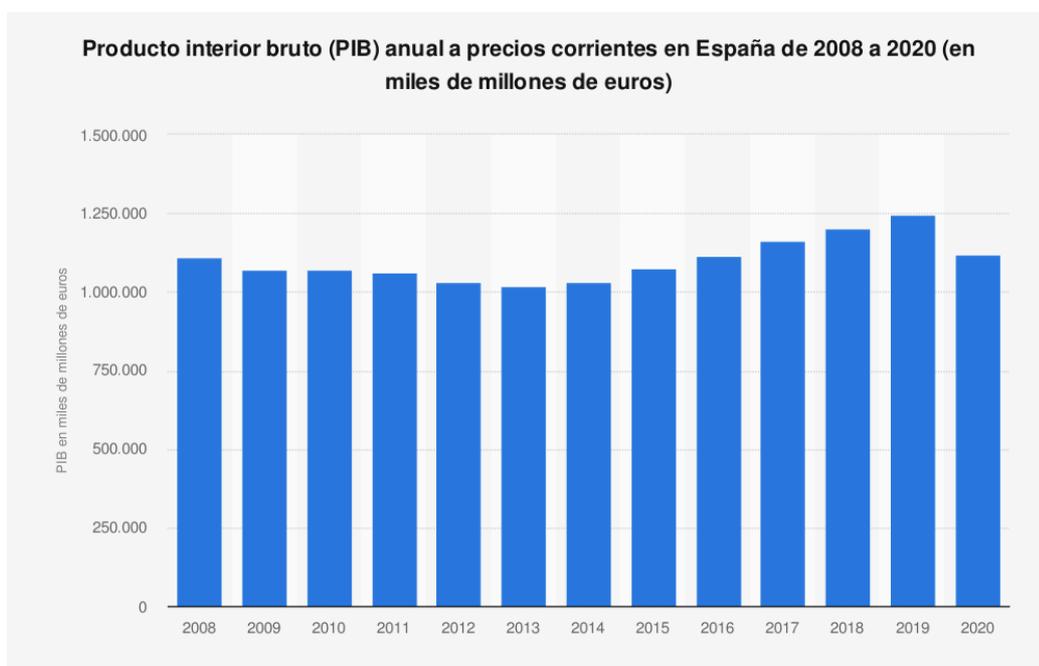
En el caso concreto de España, la crisis económica ha sido el suceso más relevante para todas las empresas del país, y más concretamente para aquellas dentro de la industria cultural como puede ser PRH Grupo Editorial. Esta empresa está sujeta a una demanda elástica ya que por definición, la demanda elástica es aquella en la que la cantidad demandada de los productos cambia en mayor medida frente a variaciones en el precio. Este tipo de demanda suele presentarse en productos que no resultan imprescindibles, como son los libros.

Por tanto, la situación económica personal de cada uno de los consumidores será muy importante para consumir o no los productos. (Universidad de Córdoba, 2009).

Como factores o variables económicas importantes, son el PIB y el consumo de los clientes, el tipo de cambio, el Impuesto de Valor Añadido y la inflación.

1. **El PIB y el consumo privado.** El PIB es la variable que hace referencia a la producción de un país, esta producción en 2020 se vio minorada en un 11% con respecto al año anterior, debido principalmente al impacto mundial del COVID-19 (véase Ilustración 3). Sin embargo, Fernández, R. (2021a) desde Statista, prevé un crecimiento entre el 4,2% y el 8,6% para el 2021, por lo que las consecuencias que pueda tener sobre la empresa van a ser importantes y se va a tener una consideración especial. Por otra parte, es necesario entender el consumo privado como el gasto que realizan tanto las familias como las empresas e instituciones privadas. Por tanto, al tratarse de una parte del PIB que se concentra más en la capacidad económica de las familias (principales consumidores) va a ser objeto de análisis. Se podría decir que es necesario que estos agentes obtengan una mayor renta para que puedan invertirla en consumo privado.

Ilustración 3: Evolución del PIB en España



Fuente: Fernández, R. (2021a).

Los productos que ofrece PRH Grupo Editorial son libros principalmente, es decir, no se tratan de productos de primera necesidad, por lo que su demanda va a ir muy relacionada con la capacidad económica de las familias, principalmente.

Desde el año 2016 en España se ha experimentado una variación negativa de esta variable como indica Fernández, R. (2020b) en Statista, siendo más evidente desde el último suceso referente a la situación sanitaria global. Por tanto, es una variable muy importante por tener un efecto directo sobre los resultados de la empresa, es decir, en la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Esto se debe porque las variaciones que pueda experimentar el Importe Neto de la Cifra de Negocio van a depender en gran medida del consumo privado.

2. **El tipo de cambio.** Es necesario tener en cuenta que España tiene un flujo importante tanto de importaciones como de exportaciones, y muchas de ellas se realizan en países que no comparten la misma moneda. El simple hecho de que el tipo de cambio se vea elevado podría afectar a la exportación a otros países de los productos, ya que como consecuencia

tendría un aumento de los precios en el país de destino y, por tanto, un descenso de las ventas y una reducción del resultado neto.

El tipo de cambio más representativo y que podría utilizarse como referencia sería aquel que está relacionado con el dólar, ya que suele ser el utilizado para este fin. Según los datos del Banco de España, a fecha de diciembre de 2020, un euro equivale a 1,22 dólares americanos aproximadamente, como se puede observar en la Ilustración 4. (Banco de España, 2021).

Se podría decir que el euro se ha apreciado, ya que el año anterior (2019) en la misma fecha se encontraba en 1,12\$/€. (Banco de España, 2021).

Esto va a suponer que por las ventas en el extranjero, se van a obtener menores ingresos que en años anteriores, es decir, por la diferencia de moneda el precio final en países de exportación va a ser superior y eso implicaría una disminución de las ventas. Por tanto, habría un efecto directo sobre la cuenta de resultados.

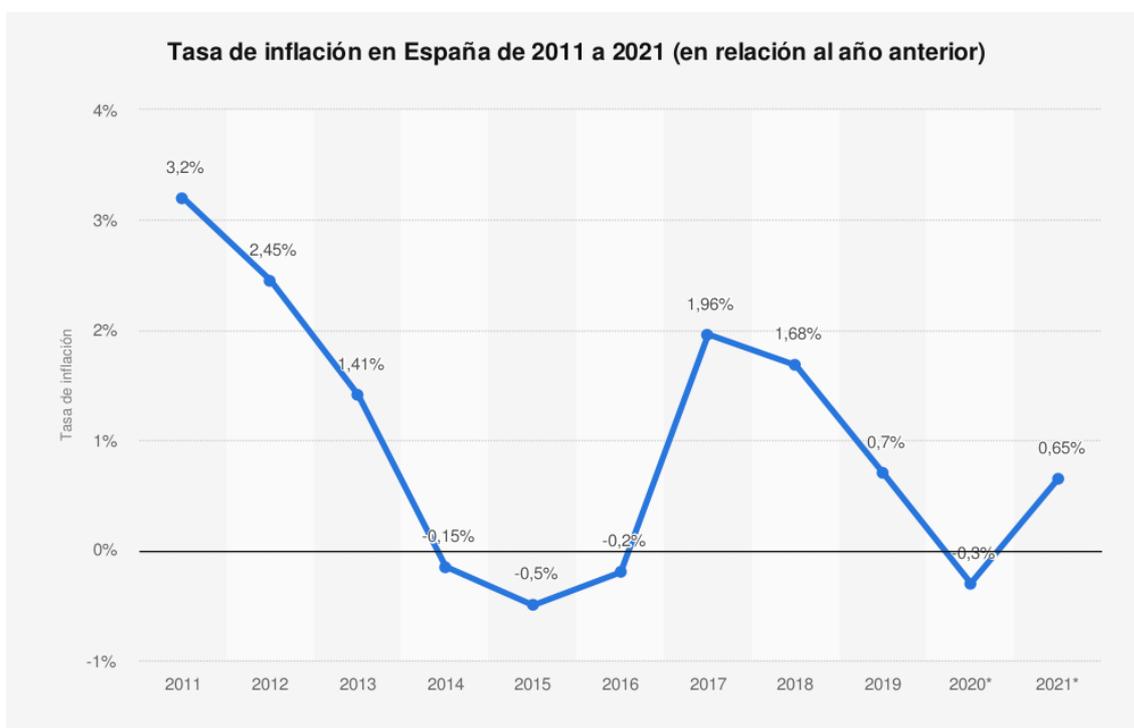
Ilustración 4: Evolución diaria del tipo de cambio



Fuente: Banco de España, (2021)

3. **El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).** Específicamente para el producto que ofrece PRH Grupo Editorial, el tipo impositivo se estableció en un 4%, gracias a la reforma de 2012. (España, 2012).  
Esta especificaba que “libros, periódicos y revistas que no contengan única o fundamentalmente publicidad” se clasificarían como productos al tipo superreducido. Sin embargo, debido al Real Decreto-Ley referenciado como España (2020), dentro de dicha clasificación se añaden también otros productos de la empresa como los libros electrónicos.
  
4. **La inflación.** Dentro de esta variable se puede estimar o conocer cual es la variación de precio que pueden tener los productos, más específicamente los del sector. Según indican los datos de Fernández, R. (2020c) en Statista, en España actualmente la inflación se estima que se encuentra en un 0,65%, es decir, un valor muy próximo a 0 y que podría dar como resultado una variación casi inexistente, tal y como se ve en la Ilustración 5. Debe tenerse en cuenta también, que el producto de estudio a lo que precio se refiere se encuentra muy regulado, por lo que la inflación que pudiese aparecer debería pasar primero por cambios en la legislación referente al precio. Sin embargo, no está de más puntualizar que un aumento repentino de la inflación o del IPC (Índice de Precios al Consumo) supondría un aumento del precio final del producto que conllevaría una reducción de las ventas.

Ilustración 5: Evolución de la tasa de inflación en España



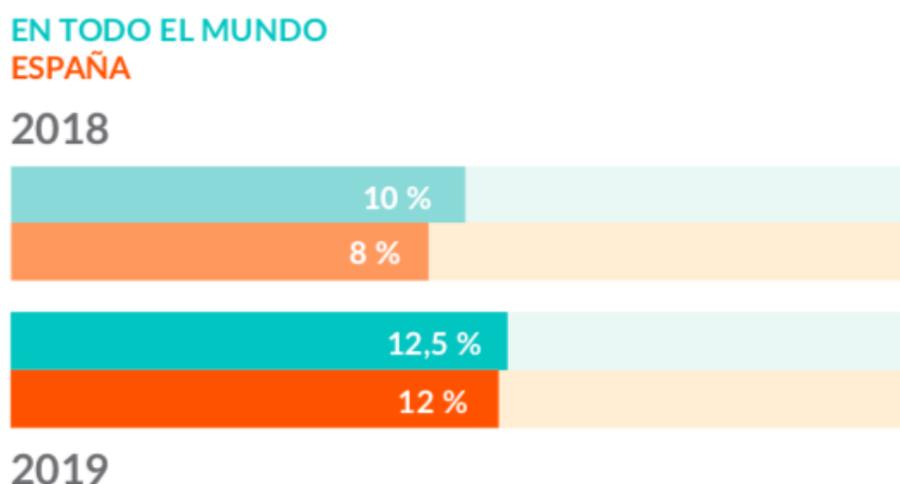
Fuente: Fernández, R. (2020c)

Además de las variables anteriormente mencionadas, también existen otras que tienen una influencia directa sobre las empresas editoriales del país. Se hace referencia a aquellas que tienen una descripción más orientada al sector, es decir, aspectos del sector editorial que tienen aportaciones a la economía.

Como ejemplo, se puede comentar que según la Federación de Gremios de Editores de España (2019a), este sector siguiendo la misma tendencia de años anteriores y creció un 2,4%. Este crecimiento ha hecho que la facturación ascendiese a 2420,64 millones de euros en España. Otro dato importante que aparece en el informe de la Federación de Gremios de Editores de España (2019b), indica que libros con nuevos formatos digitales aumentó ligeramente su facturación hasta llegar a la cifra de 119,13 millones de euros, es decir, un 0,1% más que el año anterior. Desglosando por productos esta facturación, se encuentra que el libro digital dentro de la facturación de soporte digital representa un 62,1% mientras que los audiolibros suponen un 0,3%.

Otro ejemplo importante es el que se puede obtener a partir del informe realizado por Librandia (2020), ya que en este se extraen conclusiones como que existe un crecimiento del libro digital en España, situándose en un 12% en el año 2019. (Véase la Ilustración 6).

*Ilustración 6: Evolución comparada del mercado del libro digital en lengua española*



*Fuente: Librandia (2020)*

Sin embargo, pese a no obtener aún datos disponibles sobre el año 2020, se realizaron observatorios sobre los hábitos de consumo por la misma organización y en periodo de confinamiento que revelaban que el consumo había aumentado y, a pesar de que la mayoría de los consumidores leían libros que ya tenían en casa, la tendencia positiva del consumo podría ser un factor positivo para la facturación de este año.

#### **4.1.3. Aspectos Sociales**

Por otro lado, cuando se trata de aspectos sociales también se hace referencia a los culturales, es decir, las características de la sociedad y de los grupos de consumidores potenciales. Estos aspectos son muy importantes puesto que la forma en la que la sociedad esté estructurada afecta a la percepción o la valoración de los productos y servicios culturales.

En el caso concreto de España, se trataba de un país con cierto desinterés en la lectura por ocio, pero durante los últimos años la tendencia y los hábitos de lectura están en alza. Según el informe realizado por Millán, J. A. *et al.* (2017)., se puede afirmar que el 92% de la población española es lectora, ya sea por consumo de periódicos, revistas o libros, es decir, se considera prácticamente a toda la población lectora. Ahora bien, cuando se puntualiza sobre la asiduidad de dicha población en el hábito, realmente queda reducido a un 47%, aproximadamente.

Estos valores se pueden complementar con la información obtenida del estudio realizado por Conecta (2020), que explica que el 45,7% de la población española mayor de 14 años lee por ocio libros en su tiempo libre. Este último porcentaje coincide también con los datos obtenidos a través del cuestionario realizado a posibles consumidores, ya que un 48,6% afirma tener un gran interés por la lectura.

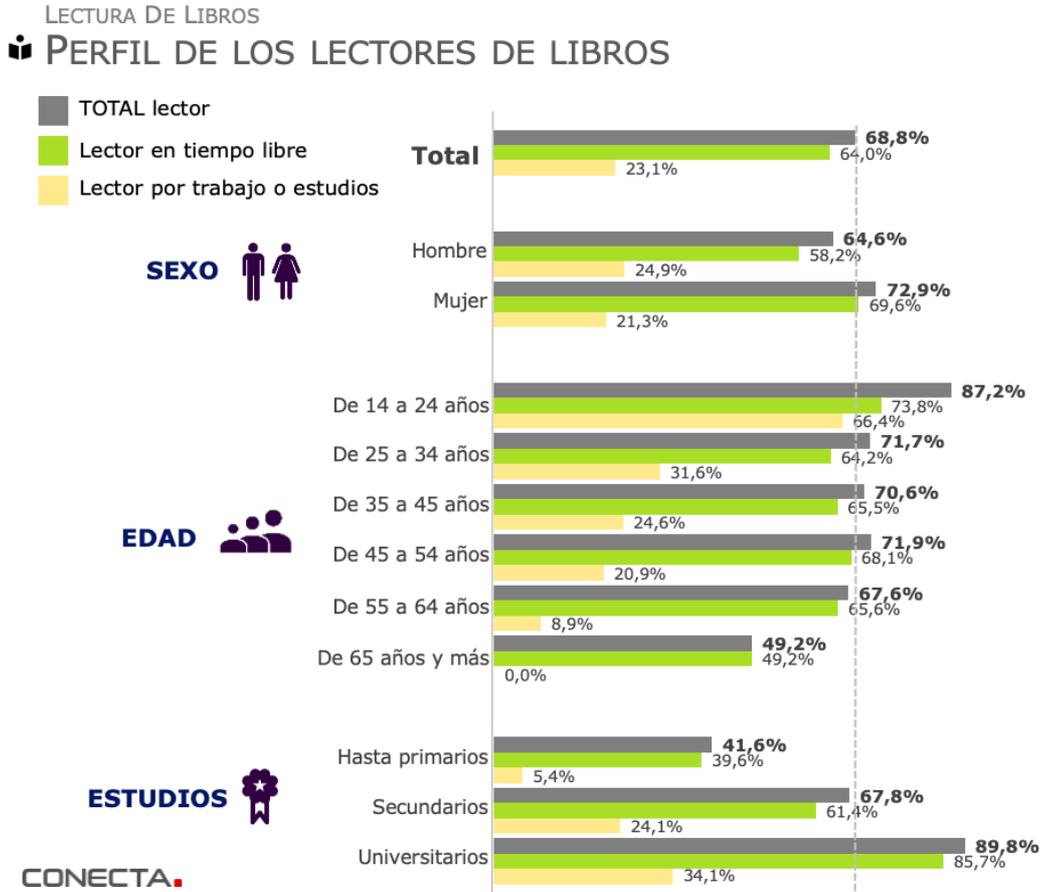
Por tanto, se podría decir que a pesar de ser casi la mitad de la población quien tiene un hábito activo de lectura por ocio, sigue siendo deficiente en comparación con otros países europeos (cada finlandés leía de media 47 libros al año, siendo en España un total de 10). (Manrique, W., 2014)

Por ello, el hecho de que no exista una tendencia al consumo sólida hace que los niveles de producción de las editoriales se vean afectados.

Por otra parte, cabe mencionar que se ha podido observar en el estudio de Conecta (2020) la existencia de una mayor proporción de mujeres que leen en su tiempo libre y que, además, los hombres consumen más por estudios o trabajo.

Otro dato relevante es que el grupo de consumidores más predominante es el que está comprendido entre los 14 y 24 años, siendo un 87% aproximadamente. En los siguientes segmentos el hábito de lectura se va reduciendo hasta quedar en un 50% aproximadamente para las personas mayores de 65 años. Además, el estudio también arroja datos sobre la influencia que tiene el nivel de estudios en la tendencia de consumo, ya que casi un 90% de los segmentos con estudios universitarios presentan conductas de lectura y en aquellos con estudios secundarios cerca del 68%. Dicho de otra manera, se podría decir que a mayor nivel de educación, mayor presencia del hábito de lectura se puede encontrar. Esto se puede ver en la Ilustración 7.

Ilustración 7: Porcentaje de lectores en España por sexo, edad y estudios en 2020



Fuente: Conecta (2020)

Por otro lado, estos datos se complementan además con los obtenidos en el cuestionario realizado disponible en el Anexo. 2. Este aporta que los consumidores potenciales se encuentran dentro de las edades de 19 y 24 años (41,9%), así como también que todos en su mayoría tienen estudios universitarios, es decir, un 68,9% aproximadamente.

En este mismo cuestionario se ha podido observar que un 79,7% tienen una mayor predisposición al consumo de libros de novela, más concretamente la novela romántica (60,9%) y de misterio (53,1%).

Por otra parte, cabe señalar que el hecho de seguir una tendencia al alza se ve reflejado también en el aumento progresivo de la compra de estos productos, así

como el aumento del uso de diferentes plataformas aunque para cada una de ellas el crecimiento es diferente.

Finalmente, se debe señalar también que aún habiendo más habilidades que en años anteriores, según el Observatorio realizado por GFK y La Coalición (2020), la descarga gratuita sigue siendo el método más habitual para la obtención de libros digitales, y 6 de cada 10 lectores utilizan buscadores para conseguirlos de forma ilícita. Sin embargo, a pesar de lo comentado previamente, existe una tendencia positiva en la compra de este tipo de producto, a pesar de la existencia del contenido ilícito y la prestación de este contenido entre familiares/amigos.

#### **4.1.4. Aspectos Tecnológicos**

Cuando se habla de aspectos tecnológicos que afecten al entorno de las empresas editoriales, se hace referencia a aquello que permite obtener nuevos productos o servicios que mejoren la calidad de la experiencia del consumidor. En los últimos años, el factor más relevante es la aparición del libro electrónico y la posible evolución que pueda llegar a tener en los próximos años, tanto tecnológicamente como de los cambios culturales y las legislaciones atribuibles. Esta afirmación se sustenta en los resultados obtenidos en el Observatorio realizado por GFK (2019), donde se afirma que el consumo de libros digitales y de forma legal se ha visto aumentado en comparación a años anteriores.

Un ejemplo de evolución tecnológica es el que comenta Armañanzas, E. (2013), es decir, la edición de los libros tradicionales se realizaba en formato digital para posteriormente ser impreso, pero a partir de 1971 con el proyecto Gutenberg de Michael Hart se buscaba la digitalización de los libros ya existentes, de forma que se generase una biblioteca digital gratuita. Finalmente, a partir de 1995 Amazon vende los libros digitales y facilita el acceso a más lectores, aunque sea de pago. Esta empresa, además de ser una de las primeras en comercializar este nuevo producto, también fue pionera por convertirse en un nuevo medio de distribución digital que facilita el acceso de los productos a las familias españolas y de encargarse de ser el primer creador de soportes para los libros electrónicos en 2007 llamado Kindle.

Como se ha comentado en apartados anteriores, el hecho de que los productos del sector editorial evolucionen a través de la innovación tecnológica, también supone la aparición del riesgo del acceso ilegal o ilícito a él. Por tanto, al igual que aumenta el consumo de este producto, también lo hace la piratería referida a este (aunque también lo hace la piratería física). Por piratería se entiende la acción de producción y distribución de productos de manera ilegal, es decir, sin obtener los derechos de autor y se puede realizar con productos digitales y físicos. Por tanto, aparecen, como se ha comentado en los aspectos legales, modificaciones o nuevos decretos que protegen los derechos de autor y la propiedad intelectual de las empresas y escritores de este tipo de delito. (Ramírez, H., 2020).

Por otro lado, de una forma más progresiva se encuentran los audiolibros, siendo también unos productos innovadores por su formato que han ido evolucionando en base a su calidad y soporte. Al principio se trataba de un mercado inexplorado por el sector español, pero viendo el éxito en país de habla inglesa se decidió por traerlo a España. (Koch, T. y Aguilar, A., 2020).

Desde los últimos años, tanto la producción como la venta de este tipo de formato ha ido aumentando y se espera que con el tiempo sea un crecimiento mayor, a pesar de que este crecimiento sea tímido. Para ello, las principales empresas editoriales españolas han apostado por este formato y se están distribuyendo aproximadamente 10.000 títulos. (Koch, T. y Aguilar, A., 2020).

Por último cabría hacer una mención a la adquisición de Amazon en 2008 de la primera plataforma digital para los audiolibros (*Audible*), tal y como publicó El País (2008). De esta forma, la empresa americana obtiene una posición muy fuerte dentro del mercado editorial como distribuidor.

#### **4.1.5. Aspectos Medioambientales**

Finalmente se van a comentar cuales son los aspectos o factores medioambientales que afectan a las empresas que se encuentran dentro del sector editorial, es decir, se trata de identificar o conocer cuales son las

modificaciones referentes al medio ambiente a nivel nacional que afectan a las empresas.

En el manual escrito por Rodríguez García, R. *et al* (2014) para el sector editorial, se describe el impacto ambiental como “cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o beneficioso, resultante en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una organización”. Este impacto tal y como se describe, no solo aparece en el momento de la producción (a pesar de que el 95% del impacto se realiza en este momento) sino también a lo largo del ciclo de vida. Por tanto, los problemas ambientales que se clasifican como potenciales dentro de este sector son principalmente el consumo de recursos naturales (como agua, combustibles fósiles, deforestación...), emisiones atmosféricas, cambio climático, generación de vertidos y residuos sólidos.

En este manual también afirman que el papel y todo el procedimiento necesario para su manipulación supone casi el total de los impactos, ya que tiene contribuye al calentamiento global.

Como también comenta Unayta<sup>1</sup> (2019), a pesar de la transformación digital que está sufriendo la sociedad, sigue siendo la cantidad consumida de papel elevada, al igual que la contaminación que ello requiere. A ello hay que sumarle también el proceso de tratamiento del papel, de forma que se tiene un gran impacto medioambiental.

Este impacto se ve reflejado principalmente por el consumo de grandes cantidades de madera, que hace que exista una deforestación de los pulmones de la Tierra, así como la pérdida de zonas verdes y la fauna que se encuentra en ella. Este consumo de maderas viene directamente relacionado con el consumo de agua y el de energías eléctricas, ya que se precisa en el proceso de tratamiento. Por tanto, a definidas cuentas durante todo el proceso de creación y distribución se emiten gases de efecto invernadero que son nocivos y aceleran el cambio climático.

Para ello, desde el gobierno de España se plantea una Ley indicada en España (2013), que se encarga de establecer los principios de actuación para la evaluación ambiental de los diferentes planes, programas y proyectos que puedan tener un efecto significativo sobre el medio ambiente.

---

<sup>1</sup> Consultora tecnológica especializada en Digitalización Documental y Oficina Sin Papel

Por otro lado, Muñoz, A. (2017) comenta que en la Feria Liber de 2017 uno de los temas de debate fue la sostenibilidad en la cadena de valor del sector editorial, es decir, se trató de saber como puede este sector buscar el compromiso por tener una economía más verde. En este se hizo hincapié en la necesidad de utilizar un papel certificado para que la compra y el consumo de estos productos sea responsable.

Además por su parte, según Muñoz, A. (2019b), empresas procedentes del sector editorial en la Feria Liber en el año 2018 recalcaron que desde su iniciativa emprendieron medidas para mejorar la sostenibilidad y que, de algún modo, se pueda frenar el cambio climático. Entre estas medidas se encuentra plantar 67 árboles cada minuto para compensar el uso de madera.

Rodríguez García, R. *et al* (2014) también comenta que para mejorar la gestión de las masas arbóreas, es necesario que las empresas empleen buenas prácticas ambientales como las certificaciones que garantizan el uso de forma respetuosa de la obtención de materias primas. Entre ellas está el PEFC (Programa de Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal) y el FSC (Forest Sustainability Council). En la Ilustración 8 aparecen las distintas variables que existen.

Ilustración 8: Tipos de los certificados medioambientales FSC y PEFC

 <p><b>FSC</b> 100% From well-managed forests. Cert no. SCS-COC-013449 www.fsc.org © 1996 Forest Stewardship Council</p>	<p><b>PAPEL FSC</b> 100%</p> <p>Se elabora a partir de fibra que procede en su totalidad de bosques bien gestionados, certificados de acuerdo a los principios y criterios del FSC.</p>	<p><b>CERTIFICADO PEFC</b></p>  <p>Certificado PEFC Este producto procede de bosques gestionados de forma sostenible, reciclado y fuentes controladas. PEFC/XX-XX-XX www.pefc.es</p>
 <p><b>FSC</b> Mixed Sources Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber. Cert no. SCS-COC-013449 www.fsc.org © 1996 Forest Stewardship Council</p>	<p><b>PAPEL FSC FUENTES MIXTAS</b></p> <p>Este papel se produce con una mezcla de tres tipos de fibras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedentes de bosques certificados por FSC</li> <li>• originarias de fuentes controladas</li> <li>• derivadas de material reciclado.</li> </ul> <p>Se consideran fuentes controladas de madera o fibra aquellas que no proceden de fuentes inaceptables y que son identificadas como tales por la empresa fabricante del papel.</p>	<p>Contiene al menos el 70% de material certificado PEFC procedente de bosques gestionados de forma sostenible.</p>
 <p><b>FSC</b> Recycled Supporting responsible use of forest resources. Cert no. SCS-COC-013449 www.fsc.org © 1996 Forest Stewardship Council</p>	<p><b>PAPEL FSC 100% RECICLADO</b></p> <p>Este papel se elabora con un contenido del 100% de material reciclado.</p>	<p><b>RECICLADO PEFC</b></p>  <p>Certificado y Reciclado PEFC Este producto procede de bosques gestionados de forma sostenible, reciclado y fuentes controladas. PEFC/XX/XX/XX www.pefc.es</p> <p>Contiene al menos un 70% de material certificado PEFC procedente de fuentes recicladas.</p>

Fuente: Rodríguez García, R. *et al*. (2014).

Por último, también se indica que la Responsabilidad Social Corporativa de toda empresa entre otros objetivos es la sostenibilidad, por lo que es de vital importancia que exista en las empresas del sector una transparencia con los grupos de interés y una serie de acciones para conseguir dicho objetivo.

Por tanto, se podría decir que las empresas del sector deben estar vinculadas y concienciadas con el Objetivo 13: Acción por el clima de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por la ONU en 2015.

## 5. Análisis del microentorno

Una vez conocidos los factores que van a afectar a todas las empresas que se encuentran dentro del sector editorial español, se va a analizar este sector a través de los diferentes grados de competencia que pueden existir dentro de una industria, es decir, se va a poder establecer cuál es el nivel de competitividad. Por tanto, a continuación se va a utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter que en conjunto con otras herramientas de análisis competitivo van a permitir fijar los objetivos y posteriormente las estrategias comerciales. A continuación la Ilustración 9 como ejemplo de esquema de este análisis. (Porter, M., 2008).

Ilustración 9: Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2008)

## 5.1. Análisis 5 fuerzas de PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de PORTER es una herramienta desarrollada por Porter, M. (2008) que busca analizar un sector a través del grado de competencia y la rentabilidad de dicho sector a través del análisis de la estructura subyacente en términos de cinco fuerzas competitivas. Con la comprensión de dichas fuerzas y sus causas, va a ser posible la anticipación a la competencia e influir en ella.

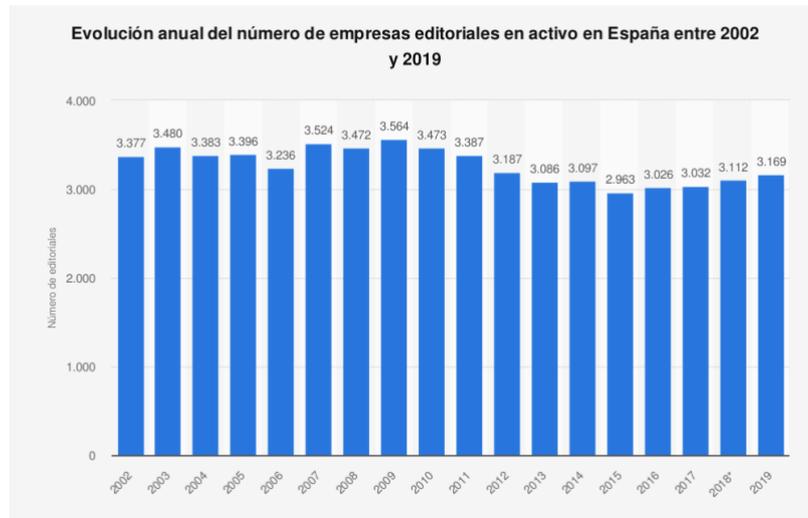
### 5.1.1. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando se habla de posibles amenazas de nuevos entrantes, se refiere al análisis de las posibles empresas que tienen el deseo de introducirse dentro del mercado con el fin de tener participación dentro de él. Dichas empresas van a tener características o productos similares con Penguin Random House Grupo Editorial.

Estas amenazas pueden verse condicionadas por una serie de barreras de entrada y en el mercado editorial en específico, se pueden encontrar varias.

Se trata de un sector sumamente tradicional y que además se encuentra polarizado y atomizado por la dominancia por parte dos grandes gigantes como es el Grupo Planeta y Penguin Random House Grupo Editorial. A pesar de que actualmente el sector se encuentre compuesto por más de 3000 empresas editoriales según Orús, A. (2021) (Ilustración 10), estas dos junto a otras empresas editoriales de gran tamaño son las que en su mayor parte aportan la facturación al sector según apuntan datos del informe de la Federación de Gremios de Editores en España (2019b) y, por tanto, se puede decir que el sector se encuentra atomizado y competir con estas dos grandes empresas sea imposible. A ello se relaciona el acceso a los canales de distribución, puesto que normalmente estas empresas o aquellas que tengan una mayor experiencia en el sector van a tener un mejor posicionamiento y una mayor preferencia en la comercialización y, por tanto, las nuevas empresas deberán realizar actividades comerciales de promoción.

Ilustración 10: Evolución anual del número de empresas editoriales en España



Fuente: Orús, A. (2021).

Unas de las barreras que experimentan los nuevos entrantes es que existen dentro del sector economías de escala, sobre todo concentradas en la producción de los libros, ya que con las nuevas tecnologías e innovaciones establecidas, las empresas que ya compiten en el sector pueden permitirse reducir sus costes a largo plazo. Este hecho hace que aquellas empresas que decidan introducirse en el mercados se encuentren con una barrera por la desventaja en costes que van a experimentar.

Un aspecto importante para tener en cuenta es la inexistencia de beneficios de escala por la demanda, es decir, al tratarse de productos no esenciales o de primera necesidad, en el consumidor no surge la necesidad de ofrecer una mayor cantidad por dicho producto al producirse un aumento de demanda. Por tanto, al no existir una barrera en este aspecto se consideraría una amenaza para Penguin Random House Grupo Editorial.

Por otro lado, actualmente existen numerosos sitios webs y centros de formación y asesoramiento que han facilitado o puesto al alcance información, conocimientos y consejos para todo aquél emprendedor que quiera introducirse en el mercado, ocasionando que existan más personas interesadas en este nuevo mundo. Un ejemplo es la iniciativa de la Comunidad de Madrid que tuvo

con los “Cuadernos de Orientación para el Emprendimiento Quiero montar...” (2009).

Además, a esto se le añade que para los productos digitales como el audiolibro y el libro digital van a necesitar de una inversión inicial más baja que el producto tradicional. Esto se debe al salto que se realiza en la cadena de valor en el paso de impresión, ya que los costes de tinta y papel desaparecen. Por esta misma razón, la necesidad de precisar de un lugar para la producción del producto se desvanece y, por tanto, la producción y el lanzamiento del producto suponen un menor tiempo por la digitalización. Por otro lado, más específicamente para la unidad de audiolibros, al tratarse de un producto en formato audible, los recursos necesarios son costosos e incluso en empresas experimentadas es insostenible y se recurre a la externalización mediante cesión de derechos, tal y como comenta Blanca Rosa Roca en el artículo de El País (El País, 2021).

Sin embargo, los nuevos competidores siguen siendo parte del sector y para ello deben realizar unos desembolsos importantes de dinero, tanto en tema legislativo y fiscal (registro de empresa, licencias, derechos de autor y seguros) como comercial (estudios de mercado en los que se analice las tendencias y los clientes potenciales). Por ello, posiblemente muchas empresas nuevas precisen de financiación externa y por el riesgo que conllevan, exista una mayor dificultad. Por último, desde la plataforma FGEE se ofrecen multitud de facilidades a empresas del sector, como pueden ser los accesos directos a subvenciones y ayudas, así como premios que en cierta forma contribuye en la financiación de aquellas empresas que quieran salir al mercado.

En conclusión, a pesar de que existen algunas barreras de entrada, las continuas mejoras en tecnología y en acceso a nuevas empresas que han sucedido en los últimos años, hace que la amenaza de nuevos competidores para la unidad de negocio de libros digitales y audiolibros sea alta.

### 5.1.2. Poder de negociación con compradores

Cuando se habla de poder de negociación con compradores, realmente se hace referencia al poder que este agente económico tiene en el momento de realizar la compra frente a la empresa.

En la actualidad los consumidores tienen un acceso ilimitado a información de todo tipo, como puede ser las características del producto o bien cual es su calidad basada en las opiniones de los consumidores antes de adquirirlo. Según el Observatorio de Trusted Shops (2019), se registró que el 95% de los consumidores españoles consultaban las opiniones de otros usuarios, de los cuales al 64% les influye las buenas reseñas de forma positiva. Sin embargo, el 10% de los consumidores les ayuda más las opiniones negativas para no adquirir los productos y un 26% señalan que los comentarios de terceros no son determinantes en sus compras.

Este observatorio presenta que las valoraciones y opiniones de otros consumidores son una potente herramienta que ayuda a que nuevos lectores se decanten o no por el producto. A pesar de tratarse de un sector en el que las opiniones son muy subjetivas, es decir, se basan en los gustos y preferencias de lectura, el hecho de que existan diferentes portales que permitan a los lectores dejar sus opiniones, el cliente tiene un mayor poder de decisión de compra.

Por otro lado, a pesar de que se traten de productos más o menos estandarizados cuyas posibles diferencias radiquen en el contenido o el género, al tratarse de productos similares el cliente va a tener un mayor poder de negociación ya que van a poder encontrar otros productos similares o equivalentes a un coste cero.

Por tanto, se podría decir que el poder que tiene el cliente frente a PRHGE es elevado.

### 5.1.3. Poder de negociación con proveedores

Cuando se trata de poder de negociación con proveedores, se hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores a la hora de vender productos o materias primas necesarias para la producción de los productos.

En la industria o sector en la que se analiza en el trabajo, las empresas proveedores de este tipo de materias referidas a libros digitales y audiolibros son casi inexistentes y, por tanto, con un poder casi nulo. Por otro lado, también cabe destacar que actualmente muchos proveedores de este tipo de empresas, como por ejemplo *Caja Alta Edición & Comunicación* y *Composiciones Rali SA*, se dedican a las actividades de maquetación, traducción, corrección o grabación (para los audiolibros) y necesitan en gran parte de este sector para poder subsistir puesto que su actividad está muy focalizada en la cadena de valor de los productos.

Cabe recalcar que dentro de este sector, tal y como afirma Pérez, M. J. y García, J. V. (2017), las empresas con mayor presencia con el paso de los años han realizado estrategias tales como la integración vertical, de forma que estas empresas sean más prescindibles o que su poder con respecto al sector sea más débil.

Por otro lado, cuando se hace referencia a las empresas proveedoras de servicios de distribución, gracias al auge de internet y a la naturaleza de los libros digitales y audiolibros, se ha facilitado que la distribución de estos sea más rápida, sencilla y al alcance de los consumidores. Esto se debe principalmente por la proliferación de diferentes plataformas que acercan el producto, como puede ser La Casa del Libro, Fnac, Amazon, iTunes, Storytel o Audible, así como también la integración en las propias editoriales del servicio de distribución. Por esta misma razón, las empresas editoriales tienen un mayor acceso a grandes abanicos de proveedores de servicios y, por tanto, estos no tienen un gran poder sobre ellas.

Por tanto, debido a la naturaleza tanto del sector como la del producto que se comercializa, el poder de negociación que puedan tener los diferentes

proveedores es bajo comparado con el que pueden tener los clientes y esto se debe a la gran cantidad de alternativas existentes, así como las estrategias establecidas en los últimos años por las empresas.

#### 5.1.4. Amenaza de productos sustitutivos

Cuando se habla de amenazas de productos sustitutivos, se hace referencia a la entrada dentro de la industria de aquellos productos o servicios que otorgan un beneficio similar a aquellos que ya existen dentro del sector pero mediante un proceso diferente. Estos productos pueden afectar tanto a la comercialización de los productos como a la rentabilidad del sector. (Porter, M., 2008).

Para poder catalogar a productos como sustitutivos es necesario clarificar cuales son las necesidades que pueden suplir o satisfacer de los clientes, ya que se tratan de productos destinados al ocio. Respecto a las necesidades o deseos, cualquier producto destinado a dicha función se podría considerar sustitutivo. El ejemplo tradicional de producto sustitutivo para los audiolibros y libros digitales es el libro tradicional de papel, ya que fue el primer producto que se creó dentro del sector con la finalidad de entretener al lector. Sin embargo, a pesar de que la sociedad se va digitalizando y existe una mayor penetración de los soportes digitales, hoy en día sigue existiendo un “fetiche” en propiedad que hace que la población lectora se decante por el formato físico, tal y como comenta Rodríguez, P. (2020). El apego que se siente hacia el libro físico hace que se mantenga este producto como sustitutivo y limita la adopción al nuevo formato.

Otro ejemplo de producto sustitutivo podrían ser los libros autopublicados en redes como *Wattpad* que resultan gratuitos a los lectores, ya que cumplen con la misma finalidad que los libros digitales, ofrecer un producto de ocio en un soporte digital. (Wattpad. *Hola, somos Wattpad*, 2021).

Sin embargo, en este ejemplo el producto sustitutivo pierde fuerza, puesto que la empresa objeto de estudio realizó una alianza con la plataforma para la publicación de aquellos libros que la empresa considerase potenciales, según La Vanguardia (2020). Otro sustitutivo de los libros digitales que sigue la misma dirección que Wattpad es la página web *MeGustaLeer.com*, que se caracteriza

principalmente por ser una plataforma de autopublicación con libre acceso a los libros pero que colabora con PRHGE, es decir, la gran empresa puede llegar a los manuscritos de esta página y publicarlos bajo alguno de sus sellos.

Otro ejemplo más dirigido a los audiolibros serían los podcasts disponibles en sitios como *Spotify* o *iTunes*, que se caracterizan principalmente por entretener al oyente con episodios regulares que pueden tratar todo tipo de temas, e incluso se pueden narrar historias cortas. (Spotify. *Podcast y programas, 2021.*) (iTunes. *Libros y audiolibros, 2021*).

En conclusión, se podría decir que la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta puesto que existen varios productos que a pesar de no compartir todas las características pueden sustituir potencialmente a los libros digitales y los audiolibros.

#### 5.1.5. Rivalidad competitiva

Cuando se habla de rivalidad competitiva, se hace referencia a todo el conjunto de actividades o acciones que emprenden los competidores dentro del sector o industria para poder posicionarse dentro del mercado. Esta rivalidad puede adoptar muchas formas distintas, ya sea por precios, nuevos productos o incluso por campañas de publicidad. (Porter, M., 2008).

El sector editorial español se caracteriza por tener una gran cantidad de empresas editoriales, y a pesar de que muchas de ellas no tengan los suficientes recursos para internalizar los procesos de producción de e-book y audiolibros por su alto coste y su retardada recuperación como indica Manrique, W. (2019), si que es cierto que se pueden subcontratar empresas que se dedican a ello. Sin embargo, aunque tengan la posibilidad de competir en las mismas unidades de negocio, no todas las empresas tienen el mismo tamaño ni la misma potencia.

Por otro lado, en estos negocios está la existencia de barreras de salida tales como los derechos de propiedad intelectual, ya que si la empresa del sector quisiera salir tendría primero que lidiar con los contratos firmados con autores o empresas subcontratadas, y en supuesto caso de incumplimiento estaría

obligada a hacer frente con las responsabilidades contractuales que conllevaran. En el caso contrario, debería de llevar a cabo un contrato que no podría permitirse o también responder a las responsabilidades extracontractuales que tuvieran lugar.

En conclusión se podría decir que la rivalidad competitiva que existe dentro del sector y más concretamente en las unidades de negocio analizadas, tiene una intensidad media. Esto se debe a que a pesar de que no todos los competidores tengan el mismo tamaño ni potencia, las barreras de salida se pueden considerar importantes.

Se puede decir, que una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector en el que trabaja y se desenvuelve Random Penguin House Grupo Editorial, este se caracteriza por ser competitivo y rival. La rentabilidad del sector en sí no es del todo deficiente, aunque su crecimiento sí es lento por la poca adaptación de los consumidores al producto y por las barreras de entrada que se presentan ante nuevos competidores. Cabe mencionar que debido al creciente desarrollo que existe ya no solo en el sector sino en la sociedad, hay que tener especial observación en los posibles productos sustitutivos que en parte pueden afectar a la rentabilidad y como se puede mejorar el poder de negociación de los clientes.

Véase la Ilustración 11 para conocer las Cinco Fuerzas de Porter en el sector editorial según el análisis realizado.

Ilustración 11: Cinco Fuerzas de Porter del sector editorial



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Resultados obtenidos del cuestionario

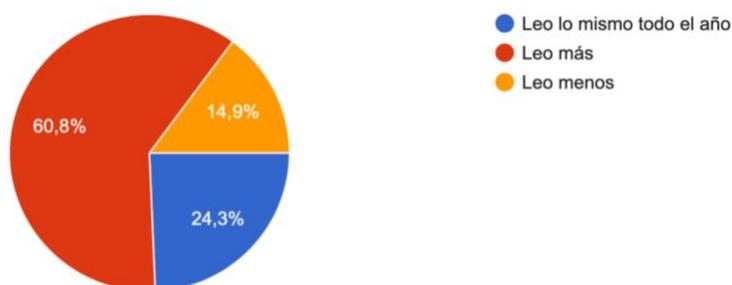
En el apartado presente se van a establecer cuales son los resultados obtenidos a través del cuestionario realizado a potenciales consumidores para conocer cuales son sus características lectoras, así cómo también cuál sería la predisposición de compra por los diferentes productos que se van a plantear en el plan comercial.

El cuestionario ha sido realizado por 74 personas residentes en España con rango de edad de entre menores de edad y más de 34 años, de tal forma que ha conformado la muestra del estudio final.

Por lo que respecta al perfil de la muestra, tal y como se ha comentado en el apartado 4.1.3. “Aspectos sociales” se caracteriza por tener una mayor participación de mujeres (75,7%), así como también de jóvenes con una edad comprendida entre 19 y 24 años (41,9%) y personas con estudios universitarios (68,9%). Más concretamente en las características lectoras, se trata de una

población que tiene una gran afinidad hacia la lectura con motivación al entretenimiento. Además, el 60,8% de los participantes afirma tener un mayor consumo en periodos vacacionales mientras que un 24,3% dice ser constante durante todo el año. (Ilustración 12).

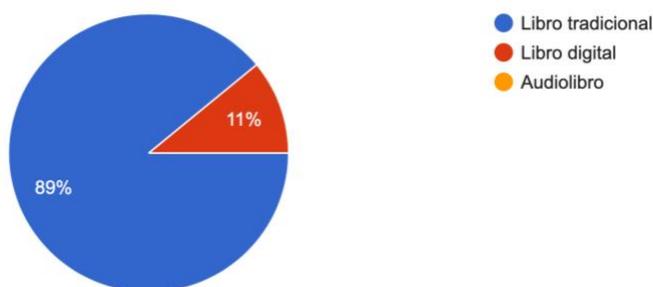
Ilustración 12: Distribución del hábito de lectura en periodo vacacional



Fuente: Resumen de respuestas de Google Forms

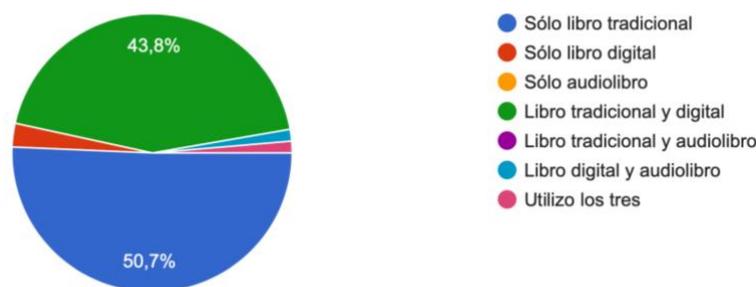
Por otro lado, tal y como se comentaba en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, aún sigue existiendo una preferencia por el libro tradicional que le hace ser el producto sustitutivo por excelencia. Esto se puede corroborar con los datos que ofrecen los participantes, ya que el 89% prefieren el libro tradicional y un 50,7% reconoce sólo utilizar este tipo de formato. (Ilustración 13 e Ilustración 14).

Ilustración 13: Distribución de la preferencia del tipo de libro



Fuente: Resumen de respuestas de Google Forms

Ilustración 14: Distribución del uso de los diferentes formato de libro



Fuente: Resumen de respuestas de Google Forms

Los principales motivos que ofrecen es la preferencia por el formato papel y por la posibilidad de poder coleccionarlos, teniendo una representación del 84,8% y el 37,9% respectivamente. Además, la forma de consumir los libros es en su gran mayoría mediante compra personal (71,6%), seguida por regalos ofrecidos (10,8%). Por lo que respecta a cómo conocen qué libro quieren consumir, casi la mitad (44,6%) de los participantes afirma hacerlo por redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram...

Por lo que respecta a la característica de la experiencia lectora, el 79,9% afirman tener una preferencia por la novela, siendo este un dato muy importante para los puntos posteriores del trabajo académico. Como se ha comentado en puntos anteriores, las novelas más consumidas o demandadas son románticas y de misterio.

Por otro lado, más concretamente los productos objeto de análisis y estudio son los más perjudicados del sector, puesto que el 39,7% de los participantes confiesan leer solo a veces libros digitales y un 45,2% dicen que no escuchan o les gustaría escuchar audiolibros.

Sin embargo, en el momento en el que los potenciales consumidores quieran adquirir a un menor precio (41,1%) y además contribuir con el medio ambiente (26%), el consumo de los libros digitales podría aumentar. Por lo que respecta los audiolibros, estos contextos van más orientados a la realización de multitarea (30,1%).

Por último, se han presentado a grandes rasgos las propuestas del plan de marketing y se ha preguntado por la predisposición de compra de los productos que más tarde se comentará en el plan comercial.

### **5.3. Análisis DAFO**

En el siguiente análisis se va a emplear la herramienta DAFO o FODA que según Speth (2016), se caracteriza por facilitar el proceso de planeación estratégica, es decir, se encarga de proporcionar la información de la empresa necesaria para que posteriormente, se puedan tomar decisiones. De esta forma, la elaboración de un plan estratégico es más precisa y concreta.

Para ello, va a ser necesario identificar y seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que pueden tener un mayor impacto o importancia en la empresa. Se va a hacer uso tanto de información secundaria obtenida a partir de los datos públicos ofrecidos por la misma empresa, como de información primaria obtenida del análisis exhaustivo de sus páginas oficiales, redes sociales y su posicionamiento en línea.

#### **5.3.1. Análisis interno**

En el análisis interno se pretende conocer y ordenar todos los factores que afectan específicamente a Penguin Random House Grupo Editorial. Estos factores o aspectos son tanto positivos como negativos, es decir, van a suponer las Debilidades que presenta la empresa frente a los competidores de su sector como también sus Fortalezas. Debido a que el Plan de Marketing que se plantea es para la unidad de negocio de audiolibros y libros digitales, dichas Fortalezas y Debilidades van a ir dirigidas principalmente a esta unidad. Para este análisis, por razones de confidencialidad y el difícil acceso a información privada de la empresa, tanto los puntos fuertes como débiles van a estar basados en la información secundaria encontrada y los estudios realizados para el trabajo, como son el análisis de los consumidores y sus redes sociales.

## **FORTALEZAS:**

### **1. Posicionamiento y marca fuerte.**

Como se ha comentado en reiteradas ocasiones, se trata de una empresa que se corona como una de las más grandes e importantes dentro de la edición en español de literatura, así como también lo es la empresa matriz a nivel mundial en el momento que adquirió Ediciones B (Geli, C. 2017). Con respecto a la unidad de negocio de estudio, también supone una empresa líder y con mucho poder dentro del sector puesto que es de las pocas empresas o divisiones españolas actuales que tienen el suficiente poder para llevar a cabo por sí misma la producción y la distribución parcial de su producto. Además, al disponer de una gran cantidad de sellos que ofrecen también productos en dicha unidad de negocio, hace de la empresa una líder del mercado.

### **2. Canales de distribución variados.**

PRHGE es una de las empresas editoriales más grandes y fuertes que existen dentro del panorama editorial español, tal y como indica Geli, C. (2021). A través de la observación de su tienda online *Penguin Libros*, se ha podido ver que la empresa además de vender sus productos también ofrece a sus clientes la posibilidad de conocer otros puntos de venta. Entre ellos se encuentran las librerías tradicionales, plataformas genéricas... Más concretamente en la unidad de negocio de audiolibros y libros digitales, los principales punto de venta para estos últimos son Amazon, Casa del Libro, Apple Books, Google Play, Fnac o Rakuten Kobo. Para los audiolibros más concretamente, las únicas plataformas que existen además de Penguin Libros son Google Play, Apple Books, Rakuten Kobo y Audioteka. (Penguin Libros. *Inicio*, 2021).

Este hecho hace que la variedad de puntos de venta accesibles para los consumidores sea una fortaleza para PRHGE.

### **3. Instalaciones de producción de audiolibros propias.**

Tal y como dice Manrique, W. (2019) en un artículo para El País, PRHGE es la primera empresa española que tuvo sus propios estudios de grabación con todas las herramientas y condiciones para que la calidad

de los audiolibros sea imaculada. Con esta fortaleza, la empresa tiene la posibilidad de aumentar las grabaciones de los libros y así tener un mayor catálogo a un coste más reducido que sus competidores, como pueden ser Editorial Anagrama que contratan dichos estudios.

#### **4. Derechos de propiedad intelectual.**

PRHGE al adquirir y tener en posesión tantos sellos editoriales, se ha permitido adquirir los derechos de propiedad intelectual de autores reconocidos y muy importantes dentro del panorama literario que le permite tener una ventaja frente a sus competidores, puesto que sus productos van a tener un atractivo superior. Entre esos autores se pueden enumerar grandes conocidos como Elísabet Benavent, Julia Navarro, Arturo Pérez-Reverte, Diana Gabaldon, Leigh Bardugo o Javier Castillo. (Penguin Libros. *Inicio*, 2021).

#### **5. Extenso conocimiento del sector.**

La empresa dispone del soporte y la ayuda de la empresa matriz así como también la experiencia dentro del sector editorial español, por tanto, estos hechos hacen que la división española pueda haber adquirido un conocimiento extenso del sector en los últimos años. Esto se puede ver en cómo han aplicado todos los conocimientos con sus estrategias competitivas y cómo han conseguido erigirse como segunda potencia en la producción narrativa del sector editorial español, según el Martín, I. y Morán, D. (2019).

#### **6. Permiso de previsualización.**

Una de las fortalezas de las que disponen los productos en formato digital de PRHGE, es que el consumidor tiene la posibilidad de poder leer o escuchar una parte del producto a través de la plataforma de la empresa para poder tener una mejor decisión de compra, y así de forma indirecta, poder conocer qué tipo de producto resulta más atractivo o bien cómo potenciar aquellos que no lo son tanto. (Penguin Libros. *Inicio*, 2021).

## **7. Variedad de precios.**

Puesto que normalmente las empresas de este sector trabajan con costes fijos que limitan los precios en conjunto a las especificaciones legislativas, PRHGE ha permitido que productos tan singulares como audiolibros y libros digitales no tengan un precio único para cada categoría. Esto quiere decir que el consumidor va a ser capaz de encontrarse libros digitales y audiolibros con precios diferentes y, por tanto, va a ser capaz de elegir qué producto se adapta mejor a sus necesidades y su capacidad económica. Esta variedad de precios se va a deber en cierta parte por los costes que puedan suponer a cada uno de los diferentes sellos que tiene la empresa. (Penguin Libros. *Inicio*, 2021).

## **8. Iniciativas medioambientales.**

Tal y como afirman en sus vídeos promocionales (como también en su página web), la sostenibilidad forma parte de unos de los objetivos de PRHGE y una forma de aplicarlo a sus productos es a partir del uso de materiales sostenibles (principalmente papel, tinta y plástico) que cumplen con la normativa europea. De esta forma permiten la trazabilidad de los productos empleados para conocer cual es el origen de cada uno de ellos. A pesar de que los productos de análisis no tengan ninguno de los tres materiales anteriormente mencionados, la empresa tiene una concienciación medioambiental que le permite de alguna forma tener una mejor imagen de cara al consumidor. (Penguin España. *Libros+Sostenibles*, 2021).

## **DEBILIDADES:**

1. **Campañas de marketing.** La directora ejecutiva Núria Cabutí, en una entrevista concedida a Geli, C. (2019), afirmó que el grupo editorial se encuentra orientado hacia las librerías, es decir, la edición que se está llevando a cabo por sus sellos van orientados hacia este canal para poder ofrecer promoción de sus productos y actividades en estos establecimientos. Esta información se confirma con la noticia de Penguin Random House Grupo Editorial (2021b), en la que una acción comercial llevada a cabo es ofrecer servicio de distribución a los lectores de librerías

para fomentar este canal. Se considera esto una debilidad puesto que el grupo está dedicando sus recursos comerciales a la promoción de canales de distribución que son incompatibles con los productos de análisis.

## **2. Formalidad con clientes.**

A pesar de que la empresa pueda presentar actividades o acciones que acerquen al consumidor o el cliente con la empresa como pueden ser los concursos literarios mencionados en el punto 3.2., muchas veces estos consumidores no tienen una afición a la escritura y, por tanto, estas actividades no alcanzan a todos los clientes o consumidores potenciales. Este hecho se puede comprobar con el intercambio de información que se obtiene en las redes sociales.

## **3. Redes sociales.**

Como se ha hablado en varias ocasiones, PRHGE es una empresa con una grande cuota de mercado y además un posicionamiento claro como colíder del sector. Sin embargo, por lo que concierne a la comunicación digital, después de haber realizado un exhaustivo análisis de las redes sociales actuales de la empresa, se ha podido observar que el *engagement* o grado de fidelización que presenta tiene un valor inferior al recomendable.

Un ejemplo es el que se ha obtenido a través del cálculo de ratio de *engagement* de Instagram, el cual consiste en la división de las interacciones por el número de seguidores. Pese no haber podido obtener información más concreta, se han utilizado datos del perfil de Instagram y tres publicaciones durante un periodo vacacional (Ilustración 15), y todos los valores son inferiores a un 1%, tal y como se muestra en la Tabla 2. Para esta red social el rango aceptable se encuentra entre el 1 y el 5%. (India, C., 2021).

Ilustración 15: Publicaciones en Instagram del perfil Penguin España



Fuente: Penguin Libros, (2021)

Tabla 2: Cálculo de la tasa de engagement de Instagram

INSTAGRAM	Likes	Comentarios	Compartidos	Seguidores	ENGAGEMENT RATE
Post 23 agosto	1625	106	0	472.000,00	0,37%
Post 22 agosto	1207	48	0	472.000,00	0,27%
Post 20 agosto	829	43	0	472.000,00	0,18%

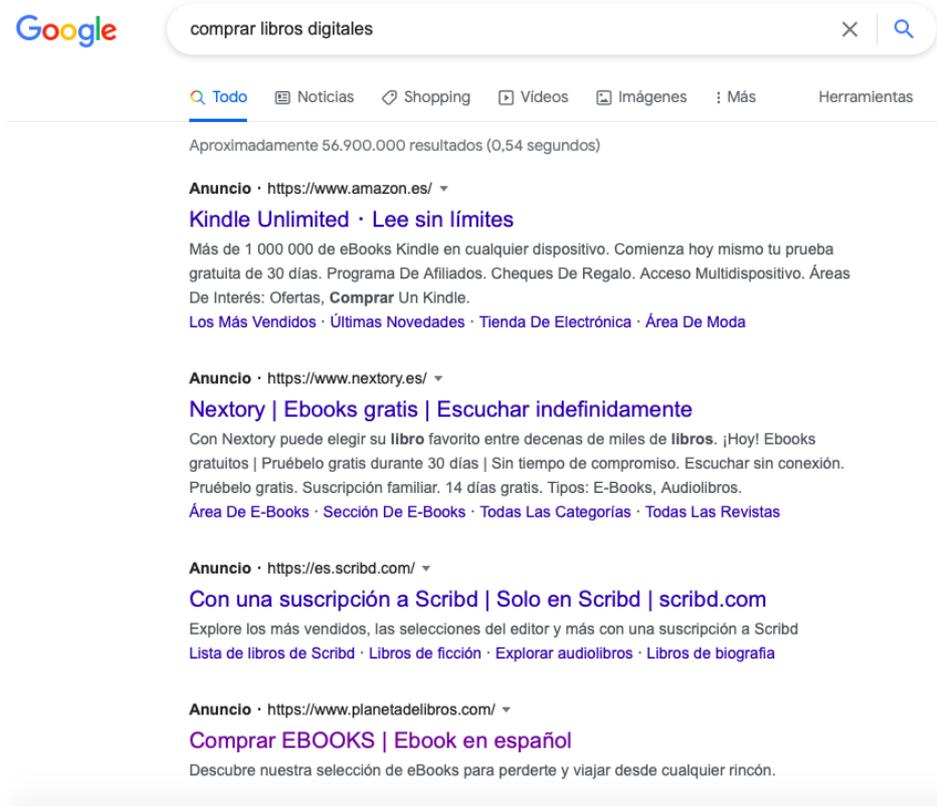
Fuente: Penguin Libros (2021), elaboración propia

Por tanto, esto puede suponer una debilidad al no tener bien aprovechada una herramienta fundamental para el marketing digital.

#### 4. Posicionamiento SEM.

La empresa cuenta con una campaña digital para mejorar el posicionamiento SEM, puesto que buscando palabras clave aparecen como anuncio en los motores de búsqueda. Sin embargo, las palabras claves se presupone que están planteadas erróneamente puesto que, después de utilizar la herramienta de *benchmarking*, únicamente aparece en el posicionamiento SEM cuando se busca por el nombre de la empresa y su tienda online. Por tanto, es una debilidad el posicionamiento SEM planteado ya que palabras clave como “comprar libros” o “comprar audiolibros” está liderado por la competencia directa, tal y como se muestra en la Ilustración 16.

Ilustración 16: Resultados de búsqueda de Google



Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.google.es>.

### 5.3.2. Análisis externo

En el análisis externo se trata de identificar todos aquellos factores que afectan a todas las empresas del sector, es decir, los aspectos tanto positivos como negativos que en cierta forma pueden influir en todos los aspectos que conciernen a las empresas del sector. En este caso, se van a enumerar y definir cuales son las oportunidades y amenazas que suponen a las empresas que se encuentran dentro del sector editorial, más concretamente a aquellas que disponen de unidades de negocio de audiolibros y libros digitales. Al igual que en el análisis interno, se va a hacer uso de la información secundaria que aporte datos del entorno que rodea a PRHGE y que puedan suponer una oportunidad o bien, una amenaza.

## **OPORTUNIDADES:**

### **1. Tendencia positiva del mercado editorial.**

Tal y como se ha comentado y observado en apartados anteriores, actualmente el sector editorial sigue una tendencia positiva que va ligada con el comportamiento del consumidor, es decir, a pesar de que el consumo no se caracterice por tener una tendencia sólida, con el paso de los años ha aumentado el uso de productos de ocio como libros y se ha iniciado además una tendencia positiva con el uso de diferentes soportes. (Federación de Gremios de Editores de España, 2019a).

### **2. Escasos competidores directos.**

A pesar de que se clasifique como un sector amplio en cuanto a número de competidores, se trata de un mercado que se encuentra polarizado y atomizado, es decir, no todas las empresas tienen el mismo tamaño ni la misma potencia. Para PRHGE existen escasos competidores directos que tienen un tamaño y un posicionamiento similar, como ejemplo se podría ver que algunos periódicos como ABC (2019), consideran que realmente se trata de un duopolio donde el liderazgo es llevado a cabo por Grupo Planeta y Penguin Random House Grupo Editorial.

### **3. Avance tecnológico.**

Como se ha comentado con anterioridad, a través de los años ha habido multitud de aspectos tecnológicos que han facilitado la evolución del sector, ya que gracias a las innovaciones se pudo modificar aspectos esenciales del libro tradicional para trasladarlo a otros soportes, específicamente los digitales. Por tanto, se espera que con la evolución tecnológica que existe dentro de la sociedad, se siga la misma tendencia de innovación como se ha hecho en años anteriores.

### **4. Avances en la legislación.**

El sector editorial siempre se ha tratado de un mercado profundamente tradicional pero como se ha comentado en la oportunidad anterior, siempre existe una evolución tecnológica que hace que el entorno donde

se actúa cambio. Asimismo, también existe modificaciones en la administración y el procedimiento legal que debe llegar el sector, por lo que para garantizar la seguridad y el correcto funcionamiento, aparece además de otras leyes una *Comisión de Propiedad Intelectual* por el Ministerio de Cultura y Deporte que se encarga de el arbitraje, la mediación, la determinación y el control de tarifas, así como también de actuar como salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual, tanto de autores como de las empresas editoriales. (Ministerio de Cultura y Deporte. *Comisión de Propiedad Intelectual*, 2021).

##### **5. Competidor más grande con problemas financieros.**

Como se ha comentado anteriormente, el mercado se encuentra polarizado y atomizado, de forma que existen dos grandes “titanes” que controlan el mercado y en cierto modo marcan las tendencias estratégicas. En este caso, se presenta una oportunidad para el mercado puesto que es el grupo Planeta quien actualmente y desde hace relativamente poco aparece en los medios con problemas financieros, tanto por inversiones realizadas y por resultados negativos tal y como comentan Marco, A. (2020) y Sobrino, R. (2019). Sin embargo, según Muñoz, R. (2021), en el año 2019 alegó obtener beneficios después de años presentando pérdidas, pero esto se debe a la venta de uno de sellos para poder hacer frente a dichas pérdidas y a las deudas, por lo que se podría decir que a pesar de obtener beneficios, la empresa ha necesitado desprenderse de uno de sus sellos para poder seguir adelante. Sin duda, el hecho de que el principal competidor del sector y además uno de los líderes esté presentando esta situación hace que las empresas que actúen en él puedan ver alguna oportunidad.

##### **6. Agilidad en la distribución de productos.**

En la actualidad, los productos del sector editorial y más concretamente los provenientes de las unidades de negocio de audiolibros y libros digitales, se distribuyen a través de las plataformas digitales o *e-distribuidores*. Estas pueden ser creadas tanto por las propias empresas editoriales (por ejemplo, PRHGE tiene Penguin Libros) como en conjunto

con otras empresas, así como también puede tratarse de plataformas comerciales o genéricas que además ofrecen productos que van más allá del sector editorial, como puede ser Amazon, Casa del Libro o Fnac.

El hecho de que se traten de plataformas digitales, que exista un avance continuo en la tecnología y la propia naturaleza del producto, hace que exista una mayor agilidad en su distribución y, por tanto, que las empresas sean más eficientes. (Federación de Gremios de Editores de España, 2019b).

### **AMENAZAS:**

#### **1. Alto índice de piratería.**

Como se ha podido ver en el Observatorio sobre la Piratería en España (2019), a pesar de que los índices globales de piratería han disminuido, no ha sido igual para el libro. Según este estudio, el 33% de los consumidores acceden a los libros en formato digital y de forma ilícita, es decir, el hecho de que para adquirir libros digitales los consumidores accedan a través de portales ilegales hace que la industria editorial tenga un cese de lucro aproximado de 230 millones de euros. Por tanto, se considera una amenaza por el efecto directo que tiene sobre las ventas y facturación de las empresas. (GFK. *Observatorio de la Piratería y Hábitos de Consumo Digitales 2019, 2020*).

#### **2. Alta dependencia de la capacidad económica.**

Al tratarse de un sector con una demanda elástica, la capacidad económica de los consumidores va a ser crucial para poder determinar y entender la demanda del producto. Esto se debe a la propia naturaleza de la sociedad española en la que el ocio y, más concretamente dirigido a los libros digitales o audiolibros, queda relegado a posiciones con menor prioridad en sus cestas de la compra. Es por tanto que la comercialización de los productos de este sector va a depender en gran medida en la capacidad económica de los clientes. (Universidad de Córdoba, 2009).

### **3. Alto poder de negociación del cliente.**

Tal y como se ha comentado en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas del sector es alto, ya que al existir una multitud de productos por consumir (géneros, ediciones...) y tener una alta dependencia de las opiniones de otros lectores antes de realizar una compra, hace que este agente tenga un gran poder dentro de la negociación.

### **4. Incremento del uso de productos sustitutivos.**

A pesar de que los productos objeto de estudio sean de formato fundamental y profundamente tecnológicos, los productos que les sustituyen en el mercado como bien se ha comentado anteriormente, son sus antecesores, es decir, los libros físicos. Esto se debe a que existe todavía un sentimiento de apego hacia este formato que como bien se define en el artículo de Telos Telefónica (2020), los lectores tienen un gusto por la colección física de sus libros y, por tanto, la transformación digital de este tipo de producto es tardía en este país. A través del cuestionario realizado personalmente a clientes potenciales este hecho también fundamentarse, ya que de los datos obtenidos se puede concluir que sigue existiendo una mayor preferencia por el formato papel a pesar de que algunos de los entrevistados se encuentran flexible y también consume libros digitales.

### **5. Barreras de entrada y salida de competidores.**

Tal y como se han extraído las conclusiones en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, dentro del sector editorial existen ciertas barreras de entrada para los nuevos competidores que hoy en día no suponen un gran impedimento para que los emprendedores o nuevos competidores puedan adentrarse dentro de la industria. Por otro lado, las barreras de salida van orientadas en los derechos de propiedad intelectual así como las condiciones de contrato editorial por las que muchas empresas del sector tendrían trabas u obstáculos para poder abandonarlo. De esta forma, esta amenaza supone una mayor entrada y retención de nuevos competidores del mercado.

Por tanto, después de haber analizado los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo, se puede decir que PRHGE es una empresa que gracias a todas las fortalezas de las que dispone y todas las oportunidades del mercado, se le ha permitido mejorar poco a poco su situación y posicionamiento frente a otras empresas del sector. Sin embargo, existen amenazas importantes como la piratería o el uso de productos sustitutivos que en conjunto con sus debilidades van a suponer retos que deberá afrontar. (Tabla 3).

Tabla 3: Modelo DAFO aplicado a PRHGE

I N T E R N O	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	E X T E R N O
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campañas de marketing.</li> <li>2. Formalidad con clientes.</li> <li>3. Redes sociales.</li> <li>4. Posicionamiento SEM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto índice de piratería.</li> <li>2. Alta dependencia de la capacidad económica.</li> <li>3. Alto poder de negociación de los clientes.</li> <li>4. Incremento del uso de productos sustitutivos.</li> <li>5. Barreras de entrada y salida de competidores.</li> </ol>	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento y marca fuerte.</li> <li>2. Canales de distribución variados.</li> <li>3. Instalaciones de producción de audiolibros propias.</li> <li>4. Derechos de propiedad intelectual.</li> <li>5. Extenso conocimiento del sector.</li> <li>6. Permiso de previsualización.</li> <li>7. Variedad de precios.</li> <li>8. Iniciativas medioambientales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia positiva del mercado editorial.</li> <li>2. Escasos competidores directos.</li> <li>3. Avance tecnológico.</li> <li>4. Avances en la legislación.</li> <li>5. Competidor más grande con problemas financieros.</li> <li>6. Agilidad en la distribución de productos.</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Análisis CAME

Una vez obtenido el análisis DAFO, se va a realizar un análisis CAME que se define como el análisis complementario a la matriz DAFO que a través de la determinación previa de los aspectos positivos y negativos de la empresa, se puedan identificar y corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades. (Betancourt, 2018).

Mediante dicho análisis se busca alcanzar estrategias a partir de las acciones mencionadas anteriormente con respecto a los aspectos positivos y negativos de la empresa.

Puesto que en la Tabla 3. tanto en el análisis externo como en el interno los puntos débiles y fuertes han sido numerados, para la definición de las acciones del análisis CAME, se va a utilizar una nomenclatura que permita agilizar el análisis. Por ejemplo, para la tercera Debilidad establecida en el análisis DAFO la nomenclatura será D3, y para la segunda Oportunidad será O2.

Por tanto, se van a definir qué acciones tomar para este análisis:

### DEBILIDADES QUE CORREGIR

- ❖ **D3:** Mejorar las redes sociales y su posición online. Puesto que la empresa tiene una debilidad en sus redes sociales, una forma de **corregir** este hecho es tratar de formar al personal de marketing digital al igual que actualizar el contenido. De esta forma, se podrá mejorar la presencia online y de algún modo, acercarse más al cliente y poder influir de una forma indirecta en sus decisiones de compra.

### AMENAZAS QUE AFRONTAR

- ❖ **A1:** Reducir el margen de beneficio. Mediante esta estrategia lo que se busca es **afrontar** la amenaza tan inminente que supone la piratería, ya que uno de los factores causantes de este hecho es el precio percibido por el cliente.

- ❖ **A4:** Promoción de los productos de nuevo formato. Aunque los productos presentan todas las facilidades que podrían tener los consumidores, aún sigue existiendo una gran tendencia al consumo de sus sustitutos, por lo que se va a **afrontar** esta amenaza con la promoción de los productos de estudio a través de personas de influencia en los medios más masivos, es decir, las redes sociales.

## FORTALEZAS QUE MANTENER

- ❖ **F2:** Aumentar el número de distribuidores. Aunque la empresa ya disponga de diferentes canales de venta dónde el consumidor puede acudir para obtener los productos deseados, es recomendable **mantener** esta fortaleza a través del aumento de distribuidores con una mayor visibilidad o reconocimiento como son *Audible* o *Storytel*, donde en este último la empresa había retirado sus títulos. Esta estrategia se puede catalogar como estrategia ofensiva por fijarse en las fortalezas.
- ❖ **F6:** Mejorar la accesibilidad a la previsualización. Al tratarse de productos que no se pueden revisar ni observar físicamente, puede suponer una barrera de compra para los clientes, por lo que la empresa ofreció el servicio de previsualización para mejorar este hecho. Una forma de **mantener** este aspecto es mejorar la accesibilidad y la visibilidad de este servicio, de forma que el consumidor tenga un mayor abanico de facilidades.
- ❖ **F1:** Planes de adquisición de sellos. La empresa se caracteriza por ser una de las líderes como se ha comentado en reiteradas ocasiones, por lo que para que por una parte se **mantenga** este hecho es establecer planes de adquisición de pequeños sellos que presenten un alto potencial o que abarquen a segmentos de mercado nuevos.

## OPORTUNIDADES QUE EXPLOTAR

- ❖ **O1:** Promoción de nuevas obras. Puesto que una de las fortalezas que dispone PRHGE es la variedad de autores de renombre dentro de la literatura española e internacional, y se ha demostrado que existe una tendencia

positiva en el mercado, para **explotar** esta oportunidad la estrategia supondría realizar promoción de las nuevas obras como así de los progresos de los diferentes proyectos.

Por tanto, tras haber realizado el análisis CAME, se puede concluir que se pueden aplicar diferentes estrategias que permitan de algún modo mejorar la situación de la empresa, ya sea a partir de mantener algunas de sus fortalezas como también afrontar las amenazas que puedan sacudir a las empresas del sector. En la Tabla 4 se puede de forma más visual:

Tabla 4: Análisis CAME para PRHGE

I N T E R N O	<b>CORREGIR</b>	<b>AFRONTAR</b>	E X T E R N O
	D3. Mejorar las redes sociales y su posición online.	A4. Promoción de los productos de nuevo formato. A1. Reducir el margen de beneficio.	
	<b>MANTENER</b>	<b>EXPLOTAR</b>	
	F2. Aumentar el número de distribuidores. F6. Mejorar la accesibilidad a la previsualización. F1. Planes de adquisición de sellos.	O1. Promoción de nuevas obras.	

Fuente: Elaboración propia

## 6. Objetivos comerciales

Tras haber realizado los análisis tanto del micro como del macroentorno de la empresa, y además haber obtenido las conclusiones pertinentes de cada uno de ellos, en este Plan de Marketing se van a proponer una serie de objetivos que se pretenden alcanzar con las estrategias que se van a proponer posteriormente. Cabe destacar que, como se ha comentado en reiteradas ocasiones, se trata de una empresa que a nivel de posicionamiento tiene pocos aspectos que mejorar. Aún así, se detallan los siguientes objetivos a conseguir:

Como objetivo general o principal, se quieren mejorar tanto las ventas, como el posicionamiento y la fidelización de los clientes de las unidades de negocio de audiolibros y libros digitales de la empresa Penguin Random House a través del fomento del consumo de este tipo de producto de los consumidores españoles.

Para poder conseguir estos objetivos generales, se han confeccionado los siguientes objetivos específicos que se clasificarán según los generales.

## **OBJETIVO DE VENTAS**

A través de los objetivos de ventas se busca mejorar la facturación en esta unidad de negocio, puesto que los productos que se comercializan tienen una facturación en general dentro del sector muy reducida. Por tanto, además de mejorar las propias ventas de la empresa, también ayudaría a mejorar las ventas del sector.

Los objetivos que se plantean tienen un alcance de un año para estudiar la evolución de las ventas, así como comprobar la efectividad del plan sin asumir muchos riesgos. Los objetivos de ventas que se plantean son:

- Aumentar al menos un 10% de las ventas de audiolibros y libros digitales en el plazo de un año a nivel nacional en todos los canales de distribución que dispone la empresa.

## **OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO**

Con este tipo de objetivos se busca que la imagen de los productos comercializados dentro de la unidad de negocio se vea mejorada, ya que se tratan de productos con poca demanda y su imagen muchas veces queda olvidada entre los clientes o lectores. Por tanto, con estos objetivos se busca que a través de la mejora del posicionamiento, la imagen percibida por el cliente sea de mejor calidad. Por tanto, los objetivos de este tipo son:

- Aumentar y mantener el *engagement* en un 4% de los perfiles de España de la empresa Penguin Random House Grupo Editorial en el plazo de un año.
- Conseguir una media de 20 comentarios en cada publicación de los perfiles de redes sociales españolas en el plazo de un año.

## **OBJETIVOS DE FIDELIZACIÓN**

Estos objetivos se van a centrar y focalizar en atraer a clientes para que adquieran este tipo de productos para satisfacer sus necesidades. Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia que supone el cliente para una empresa y además su predisposición por los productos sustitutivos, es fundamental tener en cuenta su opinión con respecto a los productos y actuar con firmeza. Con estos objetivos se busca ampliar la cartera de clientes de productos de soporte digital. Por tanto, los objetivos de fidelización van a ser:

- Obtener una tasa de atracción del 2% de clientes de productos sustitutivos a nivel nacional en un año.
- Ampliar en un 2% de la cartera de clientes a través de la captación de nuevos clientes españoles en un año.

Con la estructura empresarial y los recursos de los que se dispone, se espera que con la fijación de los objetivos previos y las estrategias que permitan conseguirlos, la empresa alcance una situación más favorable para la unidad de negocio de audiolibros y libros digitales. Para ello, va a hacer uso de todas las fortalezas y de las oportunidades que le pueda brindar el entorno.

Por tanto, se considera que si Penguin Random House Grupo Editorial consigue alcanzar todos los objetivos planteados (Tabla 5), el posicionamiento de la unidad de negocio de estudio será más favorable que en su estado inicial gracias la retención de clientes y nuevos clientes, así como también la comunicación que se establezca con ellos con el marketing relacional.

Tabla 5: Resumen de los objetivos del Plan Comercial

<b>OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL</b>	
<b>OBJETIVO DE VENTAS</b>	Aumento en un 10% de las ventas a nivel nacional de audiolibros y libros digitales.
<b>OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO</b>	Aumentar y mantener el <i>engagement</i> en un 4% de las redes sociales.
	Conseguir una media de 20 comentarios en cada publicación de sus redes sociales españolas.
<b>OBJETIVOS DE FIDELIZACIÓN</b>	Mejorar la tasa de atracción de productos sustitutos en un 2%.
	Ampliar la cartera de clientes en un 2%.

Fuente: Elaboración propia

### 6.1. Público objetivo o potencial

Finalmente, teniendo en cuenta la importancia que suponen los objetivos en un plan comercial, es necesario establecer y conocer cual es público potencial y objetivo al que se dirige este producto.

Según el informe de Conecta (2020), normalmente los consumidores de este tipo de productos son tanto hombres como mujeres (pero siendo ligeramente superior este último grupo) de nacionalidad española. El uso de este producto está más extendido en la población menor de 55 años, pero existe una alta incidencia en el grupo de población entre 14 y 34 años, por lo que el plan de marketing se va a centrar más en este. Además, este grupo de consumidores son quienes más consumen redes sociales, por lo que será muy interesante tratar el objetivo planteado para este segmento.

Por último, este público se caracteriza por tener unos estudios superiores, es decir, la gran mayoría tienen estudios universitarios.

Estos datos obtenidos en el informe se sustentan a través de los resultados obtenidos del cuestionario realizado a consumidores típicos de productos literarios, ya que la mayoría afirman tener afición a la lectura por motivos de ocio

y los libros que leen los adquieren a través de recomendaciones por redes sociales. Este se ve relacionado porque la mayoría de los participantes se encuentran en la franja de 19 y 29 años y la mayor parte de ellos con estudios universitarios. Además, cabe recalcar que una gran parte de ellos recurriría a los productos de soporte digital entre otras razones o contextos para ayudar al medioambiente, por lo que será un aspecto importante de cara a establecer la estrategia del plan.

Por tanto, el público objetivo o potencial será todos los hombres y mujeres españoles entre las edades de 14 y 29 años que sean asiduos en redes sociales, es decir, que formen parte de la sociedad digitalizada y además tengan un hábito de lectura medio-alto, así como también una concienciación con el medio ambiente.

## 7. Estrategias de marketing

Una vez realizados los análisis pertinentes para conocer la situación tanto interna como externa del entorno y la empresa, se han establecido unos objetivos a conseguir en un espacio de tiempo determinado.

Por tanto, para poder conseguir los objetivos planteados y mejorar el posicionamiento de la unidad de negocio en España, se va a describir la estrategia a seguir que va a definir las acciones que deben realizarse. Esta estrategia va a consistir principalmente en mejorar los puntos débiles de la empresa a través de aprovechar los factores externos que la favorecen. Con ello, se espera que el posicionamiento mejore.

Penguin Random House Grupo Editorial para su unidad de negocio de audiolibros y libros digitales va a seguir una estrategia de liderazgo, ya que lo que se busca principalmente es mejorar el posicionamiento de la unidad de negocio, así como también que aumenten las ventas de estos productos entre los clientes. Por tanto, la estrategia va a ser **estrategia de costes**. Esto se debe a que como la empresa dispone de sus propias instalaciones para la producción

de audiolibros así como también de libros digitales, puede permitirse reducir sus costes y actuar en economías de escala.

Para esta estrategia, la empresa además debe estar centrada en cuatro pilares:

- ❖ **Productos responsables medioambientalmente.** La empresa está orgullosa de poder afirmar que ha obtenido el certificado medioambiental FSC como grupo editorial, así como también de haber introducido a sus grupos de interés en la defensa del medioambiente. Por tanto, es necesario que la empresa haga visible que se responsabiliza y está concienciada con la situación medioambiental a través también de los productos tecnológicos que evitan el uso de materias primas y, por tanto, medioambientalmente responsables y comprometidos con el Objetivo 13: Acción por el Clima y el Objetivo 12: Producción y Consumo Responsable.
- ❖ **Contacto con el cliente.** El cliente es la base de todo y es necesario establecer un contacto continuo y directo con él. Por tanto, la empresa en todo momento va a garantizar que el cliente se sienta integrado en ella y atendido ante cualquier percance. Además este contacto debe ser fresco y dinámico, es decir, debe adaptarse y evolucionar al mismo tiempo que lo hace el público objetivo.
- ❖ **Venta online.** Puesto que los productos a los cuales se dedica el plan de marketing son profundamente tecnológicos, es decir, su formato y plataforma son íntegramente digitales, es necesario que la empresa fije y mantenga la venta online como un aspecto clave para la comercialización de estos productos. A través de potenciar este tipo de plataforma de distribución y comercialización, los clientes van a poder tener una atención más inmediata y personalizada de sus compras, así como también se podría reducir la tasa de abandono en el momento de compra.
- ❖ **Relación calidad-precio.** Como se comentaba al principio, se trata de productos de ocio que por lo general tienen una demanda elástica, es decir, a pequeñas variaciones de precio la demanda fluctúa más. Además de eso,

dependen mucho de la capacidad económica de los consumidores por lo que se va a centrar en ofrecer los productos cuya calidad se ajuste al precio esperado por los consumidores. De esta forma, se buscará reducir la elasticidad de la demanda y que la capacidad económica influya en menor medida.

## 8. Plan Comercial

En esta parte del plan de marketing se van a desarrollar los planes de acción que van a dar respuesta a los objetivos y estrategias fijadas en los apartados anteriores. A continuación se van a desarrollar las acciones específicas por lo que refiere a las 4P del *marketing mix* del plan comercial, ya que a través de ellas se espera conseguir la mayor efectividad en el desarrollo de estas.

El profesor Jerome McCarthy en 1964, según Goi, C. L. (2009), definió las variables Producto, Precio, Distribución y Comunicación, como las más influyentes e importantes del *marketing mix*.

Por tanto, a partir de la definición de las 4 principales variables comerciales como herramientas, se van a establecer los pasos y decisiones a tomar en el *marketing-mix*.

### 8.1. Productos

Cuando se habla de productos, se hace referencia a los servicios o bienes comercializados por la empresa y son los que se encargan de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. (Botey, P., 2020).

Es fundamental trabajar todos los posibles aspectos que afecten a los productos, como pueden ser el contenido o la portada, ya que va a ser imprescindible para mejorar la percepción por parte del cliente.

PRHGE se va a centrar en este plan de marketing como se ha comentado anteriormente en los audiolibros y los libros digitales, puesto que uno de los objetivos principales es aumentar el consumo de este tipo de productos, así como su posicionamiento dentro del mercado. Con esto, también se persigue que la sociedad esté más concienciada con el uso de productos menos contaminantes y que tengan un menor impacto medioambiental.

## Audiolibros

Por lo que respecta a los audiolibros, se trata de una narración de un contenido literario o libro que se encuentra en un soporte digital, o bien, como describe la Real Academia Española, se trata de una “grabación sonora del texto de un libro”. (Real Academia Española. *Definición de audiolibro*, 2021).

Al tratarse de un producto digital, tiene una naturaleza intangible pero se puede obtener una idea a través de la Ilustración 17 de su aspecto.

*Ilustración 17: Ejemplo visual de un audiolibro*



*Fuente: TurboGadgetReviews, (2021)*

Como se trata de un producto que ya lleva tiempo dentro de la cartera de productos de la empresa, se van a plantear 3 variantes de las que se espera una mayor efectividad de difusión. Sin embargo, todas ellas van a llevar un mensaje de voz que se va a reproducir antes del prólogo y después del epílogo en agradecimiento al lector por haber adquirido este tipo de producto, puesto que esta contribuyendo en la reducción del impacto medioambiental. Un ejemplo de ello sería:

Antes del prólogo: “Hola, gracias por adquirir (nombre del libro y autor). Te agradecemos esta compra puesto que con ella has puesto tu granito de arena contra el cambio climático. Disfruta de tu lectura.”

Después del epílogo: “Esperamos que hayas tenido una experiencia inolvidable. Solo queremos recordarte que con este pequeño viaje has contribuido con el medio ambiente y que estamos impacientes por volverte a ver en otro relato.”

Con estos dos mensajes, se busca transmitir al lector o cliente valores emocionales y sociales, es decir, se trata de integrar al lector en un grupo figurativo de personas que consumen nuevos tipos de productos como también hacerle sentir responsable medioambientalmente.

Por otro lado, como se ha comentado antes, se van a establecer 3 líneas de este producto de forma que existan varias opciones que le permitan ser más atractivo para los clientes.

→ **Línea 1: “Nuestras Letras”**. Con esta variante, se va a ofrecer un producto con unos costes menores puesto que la voz que se va a escuchar a lo largo de toda la narración será el propio autor de la novela. En el supuesto caso de que la novela fuera de un autor no hispanohablante quedaría apartada de este tipo de variante.

→ **Línea 2: “Nuestras Voces”**. Actualmente la mayoría de los audiolibros se encuentran narrados por este tipo de profesionales, pero como en la industria de la cultura está en tendencia el cine y la producción audiovisual, las voces más conocidas del cine y la televisión pasarían a tener un papel más protagonista en este tipo de productos. Por ejemplo, si el libro que se quiere narrar es del género de aventuras con una sinopsis relacionada con los piratas, el actor Luis Posada podría ser un gran candidato para la narrativa, ya que es la voz habitual de Johnny Depp en la saga Piratas del Caribe.

→ **Línea 3: “Nuestros Actores”**. En esta última variante, la voz cantante del relato estaría en manos de actores y actrices conocidos dentro del panorama español, de forma que aquellos interesados en el producto y además seguidores de dichas celebridades tengan un mayor atractivo por esta variante.

Por tanto, lo referente a la variable producto para los audiolibros, se van a aplicar estas tres variantes a 170 títulos nuevos en total que se publiquen en el año del plan, puesto que equivalen al 10% de la media anual, es decir, se van a realizar 57 audiolibros aproximadamente de cada variante. Se ha elegido esta cantidad

puesto que como no se ha podido acceder a información de la empresa a través de trabajadores, se ha supuesto un reparto equitativo de los 1700 títulos nuevos en los 12 meses del año, es decir, de media PRHGE publica entre todos sus sellos un total de 141 títulos de forma mensual, aproximadamente tal y como se ha comentado en el apartado 3.2. “Penguin Random House Grupo Editorial”. Por otro lado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario con respecto a los géneros preferidos por los lectores, se va a hacer una incidencia en las novelas románticas y de misterio.

Además, los títulos que van a resultar elegidos van a ser aquellos que hayan sido revisados y aceptados por los revisores de los diferentes sellos editoriales en los meses previos al plan, es decir, aquellos títulos que se acepten en los tres últimos meses del año anterior.

Por tanto, 170 títulos supondrían aproximadamente la producción de un mes y medio del grupo editorial. Asimismo, para agilizar la producción, 34 sellos del grupo elegidos al azar van a realizar 5 audiolibros.

De esta forma, no se va a incurrir en un exceso de costes y se va a poder realizar un mejor control de la efectividad del plan.

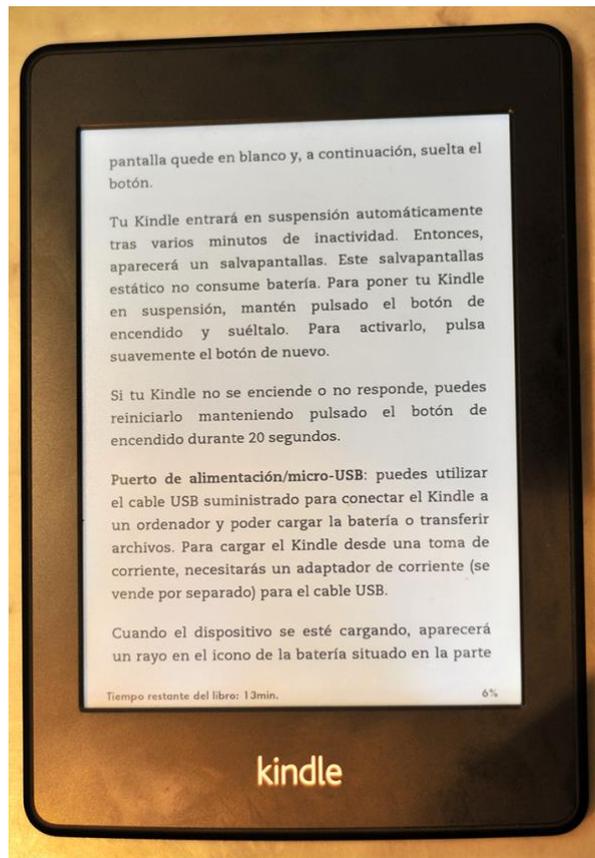
### **Libros digitales**

Por lo que respecta a libros digitales o también conocidos como *eBooks*, se define como la publicación del libro tradicional a soportes digitales, es decir, se trata de un contenido editorial que se puede utilizar y leer en un dispositivo digital. (Pérez Porto, J. y Merino, M., 2017).

Otra definición que acoge la Real Academia Española es “libro en formato adecuado para leerse en un dispositivo electrónico”. (Real Academia Española. *Definición de libro electrónico*, 2021).

Tiene la misma naturaleza intangible que el audiolibro pero al no tratarse de un producto auditivo, sino más bien es un cambio de soporte, la concepción de este producto es más sencilla. Véase en la Ilustración 18.

Ilustración 18: Libro digital en un lector Kindle



Fuente: Educalingo (2021)

De la misma forma que se quiere dar valor emocional y social con los audiolibros, se va a aplicar a los libros digitales la posibilidad de obtener una página adicional justo antes del prólogo donde se agradezca de forma personal al lector por la adquisición del producto y además, se le recuerde que está ayudando a combatir el cambio climático. Un ejemplo sería:

“Hola, (nombre del cliente). Gracias por adquirir (nombre del libro y autor). Te agradecemos esta compra puesto que con ella has puesto tu granito de arena contra el cambio climático. Disfruta de tu lectura.”

En este caso, se ha decidido introducir la posibilidad de personalización del libro como modo de sustitución a las firmas de libros físicos, así como también una forma de acercarse más al cliente. Además, solamente se ha planteado para este producto puesto que la introducción digital del nombre se podría automatizar

de forma más fácil y económica que el audiolibro. Se va a realizar sobre los mismos 170 títulos digitales que se han comentado para los audiolibros, para que la empresa pueda prorratear los costes y aprovechar los servicios de corrección, maquetación y diseño para ambos servicios.

Por lo que respecta a la producción de ambos tipos de producto, según Gozzer Arias, S. (2017), por ejemplo, la producción de los audiolibros suele tener una duración aproximada de una semana, pero previamente a ella deben haberse realizado todos los procesos de preproducción comprendidos por las tareas de redacción (revisión del manuscrito, traducción si procede, maquetación y corrección), de diseño (cubiertas e interiores, gestión de imágenes) y realización técnica (revisión del material, maquetación final y edición digital). (Penguin España. *Cómo publicar un libro*, 2021).

Por tanto, se van a proponer las dos primeras semanas de la fase de producto para estos procesos de preproducción, de forma que las dos últimas sean para la grabación y edición de audio de los audiolibros en los estudios de grabación tanto de Barcelona como los de Madrid de los que dispone la empresa. (Manrique, W., 2019).

En cada mes se van a producir 85 títulos, de forma que una vez superados los dos meses se hayan conseguido producir los 170 títulos. Al mismo tiempo que se realiza la producción y grabación de los productos, los diseñadores de los sellos se van a encargar de realizar las portadas de los libros.

## **PORTADA**

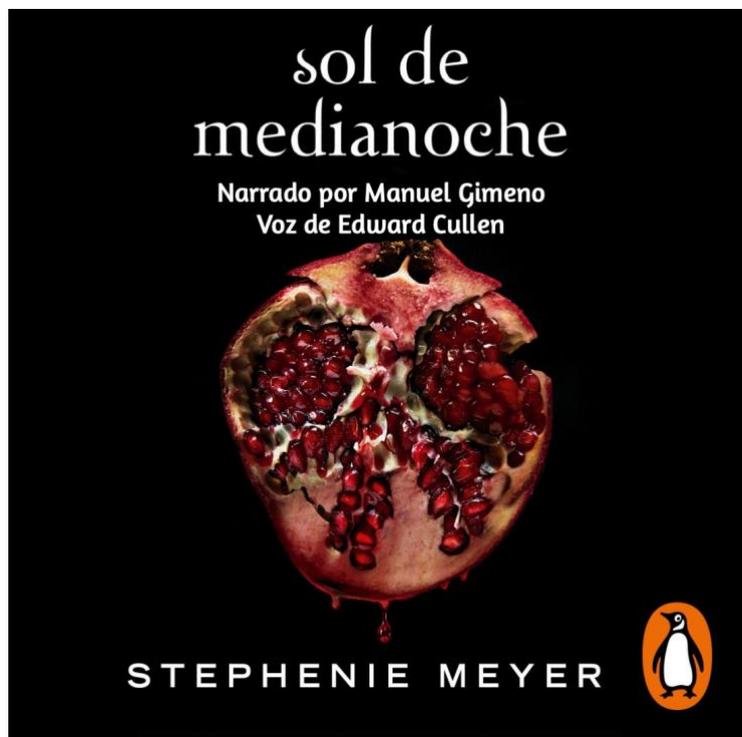
La portada es la parte más visual y una de las más importantes en el proceso de decisión de compra del cliente según el portal Impresión Libros (2021), por lo que es de vital importancia ofrecer una imagen que capte la atención del lector y que sea atractiva a la vista. Sin embargo, a pesar de que este factor puede ser muy personal entre el sello y el autor del libro, se puede aplicar una norma general donde aparezca en la portada un signo distintivo.

Este cambio en el producto va a ser únicamente en los audiolibros, puesto que para los libros digitales la novedad se añadirá en la descripción.

Por tanto, los diseñadores gráficos de los sellos editoriales se van a encargar de realizar las portadas como se suele proceder habitualmente pero con la diferencia de que se va a incluir al lado del título quién es la persona responsable de la voz del libro. De esta forma, se puede captar la atención de una forma más directa de los lectores, ya que muchos de ellos se van a ver atraídos por el hecho de ver que su actor, actriz o autor favorito es el que está detrás de la voz del libro.

A continuación en la Ilustración 19 se presenta un ejemplo de portada para un audiolibro con la línea **Audiolibros “Nuestras Voces”**.

*Ilustración 19: Ejemplo de portada para los nuevos audiolibros*



*Fuente: Penguin Libros (2021), elaboración propia*

## 8.2. Precio

El precio es el valor monetario que debe pagar el consumidor o cliente por los productos que ofrece la empresa, es decir, es la cantidad monetaria que debe ofrecer para poder satisfacer sus necesidades y deseos. (Botey, P., 2020).

Como se ha comentado en reiteradas ocasiones, la compra de estos productos se ve fundamentalmente condicionada por la capacidad económica, y esto se justifica en cierta medida porque al tratarse de productos intangibles y destinados al ocio, el precio va a suponer un aspecto muy importante. También es importante tener en cuenta que en España actualmente existe la ley España (2007) que regula los precios de estos productos, es decir, las editoriales establecen un precio fijo al que se le puede aplicar como máximo un 5% de descuento, sea el punto de venta que sea. Por lo que este precio fijo va a ser igual que el precio de venta (conocido también como PVP).

En primer lugar, las empresas para tener unos márgenes específicos de beneficio pueden definir el precio de sus productos en base al **método basado en costes**, sin embargo se tratan de productos digitales que únicamente tienen costes fijos y que por tanto, no presentan un precio mínimo. Por otro lado, como se precisan datos internos de la empresa a los que no se tiene acceso ni conocimiento, resulta inviable o menos conveniente calcular el precio con esta metodología.

Desde otra perspectiva, podría establecerse el precio en **base a la competencia** pero como se trata de un sector atomizado y polarizado, únicamente se tendría en cuenta la competencia más directa del grupo editorial, es decir, Grupo Planeta. Con este método, se pueden estimar o establecer los precios en base a una empresa que presenta unas condiciones similares de recursos y procesos de producción. Con esta estrategia de precios se podría actuar sobre el posicionamiento dentro del mercado y, observando los datos que ofrece la empresa en su página de venta, los precios medios por producto son los que resultan del cálculo medio de los precios más habituales que no siguen ningún tipo de patrón en cuanto a la extensión de la obra. Estos precios pues, se presentan en la Tabla 6:

Tabla 6: Precio medio de los productos digitales de Grupo Planeta

PRECIO MEDIO DEL GRUPO PLANETA	
Libros Digitales	7,39€
Audiolibros	18,24€

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, realizando la misma metodología para el cálculo de los precios medios que actualmente ofrece PRHGE, en la Tabla 7 se puede ver que el competidor directo está siendo más competitivo en cuanto a precios puesto que ofrece sus productos digitales en promedio más baratos que la empresa de estudio. Por tanto, este método va a ser sustancialmente útil para la determinación de esta variable.

Tabla 7: Precio medio de los productos digitales de PRHGE

PRECIO MEDIO DE PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL	
Libros Digitales	8,79€
Audiolibros	20,19€

Fuente: Elaboración propia

El siguiente método que se plantea es el **método basado en clientes**, más concretamente a través del **precio psicológico**. Con este método se busca conocer cual es el grado de aceptación que tienen los consumidores por adquirir los productos a un precio determinado. (Bueno, P., 2020).

Tras haber realizado una encuesta personal con potenciales consumidores, se han obtenido datos que van a ser importantes en el proceso de establecimiento del precio, tal y como se ha mencionado. Los resultados de dicha encuesta arrojan información sobre sus preferencias y la predisposición a su adquisición. En este apartado del plan comercial este último tipo de dato va a ser crucial.

Por tanto, mediante una combinación de estos dos últimos métodos se van a establecer los precios de venta de cada uno de los productos desarrollados en el plan, teniendo en cuenta la estrategia establecida por costes.

Con referencia a los **audiolibros**, al contar con tres líneas de productos, se van a establecer tres precios que van a ir en concordancia al coste que puede suponer contratar a una voz, el precio que tiene establecido la competencia y el que está dispuesto a pagar el cliente para satisfacer sus necesidades.

Para los **Audiolibros “Nuestras Letras”**, puesto que el narrador normalmente no pertenece a ningún grupo profesional regulado, se van a establecer los precios más bajos que se ofrecen. En Grupo Planeta, los precios más bajos que se contemplan son de 14,99€ y 15,99€. Por otro lado, la mayoría de los encuestados han señalado que para este tipo de producto estarían dispuestos a pagar menos de 10,99€, aunque también existe un alto porcentaje que sí estaría dispuesto a pagar hasta 14,99€. En base a toda esta información, para esta línea el precio se va a encontrar dentro del intervalo de precios establecidos por los clientes, es decir, los audiolibros en los que el narrador es el autor del libro tendrán un precio de 12,99€.

Para los **Audiolibros “Nuestras Voces”**, como se trata de un colectivo laboral regulado profesionalmente por el Convenio del Colectivo Estatal de Profesiones de Doblaje, se presupone que el coste de grabación del producto sube y, por tanto, el PVP debe ser superior a la variante anterior. Además de ello, se van a contratar actores y actrices de doblaje con una voz reconocida dentro del cine y la televisión española, por lo que el coste de contratación va a ser ligeramente superior. En este producto existe una mayor predisposición por el pago de un precio más elevado, pero sigue siendo muy fuerte la tendencia a no querer invertir una cantidad elevada de dinero por los productos. En cuanto al competidor, el precio medio que trabaja es de 18,24€, por lo que los audiolibros con actores y actrices de doblaje tendrán un precio de 16,99€.

Finalmente para los **Audiolibros “Nuestros Actores”**, puesto que la voz que va a narrar el producto va a ser de un actor o actriz conocido dentro del panorama español, la retribución que se obtenga por ello va a ser mucho más superior a la que reciban los actores de doblaje, por lo que esta línea va a ser la que mayor

PVP tenga de las tres. Dentro del catálogo de Planeta, los audiolibros más caros tienen un valor de 21,99€, y según la predisposición de las personas entrevistadas, sigue la misma tendencia que con el producto anterior, es decir, en su mayoría prefieren pagar por este producto entre 10,99€ y 20,99€. Por tanto, los audiolibros “Nuestros Actores” tendrán un precio dentro de dicho intervalo, es decir, un PVP de 18,99€.

Con referencia a los **libros digitales**, puesto que la novedad en el producto es la pequeña personalización de este con un texto inicial a modo de firma del autor, la inversión en nuevos recursos digitales va a ser mínima. Por tanto, teniendo en cuenta este factor y la opinión de los consumidores potenciales a través de la encuesta, el precio que se va a fijar para este servicio adicional sobre los libros digitales va a ser de 1€, ya que casi la mitad de ellos afirma estar dispuesto a pagar como máximo esta cantidad por esta extensión. En otras palabras, al precio que se aplicaría a un libro digital en condiciones normales se le añadirían 1€ por la dedicatoria personalizada. Por ejemplo, si un libro electrónico tiene un PVP fijado de 6,99€, con la dedicatoria pasaría a tener un precio de 7,99€

Con los precios establecidos (Tabla 8), se pretende conseguir implantar la imagen en el consumidor de una buena relación calidad-precio de los productos, puesto que están dentro de los precios habituales que pueden encontrar en otros competidores pero con una calidad superior.

*Tabla 8: Resumen de precios propuestos en el plan comercial*

<b>PRECIOS PARA LOS PRODUCTOS DEL PLAN COMERCIAL</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
<b>Audiolibro “Nuestras Letras”</b>	12,99€
<b>Audiolibro “Nuestras Voces”</b>	16,99€
<b>Audiolibro “Nuestros Actores”</b>	18,99€
<b>Hoja adicional de agradecimiento en libros digitales</b>	1€

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.3. Distribución

El proceso de distribución es la variable de las 4P que se encarga de hacer llegar al cliente final los productos desarrollados en el plan, por lo que es de vital importancia. En esta variable es imprescindible asegurar al cliente que va a acceder al producto cuando lo necesite, de la forma deseada y en el momento oportuno, ya que va a tener una gran relevancia junto a la comunicación para alcanzar los objetivos planteados.

Para ello, se deben definir los canales de distribución que van a establecer o definir el recorrido que va a realizar el producto desde la empresa hasta el cliente. Dependiendo de la naturaleza del producto y a qué se dedica la empresa, los canales de distribución tendrán longitudes y agentes diferentes.

En el caso de PRHGE, fruto del análisis realizado, se determina que existen dos canales de distribución diferentes. Estos son el directo y el corto, ya que la empresa distribuye su producto tanto desde su propia tienda online como a partir de plataformas genéricas online de distribución. Por tanto, se puede afirmar que la empresa presenta una red de distribución entendiendo este concepto como el conjunto de canales que utiliza una empresa para hacer llegar su producto al consumidor final.

La longitud de los canales también se debe a la integración que presenta la empresa en cuanto a los procesos productivos, es decir, tanto el proceso de redacción, corrección, maquetación e incluso grabación se realiza desde dentro de la empresa por lo que el canal directo se caracteriza por ser un canal con integración vertical. (Penguin España. *Cómo publicar un libro*, 2021).

Por otro lado, la empresa en su origen ya presentaba una distribución selectiva, es decir, los productos de estudio solamente se podían adquirir en ciertos puntos de ventas concretos como los mencionados en apartados anteriores. Por tanto, en este plan de marketing se va a seguir con la misma distribución.

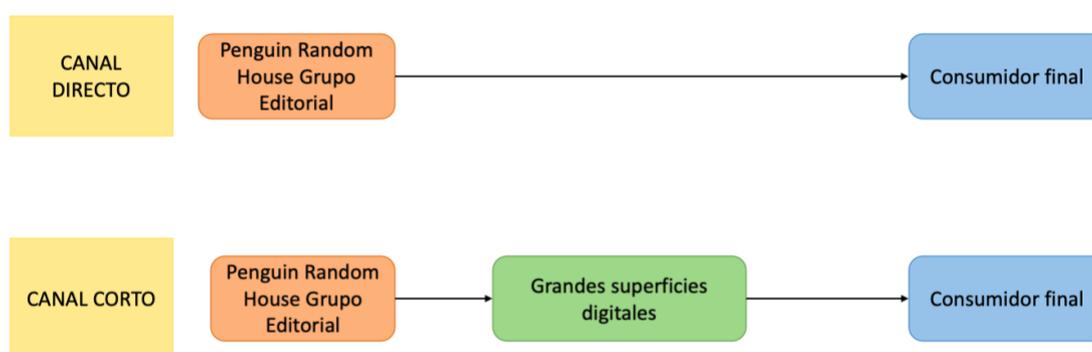
De una forma más detallada, la red de distribución de PRHGE se encuentra tal que así:

**Canal 1: Directo.** La empresa produce y realiza los productos y los pone al alcance del cliente o lector en su propia tienda online.

**Canal 2: Corto.** Al igual que en el otro canal, PRHGE se encarga de realizar todos los procesos productivos desde sus instalaciones, pero una vez finalizado el producto, se pone a disposición de los clientes en las diferentes plataformas digitales que actúan como minoristas.

De forma más gráfica, a continuación se pueden ver en la Ilustración 20.

*Ilustración 20: Canales de distribución empleados por PRHGE*



*Fuente: Elaboración propia*

## VENTA DIRECTA O CANAL DIRECTO

Con el primer canal se va a hacer llegar el producto a los clientes a través de la plataforma **Penguin Libros**, es decir, la tienda online de la empresa. Se espera que sea un punto importante para ella, pero está comprobado según la Federación de Gremios de Editores de España (2019b) que los clientes tienen predisposición por otras plataformas digitales para la adquisición del producto, por lo que la forma de incentivar el consumo en este canal va a ser en el lanzamiento de estos productos de forma anticipada en esta plataforma a las otras.

En este canal la empresa plantea como requisito para poder utilizar los productos adquiridos directamente de su tienda digital es tener la aplicación móvil

“**Penguin Libros**”, de forma que los consumidores en su gran mayoría desisten por esta opción de compra. Por tanto, para mejorar este aspecto se va a ofrecer una promoción de ventas que posteriormente en el apartado 8.4. “Comunicación” se va a detallar.

## **VENTA INDIRECTA O CANAL CORTO**

Con el segundo canal, a pesar de que exista un agente comercial entre la empresa y el cliente, se va a buscar establecer una relación cercana con dicho minorista para el flujo de información que se establece normalmente en los canales de distribución sea más dinámico y efectivo. Esta relación va a estar fundamentada con la estrategia de ofrecer de forma gratuita la elección de un libro digital del plan por cada lector digital que se adquiera de dichos distribuidores, de forma que ambas partes se vean beneficiadas. El beneficio que obtendría PRHGE sería en forma de promoción y mejora de imagen.

Por tanto, es de vital importancia hacer llegar el producto al cliente también a través de estos intermediarios, ya que son un gran punto de contacto con ellos. Cabe mencionar que en este sector, debido a las regulaciones legales sobre el precio, el PVP que se establece a través de este canal es el mismo que el anterior, es decir, los clientes adquieren al mismo precio el producto sea cual sea el canal.

La única diferencia que aparece es el porcentaje que recoge cada agente de la cadena sobre el precio de venta, es decir, el margen de distribución. Dentro del mundo editorial este hecho se conoce como regalías o royalties, que según Letras de Encuentro se define como el porcentaje del precio de venta en concepto de derechos de la propiedad intelectual que ofrecen los agentes. (Letras de Encuentro. *Regalías por derecho de autor: propiedad intelectual y royalties*, 2021).

Los distribuidores que se presentan a continuación ofrecen un regalía del 70% tal y como indican Worsham, K. (2019)., la Ayuda del Centro de Partners de Google Play Libros y Uno Editorial. Esto quiere decir que, por cada libro digital y audiolibro que se venda a través de sus plataformas, ganarán solamente el 30% del precio y el restante será ganancia de PRHGE.

Para los libros digitales y audiolibros, los intermediarios que se proponen son:

- ❖ **Rakuten Kobo:** Este intermediario se caracteriza por ofrecer tanto audiolibros y libros digitales, como los *eReaders* o lectores digitales para los *eBooks*. Es un distribuidor que ya trabaja con PRHGE y que además, permite al cliente obtener de una forma más rápida y fácil los productos deseados por su plataforma intuitiva. Se trata de un distribuidor interesante ya que ofrece los dos productos que se describen en el plan y permite obtener información comercial de ambos. Como se ha comentado anteriormente, se establecerá una promoción anual en la que por cada compra de un lector digital, PRHGE ofrecerá un libro digital de regalo del catálogo del plan. De esta forma, ambas empresas se verán beneficiadas y la relación laboral entre ellas se verá consolidada.
  
- ❖ **Google Play y Apple Books:** Estos intermediarios son por excelencia los distribuidores de contenido dedicado a dispositivos Android e iOS, respectivamente. Se caracterizan por ya trabajar con PRHGE también y puesto que el cliente objetivo es de edad joven con predisposición por este tipo de productos, estos dos intermediarios también jugarán un papel importante en la distribución del plan comercial.

A pesar de que Amazon es el distribuidor digital por excelencia, se ha decidido que otras plataformas que tienen un menor poder dentro del sector de la distribución de productos digitales, tengan oportunidad de poder mejorar su posicionamiento y obtener mayor experiencia en el sector a partir de la colaboración y el trabajo con PRHGE.

Por tanto, con estas iniciativas dentro de la distribución directa se busca tener una relación más estrecha con los clientes que permita obtener información sobre sus necesidades, así como también obtener nuevos clientes y aumentar la tasa de atracción de clientes en productos sustitutos.

## 8.4. Comunicación

Por último, se van a detallar las acciones referentes a la comunicación o promoción del plan comercial, ya que van a ser de vital importancia para poder alcanzar la mayoría de los objetivos específicos. Con ello, se trata de alcanzar que el posicionamiento de la empresa y de la unidad de negocio en concreto se vea beneficiada, ya que es la variable que tiene una mayor responsabilidad en lo que imagen se refiere. Se trata de la variable que dar a conocer y comunicar los valores de los nuevos productos a los consumidores y clientes potenciales.

Puesto que los productos son digitales y siguen el valor principal de la sostenibilidad, todas las herramientas de comunicación van a estar englobadas dentro del marketing digital, ya que todas estas se van a realizar mediante tecnologías digitales.

Las principales herramientas que se proponen utilizar son:

- ❖ Promoción de ventas
- ❖ Redes Sociales
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Acciones SEO/SEM

Con estas herramientas se busca además de aumentar las ventas, mejorar el tráfico digital (principalmente en redes sociales) para que de forma simultánea la relación con los clientes sea más cercana y poder obtener más clientes a partir de las opiniones, tal y como se ha demostrado con anterioridad la importancia de este hecho en el momento de decisión de compra.

### PROMOCIÓN DE VENTAS

Por la naturaleza del producto, los únicos puntos de venta que existen son los comentados anteriormente, por lo que las promociones de venta se van a realizar a través de estos.

Por lo que se refiere al **canal directo** o a través de la tienda **Penguin Libros**, para poder disfrutar el producto desde este punto de venta es necesaria la

aplicación, por lo que una forma de atraer a los clientes para el consumo por este canal va a consistir ofrecer un producto de su elección de forma gratuita por la descarga y el registro en la aplicación y tienda.

Para ello, el cliente deberá descargar la aplicación y cuando se registre, en el correo de confirmación de cuenta aparecerá un mensaje con la promoción mencionada. Con este correo aparecerá un link de confirmación que llevará a la aplicación y posteriormente, el cliente tendrá a su disposición un libro digital o audiolibro de regalo en la página web, ya que la compra solo se puede efectuar desde allí.

Por otro lado, mediante el **canal indirecto o corto**, puesto que existen intermediarios como **Rakuten Kobo** la promoción va a ser distinta. En este caso, y como se ha comentado brevemente en el apartado anterior, **Rakuten Kobo** es un distribuidor minorista que además de vender libros digitales y audiolibros, también ofrece a sus clientes, lectores necesarios para poder disfrutar de las lecturas digitales, por lo que la forma de incentivar el consumo y las ventas de los productos va a ser una promoción de ventas mediante la oferta de un producto adicional.

Esto va a consistir en establecer una nueva cláusula en el contrato de distribución en la que se especifique que con la compra del modelo *Kobo Nia* o *Kobo Clara HD* (Ilustración 21 e Ilustración 22) el cliente va a poder elegir que libro digital del catálogo del plan quiere adquirir. Se han elegido estos dos modelos puesto que son los más económicos que ofrece la empresa. De esta forma, se incentivará el consumo del producto y así también, el posicionamiento de la unidad.

Ilustración 21: Lector digital modelo Kobo Nia de Rakuten Kobo



Fuente: Rakuten Kobo, (2021)

Ilustración 22: Lector digital modelo Kobo Clara HD de Rakuten Kobo



Fuente: Rakuten Kobo, (2021)

Puesto que se trata de una herramienta que funciona y se debe utilizar en el corto plazo, solamente será efectiva y activa durante los periodos vacacionales, ya que se quiere fomentar la lectura en momentos de desconexión y atribuir un aspecto positivo al concepto de lectura, como puede ser diversión en el tiempo libre. Se han decidido estos períodos ya que según los resultados del cuestionario realizado a potenciales lectores, afirman en su gran mayoría (60,8%) que consumen en estos periodos una mayor cantidad de libros para el ocio.

Por tanto, estos periodos vacacionales son Semana Santa, vacaciones de verano y Navidad.

## REDES SOCIALES

Una de las herramientas más fuertes que se dispone dentro del marketing digital y que mejor funciona con el público potencial al que se dirige el plan comercial es las redes sociales, ya que en su gran mayoría (tal y como se muestra en los resultados de la encuesta) encuentran cual es su lectura siguiente a través de recomendaciones en redes sociales. Esta herramienta permite estar en el contacto más directo posible con los clientes, como así también ofrecer una imagen más cercana de la empresa.

Para ello, se va a llevar a cabo una actividad diaria de búsqueda de nuevas tendencias de publicación en las redes sociales llevada a cabo por un Community Manager cuyo contrato será realizado únicamente para este plan comercial, es decir, tendrá una duración de un año y el coste estimado para la empresa será de 25.000€. (Navarro, N., 2021).

Con el trabajo de este profesional se busca replicar dichas tendencias en las redes sociales más orientadas al público juvenil.

En ellas se van a publicar los nuevos títulos con sus características más notorias (voz que narra, sinopsis, portada...) en base a estas tendencias, noticias referentes a los autores y cómo la empresa está comprometida con el medio ambiente. De esta manera se creará un espacio actualizado y dinámico sobre las nuevas lecturas, tendencias y noticias en un contexto diferente.

En los últimos años el número de redes sociales ha ido aumentando pero también ha ido cambiando el uso de ellas. Debido a que el público potencial es joven y con mucha familiaridad en este tipo de plataformas, la empresa va a centrarse en las que más seguidores tiene y además son las más influyentes: *Facebook* e *Instagram*.

Tras haber realizado el análisis exhaustivo de sus redes sociales, se puede observar que la empresa ya cuenta con más de un millón de seguidores en *Facebook* pero sus publicaciones no tienen la repercusión que se esperaría de una cuenta con ese número de seguidores. Esto se puede ver a través de los ratios de *engagement* que se han comentado en el apartado 5.3.1. "Análisis

interno”. Tal y como se puede observar en la Tabla 9, en el caso de esta red social, el valor obtenido en los ratios es muy inferior al promedio establecido (2%). (India, C., 2021).

Tabla 9: Cálculo de la tasa de engagement en Facebook

FACEBOOK	Likes	Comentarios	Compartidos	Seguidores	ENGAGEMENT RATE
Post 21 agosto	62	8	8	1.061.111,00	0,007%
Post 23 agosto	43	3	2	1.061.111,00	0,005%
Post 25 agosto	74	10	13	1.061.111,00	0,009%

Fuente: Penguin España (2021), elaboración propia

Por tanto, al tratarse Facebook de una red social donde la interacción con los usuarios debería ser más fluida y con muchas más funcionalidades y posibilidades, la creación de contenido va a surgir desde la empresa con el foco en la interacción con los seguidores, es decir, crear contenido donde se sientan involucrados y quieran compartir sus opiniones. Un ejemplo es el que se muestra en la Ilustración 23.

Ilustración 23: Publicación del perfil Penguin España en Facebook



Fuente: Penguin España, (2021)

Otra de las funcionalidades característica de esta plataforma son los directos, por lo que en las semanas previas a la publicación del libro se harán avisos mediante publicaciones sobre dichos directos que se realizarán los días previos a la publicación.

En estos directos se llevarán a cabo las presentaciones de los libros con los autores para que los seguidores en tiempo real tengan la posibilidad de lanzar sus dudas a los autores. En el caso de los audiolibros que no sean narrados por los autores, se realizarán dichos directos además con las voces correspondientes, es decir, estará presente tanto el autor como la voz narradora. De esta forma, se espera crear una mayor expectación y curiosidad por el producto.

Además, para su correcto funcionamiento es necesario que la publicación de contenido sea asidua, es decir, semanalmente deben publicarse mínimo dos publicaciones, ya sea mediante foto o texto para que el algoritmo de Facebook detecte a la página como activa y presente con más frecuencia las publicaciones en la página principal de los seguidores.

Por otra parte, también tras haber procedido con el análisis exhaustivo de sus redes sociales, en *Instagram* se puede ver que la empresa tiene dos perfiles: Penguin Libros (siendo éste el principal) y Penguin Audio (dedicado únicamente a los audiolibros). Entre estos dos el que más destaca es el principal, puesto que tiene casi medio millón de seguidores (véase Ilustración 24). Sin embargo, las interacciones con ellos no son las que corresponderían a unos perfiles de características similares.

Como se trata una de la redes sociales más utilizada entre la sociedad más joven, (Martín del Campo Fernández-Paniagua, A., 2020), se va a hacer una mayor incidencia en esta aplicación en cuanto a publicaciones visuales se refiere, ya que el contenido principal de esta son las fotografías. Esta actividad se va a realizar en el perfil “Penguin España” principalmente para los libros digitales, pero también se van a comentar los audiolibros para hacer más conocido el perfil destinado a este producto, es decir, “Penguin Audio”. (Ilustración 25).

En estos perfiles los contenidos van a ser similares a los de *Facebook*, sin embargo se les va a dotar de un carácter más juvenil y divertido en el que la interacción sea imprescindible.

De esta forma se busca dar una imagen más juvenil y actualizada al mundo digital, además de mejorar el tráfico de redes sociales y la comunicación con seguidores.

Ilustración 24: Perfil principal de PRHGE en Instagram



Fuente: Penguin Libros, (2021)

Ilustración 25: Perfil de la unidad de audiolibros de PRHGE en Instagram



Fuente: Penguin Audio, (2021)

Asimismo, esta plataforma se caracteriza también por trabajar con *Influencers*, personas que con su contenido en redes son capaces de generar un gran impacto e influenciar como su nombre indica a sus seguidores. Según Keller, E. y Fay, B. (2016), Malcom Gladwell publicó 3 perfiles de personas que son influyentes porque facilitan el proceso de boca-oreja. En este caso, dentro de la comunidad lectora aparece el fenómeno *bookstagram*, que no son nada menos que *influencers* de libros.

Como la opinión de otros lectores es tan importante a la hora de tener confianza en un libro o directamente en una empresa, los *influencers* que mejor van a funcionar con los formatos de contenido editorial son los expertos en el tema, es decir, los *influencers* de libros. Como ejemplo de ellos se encuentra Andrea Izquierdo, conocida en redes como *Andreo Rowling*. Esta *influencer* reúne más de 150.000 seguidores en todas sus redes y se dedica entre otras funciones a la divulgación y reseña de lecturas actuales. (Graell, V., 2020).

Se van a realizar 4 colaboraciones mensuales con este tipo de influencers para que de esta forma, el proceso de boca-oreja sea más rápido y que los seguidores y lectores se acerquen más a estos productos, como también a las otras redes sociales por recomendaciones de estas personas. Para ello, teniendo en cuenta que dichas colaboraciones se van a realizar con una gran variedad de ellos, los precios por publicación lo van a ser también.

Por tanto, se va a establecer un presupuesto máximo de 10.000€ para *influencers* en redes sociales.

Además de dichas colaboraciones, para facilitar la acogida y garantizar la visibilidad de los productos entre el público objetivo, el lanzamiento de cada uno de los títulos del plan va a ser llevados a cabo por dichos *influencers*. Para ello, se va a estimar un coste de 150€ adicionales por cada título lanzado para garantizar una diferencia entre colaboraciones y lanzamientos. De esta forma, el coste por el lanzamiento de productos asciende a 25.500€.

Por tanto, el coste total que se va a asumir en la herramienta de redes sociales va a ser de 60.500€.

## RELACIONES PÚBLICAS

Otra herramienta interesante dentro de la comunicación son las relaciones públicas, ya que estas permiten mejorar y mantener la imagen tanto de la empresa como de los productos. En este caso, como uno de los pilares fundamentales de las estrategias establecidas es la sostenibilidad y ofrecer productos medioambientalmente responsables, la herramienta que va a utilizar la empresa para mejorar su imagen va a ser el mecenazgo de proyectos ambientales, es decir, la empresa va a ofrecer recursos monetarios a proyectos orientados al medio ambiente con la finalidad de obtener un beneficio en la imagen de sus productos y de ella.

Un ejemplo de proyecto ambiental podría ser el Proyecto LIFE RESILIENT FORESTS (Ilustración 26), ya que este intenta tratar la resiliencia de los bosques frente al cambio climático, así como también a la degradación ambiental, incendios forestales y otras catástrofes. Se encuentra financiado al 60% por el programa LIFE+ de la Unión Europea, por lo que el restante debe proceder de otras instituciones u organizaciones. (Comisión Europea. *Programas de financiación*, 2021).

Con el mecenazgo de este tipo de proyectos, la empresa estaría demostrando su compromiso por reducir el impacto medioambiental a través del soporte a otros proyectos de sectores totalmente diferentes al suyo y, como se ha mencionado anteriormente, la imagen de la empresa se vería reforzada y mejorada.

*Ilustración 26: Logo del Proyecto LIFE RESILIENT FORESTS*



*Fuente: LIFE RESILIENT FORESTS, (2021)*

Para esta estrategia, al tratarse de un mecenazgo de un proyecto cuya necesidad financiera va a depender de las características y la situación en la que se encuentre, se va a proponer establecer un máximo de 500€/mes para este fin. Por tanto, el máximo anual asciende a 6000 euros.

## ACCIONES SEO/SEM

El punto de encuentro entre el producto y el cliente va a ser siempre en internet y, por tanto, es de vital importancia que tanto la tienda online como productos tengan un atractivo para los lectores. Así pues, la herramienta de posicionamiento SEO y SEM va a ser interesante para controlar el posicionamiento web.

Primero, hay que comentar que existen ciertas diferencias entre ambos posicionamientos según Arias, M. A. (2013):

- ❖ **Posicionamiento SEO.** También se conoce como posicionamiento orgánico y se caracteriza porque persigue que la página web deseada se encuentra entre los primeros resultados en los motores de búsqueda de palabras clave sin necesidad de utilizar sistemas de publicidad.
  
- ❖ **Posicionamiento SEM.** Este tipo de posicionamiento es el que se encarga de promocionar la página web en los resultados en los motores de búsqueda a través del pago a las plataformas, como podría ser Google Ads.

Por tanto, se tratan de dos tipos de posicionamiento diferentes que sin embargo se encuentran en complementariedad por su gran efectividad para las empresas.

En cuanto al **posicionamiento SEO**, como funciona principalmente con palabras clave, va a ser primordial que en la página web se puedan encontrar dichas palabras de forma rápida para que los motores de búsqueda puedan posicionarla en los primeros puestos, ya que estos se basan en las palabras que se

encuentran repetidas en las páginas. Por ejemplo, estas palabras clave podrían ser “audiolibros actores”, “libro digital dedicatoria”, “ebooks” etc.

También va a tener un papel importante el cuidado de las redes sociales, ya que normalmente en los perfiles se encuentran los enlaces y los accesos a la página web de la empresa. De esta forma los clientes habituales y los potenciales pueden acceder de una forma más sencilla y rápida. Por ello, es conveniente que los perfiles en las redes sociales que se han comentado anteriormente se encuentren actualizados y controlados por el Community Manager contratado.

Finalmente en cuanto al posicionamiento SEM, puesto que la empresa ya cuenta con una campaña con Google (el principal motor de búsqueda), se va a proponer redireccionar esta campaña para conseguir las primeras posiciones con la etiqueta de Anuncio para poder diferenciar y conocer cuál es el posicionamiento orgánico y cuál es SEM.

Por otro lado, Google es un buscador que permite además de muchas otras funciones, realizar o aplicar ciertas acciones para mejorar la búsqueda. Estas son las palabras clave y las palabras negativas y, por tanto, la modificación que se va a llevar a cabo para mejorar este posicionamiento se va a realizar sobre estas acciones.

Es de vital importancia ponerse en el papel de cliente y pensar cómo actuaría para determinar cuales son las palabras clave importantes e interesantes, ya que están son las que buscaría un potencial cliente. Como el objetivo es mejorar las ventas de los de formato digital, las palabras clave van a ser: “comprar audiolibros”, “comprar libros digitales”, “audiolibros actores”, “libro digital”, “comprar ebooks”. De esta forma se espera que el posicionamiento SEM no esté tan enfocado con la marca y más en los productos.

Por otro lado, las palabras negativas son aquellas que se determinan para evitar que los anuncios con este tipo de posicionamiento se muestren en búsquedas que no corresponden. Estas palabras negativas van a ser “podcast”, “gratis” y “pdf”. Esto se va a realizar para evitar confusiones y malentendidos con los clientes en el momento de búsqueda.

Por tanto, todas las acciones necesarias para la mejora del posicionamiento SEM con las propuestas establecidas, van a ser llevadas a cabo por una empresa externa. Esta se trata de una consultora de marketing especializada en

la herramienta Google Ads, por lo que se contratará su servicio por el periodo de un año con la tarifa “Experto”. De esta forma, para las acciones de posicionamiento SEM, la empresa asumirá un gasto de 4.000€. (Xplora. *Publicidad SEM/PPC con Google Ads*, 2021).

Por tanto, con todas estas acciones de comunicación y promoción se espera que la empresa pueda mejorar su posicionamiento, su relación con los clientes, el tráfico en redes y la adquisición de nuevos clientes. De esta forma se estarían consiguiendo gran parte de los objetivos específicos que darían su soporte para alcanzar y conseguir el objetivo principal del plan.

### **8.5. Presupuesto**

Una vez definidas todas las estrategias de las cuatro variables del *marketing mix*, es primordial conocer cual es la estimación total del capital económico necesario para llevar a cabo el plan comercial. Para ello, se ofrece un presupuesto aproximado con el objetivo de llevar a cabo un control económico más eficiente en el que solamente se van a tener en cuenta las variables de distribución y comunicación, ya que son las que van a generar un costes en este plan.

Por tanto, el objetivo es efectuar una inversión en marketing que facilite a la empresa la consecución de los objetivos planteados en el apartado 6. “Objetivos Comerciales”. Dicha inversión va a poder acceder a un presupuesto de 207.029€.

Este se encuentra desglosado en el coste de las herramientas o estrategias establecidas en el plan comercial.

## **DISTRIBUCIÓN**

Por lo que refiere a la distribución de los productos, se han propuesto dos canales diferentes y de ellos, la empresa únicamente va a asumir los costes que pueda producir, es decir, el canal directo. Este es el que se encarga de ofrecer el producto al cliente desde Penguin Libros, es decir, la tienda online.

Por tanto, para facilitar este proceso de intercambio entre el cliente y la empresa, se van a contratar los servicios de mantenimiento de web de la consultora de marketing Xplora. Estos costes van a suponer 200€/mes, por lo que en el total del plan comercial van a suponer 2.400€. (Xplora. *¿Qué precio y coste tiene el mantenimiento y actualización de mi página web?*, 2021).

## COMUNICACIÓN

Esta se trata de la variable más importante del plan comercial, puesto es dónde más estrategias o herramientas se concentran. Para ello, se va a desglosar el coste de cada una de ellas para el presupuesto obtenido.

### 1. Promoción de ventas

El principal coste que supone este tipo de herramienta es el ingreso que se deja de percibir durante el período promocional. Para ello es necesario conocer cual es el promedio de facturación mensual de la empresa por unidades de negocio pero al no poder acceder a dicha información, se ha realizado una estimación. Para ello, desde Federación de Gremios de Editores de España (2019b), se ha obtenido el valor porcentual del peso de la facturación de productos digitales sobre el total global. Dicho valor se ha tomado como referencia y se ha calculado qué parte proporcional de la facturación total de la empresa correspondería a la unidad de negocios de estudio. Por tanto, para poder realizar este cálculo se ha obtenido la facturación total a partir de los datos disponibles en SABI del último año disponible. (SABI. *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*, 2021).

Una vez obtenidos todos estos datos, puesto que se espera obtener un aumento de las ventas del 10%, se ha calculado cuál sería dicho aumento y como se reparte equitativamente durante todo el año, es decir, cuál es la facturación mensual esperada. (Véase Tabla 10).

Tabla 10: Cálculo de la facturación esperada del plan comercial

	2019	%
Facturación nacional del sector editorial	2.420.640.000 €	100%
Facturación libros de formato digital	119.130.000 €	4,92%
Facturación total de PRHGE	163.524.000 €	100%
Facturación estimada de PRHGE en formato digital	8.047.712 €	4,92%
Aumento esperado para el año siguiente (PRHGE)	804.771 €	100%
Aumento mensual esperado para el año siguiente (PRHGE)	67.064 €	4,92%

Fuente: Elaboración propia

Puesto que no se disponen datos de cuál es la aportación por cada uno de los distribuidores, se va a realizar un reparto equitativo. Es decir, por parte de la tienda online de la empresa se facturará cada mes 33.532€ y por Rakuten Kobo el mismo montante.

Debido a las limitaciones sobre la información de facturación de la empresa así como también de las descargas mensuales de la aplicación de Penguin Libros, para este coste se va a suponer que la empresa solamente obtendrá la mitad de la facturación mensual esperada, es decir, 33.532€ porque la otra mitad corresponde a los ingresos no obtenidos por la promoción.

Puesto que las promociones como se ha comentado en el apartado 8.4. “Comunicación”, sucederán en los periodos vacacionales (Semana Santa, vacaciones de verano y Navidad), estos van a corresponder a cuatro meses.

Por tanto, el coste por promoción de ventas para el plan de marketing asciende aproximadamente a 134.129€.

## 2. Redes Sociales

Se llevará a cabo actividades diarias de búsqueda de nuevas tendencias de publicación en las redes sociales, las cuales serán dirigidas por un Community Manager contratado únicamente para este plan comercial que colaborará juntamente con los trabajadores de la empresa.

Tal y como se ha comentado en el apartado 8.4. “Comunicación”, el contrato de este profesional tendrá una duración de un año y, por tanto, el coste estimado para la empresa será de 25.000€. (Navarro, N., 2021).

Por otro lado, dentro de esta herramienta del marketing digital aparecen las publicaciones o colaboraciones con *influencers* de libros. Se ha establecido realizar 4 colaboraciones mensuales con un presupuesto máximo anual para este fin de 10.000€. Además, para el lanzamiento de los productos se estima un coste de 150€ por cada título, de forma que cómo este plan se ha diseñado para el lanzamiento de 170 títulos, el coste por lanzamiento de productos a manos de *influencers* es de 25.500€. En consecuencia, el coste por *influencers* dentro de redes sociales asciende a 35.500€.

Por tanto, el coste por redes sociales para el plan de marketing tiene un valor de 60.500€.

### **3. Relaciones Públicas**

Estas herramientas se caracterizan por ofrecer una cantidad de dinero en concepto de mecenazgo para impulsar diferentes proyectos.

Al tratarse de proyectos cuya necesidad financiera va a depender de las características y la situación en la que se encuentren, se ha propuesto establecer un máximo de 500€/mes para este fin.

Por tanto, el coste máximo anual para el presupuesto del plan de marketing asciende a 6.000€.

### **4. Acciones SEO y SEM**

Por lo que respecta a las acciones necesarias para el posicionamiento SEO, el Community Manager contratado específicamente para el plan comercial se encargará de realizar este tipo de actividad y el control pertinente para la empresa.

Por otro lado, para la mejora del posicionamiento SEM con las propuestas establecidas en el apartado 8.4. “Comunicación”, estas acciones van a ser llevadas a cabo por una empresa externa llamada Xplora.

Esta consiste en una consultora de marketing especializada en la herramienta Google Ads, por lo que se contratará su servicio por el periodo de un año con la tarifa “Experto”. En esta tarifa la empresa externa se compromete a llevar a cabo la campaña de Google Ads en la que controlará la publicidad en el buscador, analizará la efectividad de las palabras clave propuestas y realizará pruebas multivariantes, entre otros. (Xplora. *Publicidad SEM/PPC con Google Ads*, 2021).

De esta forma, para las acciones de posicionamiento SEM, PRHGE asumirá un gasto de 4.000€.

## RESUMEN COSTES DEL PLAN COMERCIAL

Una vez realizado el desglose de las diferentes variables y acciones del plan con sus respectivos costes, se formaliza un cuadro final donde se puede visualizar la relación entre los costes y las acciones desarrolladas en el plan comercial. (Tabla 11).

Tabla 11: Tabla resumen costes del plan comercial

PRESUPUESTO ANUAL PLAN COMERCIAL		
VARIABLE	ACCIONES	COSTE
DISTRIBUCIÓN	MANTENIMIENTO TIENDA ONLINE	2.400 €
	<b>COSTE TOTAL DISTRIBUCIÓN</b>	<b>2.400 €</b>
COMUNICACIÓN	PROMOCIÓN DE VENTAS	134.129 €
	REDES SOCIALES	60.500 €
	RELACIONES PÚBLICAS	6.000 €
	POSICIONAMIENTO SEM	4.000 €
	<b>COSTE TOTAL COMUNICACIÓN</b>	<b>204.629 €</b>
<b>COSTE TOTAL PLAN COMERCIAL</b>		<b>207.029 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Control

Finalmente, para concluir el plan de marketing se debe establecer un plan de control para conocer si se están consiguiendo los objetivos planteados. Para ello, se va a establecer un seguimiento para cada una de las herramientas planteadas

para los objetivos, así como también unas medidas correctivas para los supuestos casos donde existan desviaciones significativas. Este seguimiento va a estar basado en el esquema desarrollado por Kotler, P. (2001), que consiste en cuatro etapas detalladas en la Ilustración 27:

*Ilustración 27: Fases del proceso de control*



*Fuente: Kotler, P. (2001), elaboración propia*

En esta etapa del plan comercial la empresa va a establecer un control mensual para garantizar el seguimiento y la consecución de los objetivos planteados. De esta forma, el diagnóstico de las posibles desviaciones y la aplicación de las acciones correctoras correspondientes va a permitir una actuación más precisa y rápida.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

En la primera fase del control del plan, se establecen cuales eran los objetivos planteados en el plan de marketing. Estos se han clasificado en tres grandes grupos: Objetivo de Ventas, Objetivos de Posicionamiento y Objetivos de Fidelización, tal y como se han comentado en el apartado 6. “Objetivos Comerciales”.

## **SEGUIMIENTO O MEDICIÓN**

Una vez resumidos los objetivos del plan comercial, se van a establecer una serie de métricas o indicadores que van a servir para medir la evolución de las acciones comerciales como se adaptan o persiguen los objetivos de marketing.

En esta etapa, se definen una serie de indicadores clave del desempeño o KPI (Key Performance Indicator) que van a servir para cuantificar el progreso de los objetivos planteados. Por tanto, para cada tipo objetivo planteado va a existir una serie de indicadores que permitan su medición.

En el caso del **objetivo de ventas**, la empresa se va a encargar de vigilar y seguir los datos que se obtienen internamente con la métrica del **incremento anual de la facturación**. Más concretamente el Importe de la Cifra de Negocios de la unidad de negocio, de forma que se podrá comprobar el cumplimiento del objetivo planteado. Con respecto a las acciones comerciales establecidas en la comunicación con referencia a las ventas, se van a llevar a cabo estudios del porcentaje de ventas que se realizan con las promociones de venta establecidas, es decir, una vez finalizado el periodo de promoción de venta (tanto en el canal directo como el corto), se va a evaluar que porcentaje sobre el total de ventas del mes ha supuesto dicha promoción. De esta forma se podrá comprobar la efectividad de la acción.

En el caso de los **objetivos de posicionamiento**, los indicadores KPI que se van a utilizar se van a basar en los datos y los resultados que ofrecen las redes sociales de la empresa. Se van a tener en cuenta aspectos tan importantes como las visitas al perfil, los “me gusta”, cuentas alcanzadas... Con estos datos se puede conocer el porcentaje de *Engagement* o grado de fidelización de seguidores. Además, se cuenta con una campaña con Google Ads por lo que a través de esta también se van a hacer uso de los indicadores propios de la plataforma para conocer el posicionamiento web que tiene en los motores de búsqueda.

Por último, con respecto a los **objetivos de fidelización** de los clientes, a partir de la **tasa de conversión** se va a determinar el progreso de este tipo de objetivos. Mediante esta métrica se busca evaluar en que porcentaje los usuarios o visitantes de los puntos de venta, finalmente realizan una compra y pasan a ser clientes. Esta tasa se medirá mensualmente como la división de compras realizadas entre las visitas recibidas a la tienda online. Por otro lado, también para poder medir la efectividad de las acciones comerciales para mejorar la tasa

de atracción de clientes, se van a realizar encuestas online de forma aleatoria a los estos sobre si ha habido cambios de hábitos de compra y consumo.

Debido a que se ha puesto como uno de los pilares fundamentales de las estrategias la sostenibilidad del producto para mejorar la imagen de la empresa, mensualmente se van a realizar encuestas a los clientes del mes para conocer su opinión acerca de la responsabilidad medioambiental de la empresa con los nuevos productos y como la perciben. De esta forma, se podrá conocer la aceptación de este concepto y cual es la imagen de la empresa en cuanto a este aspecto se refiere.

Por tanto, una vez detallados los indicadores y métricas que se van a llevar a cabo para el control del plan, es importante exponer los diferentes escenarios “futuros” a los que se puede enfrentar el plan, puesto que van a ser de mucha utilidad para pronosticar las posibles desviaciones que se experimenten. En este caso se van a plantear tres escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista.

El **escenario pesimista** es el que presenta las peores condiciones o los peores resultados, es decir, unos resultados inferiores a los deseados y esperados del plan comercial. En el caso del objetivo de ventas, el escenario pesimista se considera obtener un aumento de ventas inferior a un 10% con respecto a las ventas del año anterior. Por otro lado para los objetivos de posicionamiento, se considera pesimista el hecho de empeorar el *engagement* en redes sociales y que las publicaciones estuviesen sin comentarios ni interacciones. Finalmente, sería negativo para la empresa que para los objetivos de fidelización tanto la tasa de atracción como el aumento de nuevos clientes fuera inferior a 2% o incluso 0.

En el punto intermedio se encuentra el **escenario esperado**, que es aquel en el que los resultados obtenidos son exactamente los esperados, es decir, se cumplen los objetivos planteados en el plan comercial. Para este escenario, la empresa consigue obtener un aumento aproximado del 10% de ventas de audiolibros y libros digitales con respecto al año anterior, así como también para los objetivos de posicionamiento se consigue aumentar y mantener el *engagement* alrededor de un 4% con 20 comentarios de promedio las

publicaciones, aproximadamente. Finalmente, la empresa con este escenario consigue obtener una tasa de atracción y un aumento de la cartera de clientes del 2% aproximadamente.

Finalmente, en el caso totalmente contrario al pesimista se encuentra el **escenario optimista**, que representa el futuro de la empresa con más éxito, es decir, donde los objetivos se ven conseguidos con creces, superando lo esperado. En este escenario la empresa consigue un aumento superior al 10% esperado en el territorio nacional para audiolibros y libros digitales y por otro lado, con respecto al posicionamiento tiene un *engagement* superior al 4% con una media superior a 20 comentarios en las publicaciones. Por último, con referencia a la fidelización la empresa consigue tener un aumento de la cartera de clientes y una tasa de atracción superior al 2%.

Por tanto, a continuación en la Tabla 12 aparecen los objetivos con sus escenarios:

Tabla 12: KPI's esperados de los escenarios "futuros"

OBJETIVOS		ESCENARIOS		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
<b>VENTAS</b>	Aumento de las ventas	< 10%	10%-15%	> 15%
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Aumentar y mantener el <i>engagement</i> de redes sociales	< 4%	4%-6%	> 6%
	Conseguir una media de 20 comentarios en publicaciones	< 20	20-25	> 25
<b>FIDELIZACIÓN</b>	Mejorar la tasa de atracción de productos sustitutos	< 2%	2%-4%	> 4%
	Ampliar la cartera de clientes	< 2%	2%-4%	> 4%

Fuente: Elaboración propia

## **DIAGNÓSTICO DE DESVIACIONES**

Una vez establecidos los indicadores y los posibles escenarios en los que se puede ver envuelta la empresa, se establecen los pasos a seguir para el diagnóstico de resultados o de posibles desviaciones en los resultados esperados. En esta etapa del control se busca conocer la causa de los malos o buenos resultados.

Puesto que se ha determinado que el seguimiento de las acciones comerciales se va a realizar de forma mensual, todo el departamento de marketing se va a reunir de forma mensual y se van a presentar todos los resultados obtenidos de los indicadores y sus interpretaciones comparadas con los objetivos planteados, de forma que se facilite que todos los asistentes entiendan como está la situación.

Por otro lado, para tener otros puntos de vista diferentes, se van a realizar reuniones semestrales en las que además del departamento de marketing también se van a reunir los directores de los diferentes departamentos de la empresa. Con este planteamiento del diagnóstico de los resultados se pretende conseguir evitar las posibles desviaciones o el escenario pesimista, así como también tener una visión más amplia del entorno y como reaccionar a los cambios que se produzcan en él.

## **ACCIONES CORRECTORAS**

Una vez definida la etapa de diagnóstico de desviaciones o resultados, se establecen las acciones correctoras que buscan subsanar la causa de los resultados no deseados de las acciones comerciales, planteados en el escenario pesimista. Dependiendo de cada empresa las acciones correctoras que se empleen para las causas van a ser diferentes, pero eso no significa que exista una única opción correcta. Por tanto, PRHGE va a establecer aquellas acciones correctoras que mejor se adapten a sus recursos y sean más beneficiosas.

Al igual que se establecen los objetivos y se han clasificado en grandes categorías, las acciones correctoras también se aplican a esta clasificación.

Para mejorar los posibles resultados negativos en el objetivo de ventas, una de las acciones correctoras es la promoción de las publicaciones en redes sociales (Anuncios Instagram, Facebook Ads) que permitiría una mejor visibilidad, de forma que se buscaría aumentar las ventas. Otra acción correctiva es añadir más fechas de promoción de ventas a través del canal directo, ya que es la forma más rápida de actuar sin necesidad de realizar negociaciones.

Con respecto al posicionamiento de la unidad de negocio, las acciones que van a permitir corregirlo y mejorarlo son tanto el aumento de publicaciones en redes sociales y las colaboraciones con *influencers* de libros, como también una mejora y reestructuración de las acciones establecidas en el posicionamiento orgánico y el SEM. De esta manera, se busca corregir el resultado del posicionamiento online a través de la mejora de herramientas ya planteadas.

Por último, por lo que se refiere a la fidelización de los clientes, la organización establece como acción correctora la intensificación de redes sociales para mejorar la comunicación con los clientes, así como también agilizar y reforzar la atención al cliente en el canal directo de la empresa. Con estas dos medidas se busca corregir los resultados negativos con respecto a la atracción de clientes. Véase la Tabla 13 dónde se pueden ver las acciones correctoras planteadas que buscan subsanar las desviaciones o los resultados del escenario pesimista:

Tabla 13: Acciones correctoras planteadas para el escenario pesimista

OBJETIVOS	ACCIONES CORRECTORAS
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de publicaciones en redes sociales</li> <li>• Añadir fechas de promociones de venta</li> </ul>
POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de publicaciones en redes sociales</li> <li>• Aumento de colaboraciones con <i>influencers</i></li> <li>• Mejorar y reestructurar los posicionamientos SEO/SEM</li> </ul>
FIDELIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación de redes sociales</li> <li>• Agilizar y reforzar atención al cliente en <i>Penguin Libros</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 10. Cronograma

Una vez establecidas todas las variables importantes del plan comercial y cómo se va a efectuar su debido control, el siguiente paso es establecer un cronograma con las fechas previstas dentro del año establecido para el plan. De esta forma se busca que todas las acciones planteadas dentro del plan comercial se encuentren plasmadas dentro de una herramienta que funcione como calendario de trabajo y que exista un seguimiento más visual del plan.

A continuación en la Ilustración 28 se puede ver como queda el cronograma planteado para la empresa PRHGE, de forma que se pueden saber en qué periodos de tiempo se van a aplicar las acciones comerciales, así cómo también las actividades de seguimiento, control y aplicaciones de medidas correctoras.

Ilustración 28: Cronograma del plan comercial para PRHGE

CRONOGRAMA PARA EL PLAN COMERCIAL												
TAREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCCIÓN DE AUDIOLIBROS Y LIBROS DIGITALES												
DISEÑO DE LA PORTADA												
LANZAMIENTO DE PRODUCTOS												
PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS												
REDES SOCIALES												
INFLUENCERS												
ACCIONES SEO/SEM												
SEGUIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS												
DIAGNÓSTICOS DE RESULTADOS MENSUALES												
DIAGNÓSTICOS DE RESULTADOS SEMESTRALES												
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTORAS												

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, durante los primeros meses del plan de comercial se van a realizar tanto la maquetación, producción o grabación de los productos de estudio, como su portada.

Como se ha comentado en el punto 8.1. “Productos”, se van a elaborar 170 títulos aproximadamente que, haciendo un reparto equitativo, supone realizar 85 libros cada mes. Puesto que el grupo posee más de 35 sellos diferentes y como se ha especificado en el punto comentado anteriormente, la empresa se podría permitir dicha producción en los periodos planteados. Puesto que los títulos que se van a elegir para el plan de marketing serán aquellos que hayan sido revisados y aceptados en los meses previos al plan, la etapa del producto va a iniciarse en los dos primeros meses del plan comercial, incluyendo el proceso de preproducción, producción y creación de la portada.

Durante las dos primeras semanas de ambos meses se van a realizar los procesos de preproducción, para que los restantes se utilicen para la grabación y edición de audio de los audiolibros en los estudios de grabación de Barcelona y Madrid que dispone la empresa. Al mismo tiempo que se realiza la producción y grabación de los productos, los diseñadores de los sellos se van a encargar de realizar las portadas de los libros.

Con esta decisión, se asegura que el proceso de producción como tal se encuentre dentro del periodo de tiempo establecido para el plan.

Una vez superados los dos primeros meses del plan, se procede a realizar el lanzamiento de los productos a través de los *influencers*, es decir, ellos van a ser los encargados de promocionar el lanzamiento de los productos dentro del mercado a través de las redes sociales. Esto va a comprender los cuatro meses siguientes con un receso de dos meses. Finalmente, una vez pasado el verano se van a lanzar los últimos títulos en los dos meses siguientes, es decir, el lanzamiento del producto finaliza en el décimo mes.

Se propone realizarlo de esta manera para que los títulos salgan al mercado de forma escalada y que el seguimiento que pueda realizar la empresa tenga resultados más concretos. Por otro lado, se ha decidido no hacer lanzamientos en verano puesto que se van a aplicar promociones aplicadas a los productos ofrecidos en los anteriores meses, así como también para que la propuesta comercial pueda tener una visibilidad más espaciada en el tiempo.

Por otro lado, como se ha comentado en el apartado 8.4. “Comunicación”, una de las herramientas comerciales va a ser las promociones de ventas, pero al tratarse de una acción que busca el aumento de ventas en el corto plazo, van a aplicarse en unos meses determinados. Puesto que existe un mayor consumo en periodos vacacionales de este tipo de productos, las promociones se van a realizar en los meses que corresponden a estos, es decir, en abril para Semana Santa; julio y agosto para las vacaciones de verano y diciembre para Navidad. Para todas las demás herramientas de comunicación que se aplican a los productos, se van a ver presentes desde el lanzamiento de los productos hasta finalizar el año y el plan comercial. Esto se debe a que como los objetivos principales o que mayor peso tienen son los de posicionamiento y fidelización, es fundamental la presencia de la empresa entre los clientes y el acercamiento a ellos.

Finalmente, por lo que respecta a el control del plan, el seguimiento de las acciones se va a efectuar en el mismo momento en el que se hagan efectivas, es decir, tanto las herramientas de comunicación como el seguimiento de ellas se va a realizar de forma simultánea durante todo el plan comercial. Por otro lado, tal y como se ha comentado en el punto 9. “Control”, se van a efectuar reuniones tanto mensuales como semestrales en las que van a participar diferentes trabajadores de PRHGE para poner en común los resultados obtenidos y las interpretaciones. Por tanto, los diagnósticos mensuales se van a realizar todos los meses desde marzo hasta diciembre, mientras que los semestrales se van a llevar a cabo en agosto y en diciembre. Aunque este último mes es inferior a seis meses de diferencia, se va a llevar a cabo para poner en común y obtener las conclusiones pertinentes del plan comercial establecido y aplicado a PRHGE.

Por último, a raíz de los diagnósticos de resultados, se aplicarán las acciones correctoras pertinentes a cada uno de los objetivos que cumplan con el escenario pesimista. Estas se van a llevarán a cabo después de realizar las reuniones semestrales en las que intervienen los directivos de todos los departamentos, de forma que estas acciones sean aplicadas de forma consensuada y revisada por

todos. Por tanto, van a comprender desde abril a julio, y desde septiembre hasta noviembre.

## 11. Conclusiones

Una vez finalizado el plan comercial, se van a establecer a que conclusiones se ha podido llegar gracias a este.

Penguin Random House nace en 2013 de la fusión de dos grandes empresas dentro del sector editorial, de forma que le permite erigirse como una de las empresas más importantes a nivel internacional en la actualidad. Este hecho hace que además de invertir en otros negocios, también traspase fronteras. Es entonces cuando aparece Penguin Random House Grupo Editorial, la división española de la multinacional. Esta se clasifica como una de las líderes del sector español gracias a los años de experiencia, un gran catálogo de sellos editoriales y una gran empresa matriz que le respalde.

El macroentorno del sector editorial se caracteriza principalmente por una tendencia positiva de la situación productiva acompañada por los avances tanto legislativos, tecnológicos como los medioambientales. De esta forma se ha permitido la aparición de nuevos productos adaptables a dichos avances como los audiolibros y los libros digitales, que garantizan una mayor adaptabilidad al modelo sostenible de vida. Sin embargo, debido a los propios aspectos sociales de la población española este tipo de productos no tienen la misma demanda que el libro tradicional.

A través del análisis del microentorno de la empresa se han podido observar una serie de aspectos que van a ser fundamentales para la localización de oportunidades en el plan. Se destacan las barreras de entrada y salida para nuevos competidores, ya que tanto los avances tecnológicos y sociales, como las nuevas normativas legislativas que rodean a este tipo de empresa, han hecho que tanto la rivalidad competitiva como la amenaza de nuevos entrantes sea un factor importante. Asimismo, a través del análisis del cuestionario realizado a potenciales consumidores se han podido observar aspectos cruciales para la determinación del público objetivo, las variables del plan comercial... entre otros. A partir del análisis DAFO y CAME, los puntos fuertes que destacan son tanto el extenso conocimiento del sector por parte de la empresa que le ha permitido obtener su posicionamiento en el mercado, como también los derechos de

propiedad intelectual que posee en la actualidad y los espacios físicos de los que dispone para su actividad. Sin embargo, entre los puntos débiles resalta la poca presencia en redes sociales y lo que supone con la cercanía al cliente, ya que potencia el poder de negociación de los clientes y fortalece la piratería en cierta forma. Otro punto débil importante es el posicionamiento SEM actual, ya que se encuentra liderado por otros competidores, entre ellos Grupo Planeta que se trata de su competidor más directo. Una vez finalizado el plan comercial, se van a establecer a que conclusiones se ha podido llegar gracias a este.

Por tanto, una vez analizado el macro y microentorno de la empresa, se establecen los objetivos del plan comercial y el público objetivo.

Estos objetivos se clasifican en tres grupos: ventas, posicionamiento y fidelización. A pesar de que se trata de una empresa con gran liderazgo en el mercado, la demanda de los productos de soporte digital es menor, por tanto se va a buscar la mejora de la situación de la unidad de negocio que se encarga de estos. El objetivo de ventas busca aumentar como mínimo un 10% anual de la venta de estos productos a través de las diferentes plataformas digitales. Con respecto a los objetivos de posicionamiento se pretende llegar a que los productos de PRHGE tengan una mejor imagen y posicionamiento a través del uso intensivo de redes sociales. Por último, mediante los objetivos de fidelización la empresa busca atraer a clientes hacia los productos digitales y que de alguna forma restar poder a los productos sustitutos a través de una tasa de atracción superior al 2%.

Por lo que respecta al público objetivo, gracias a los estudios realizados por empresas externas y el cuestionario llevado a cabo para este trabajo, se ha podido establecer un perfil de público objetivo que a grandes rasgos destaca por ser joven, actualizado a las tendencias y asiduo en las redes sociales.

Con los objetivos y el público objetivo detallados, es necesario haber establecido una estrategia comercial basada en estos que permita actuar como guía para las acciones del plan comercial. La estrategia elegida es la estrategia de costes que va a estar fundamentada y sustentada en cuatro pilares: productos responsables medioambientalmente, contacto con el cliente, venta online y relación calidad-precio.

Una vez concretados este aspecto, la empresa pasa a definir las cuatro variables que van a conformar el plan comercial, que son las que van a facilitar y permitir la consecución de los objetivos. En la variable **Producto**, se va a destacar el desarrollo de nuevas variedades en los audiolibros y libros digitales, así como sus portadas con las que se pretende ofrecer innovaciones al mercado que mejoren la percepción de los clientes.

Con respecto al **Precio**, este se fija en base a los precios de la competencia con el precio psicológico, es decir, el precio que está dispuesto a pagar el cliente (conocido a través del cuestionario). De esta forma, se busca garantizar que el cliente esté de acuerdo con el producto y se cumpla el pilar de relación calidad-precio de la estrategia.

Por otro lado, en la **Distribución** el plan reconoce los dos canales de distribución que posee actualmente en la empresa: el canal directo y el canal corto. Se espera que a través de los distribuidores elegidos para el plan comercial se puedan establecer relaciones más cercanas con el cliente y comprender mejor sus necesidades.

Finalmente, la variable **Comunicación** es la que mayor peso e importancia va a tener dentro del plan, puesto que las herramientas que se utilizan van a facilitar tanto la mejora del posicionamiento como de la fidelización de los clientes. Las principales acciones comerciales o herramientas establecidas para esta variable han sido:

- ❖ Establecimiento de promoción de ventas en los periodos vacacionales, puesto que son los periodos del año donde el consumo de libros se incrementa. Esto ayudará tanto al posicionamiento como a las ventas.
- ❖ Actividad intensiva diaria en las redes sociales más importantes y utilizadas por los clientes potenciales u objetivo. Esta actividad se verá desarrollada con publicaciones, directos con autores y colaboraciones con *influencers* de libros.
- ❖ Realizar actividades propias de relaciones públicas como el mecenazgo de proyectos nacionales orientados a la sostenibilidad con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa.

- ❖ Acciones de SEO y SEM para mejorar el posicionamiento digital actual y los productos de la empresa en el principal motor de búsqueda.

Una vez comprendidas y definidas todas las variables del plan comercial, se establece el proceso de control que se va a llevar a cabo. Su objetivo principal será cerciorarse del cumplimiento y el seguimiento de las acciones comerciales que permitan alcanzar los objetivos planteados. En primer lugar se establecen qué KPI corresponden a los objetivos, luego se definen los posibles escenarios que pueden darse lugar y se realiza el diagnóstico de la situación. En el supuesto caso que se cumpla el peor escenario de los planteados, se desarrollan y aplican las acciones correctoras, como pueden ser un aumento de las promociones de ventas o una mayor intensidad en redes sociales.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez desarrolladas las conclusiones de los puntos relevantes del plan de marketing, es de vital importancia establecer una serie de recomendaciones que mejorarían los resultados del proyecto:

- ❖ Realizar estudios de mercado regulares para conocer las nuevas tendencias del mercado. El grupo editorial debe estar en todo momento actualizado con las nuevas tendencias de lectura y hábitos de consumo de los clientes, así como también estar alerta de la competencia y de los productos sustitutos.
- ❖ Esfuerzo en formación de marketing digital para explotar un recurso comercial tan importante como las redes sociales, así como también potenciar el posicionamiento SEO y SEM con un aumento de presupuesto en él por parte de la empresa.
- ❖ Promover la sostenibilidad en el sector y comunicar de una forma más intensiva el compromiso con el medioambiente que tiene actualmente la empresa.

- ❖ Comunicar de forma más creativa las características de los productos para dar la imagen de una excelente relación calidad-precio.

## REFLEXIÓN FINAL

Durante todo el proceso de investigación y desarrollo del Trabajo Final de Grado, se ha podido conocer y aprender cómo es actualmente el sector editorial y los aspectos que le rodean. Se trata de un entorno laboral que es atractivo profesionalmente por el interés personal en la lectura y en todo lo que puede aportar a una persona. Por tanto, gracias a los conocimientos adquiridos durante estos últimos 4 años, ha sido posible obtener una visión más profesional y pormenorizada de este. Gracias a cada uno de los bloques académicos planteados en el grado, la búsqueda y comprensión de aquella información necesaria para la realización del trabajo ha sido ágil y fácil.

El proceso ha sido largo y tedioso, ya que debido a la situación actual y las propias limitaciones que conlleva el trabajo, la recolección de información ha resultado dificultosa. La parte más complicada ha sido la obtención de información primaria, puesto que al tratarse de una de las empresas más grandes del sector y con un liderazgo innegable, la comunicación efectiva con ella no ha sido la esperada debido al difícil acceso y a la confidencialidad de sus datos. A pesar de ello, el interés por conocer su historia y trayectoria como ejemplo de una empresa con éxito ha sido el motor para seguir adelante con este trabajo.

Otra motivación que ha incidido en la realización de este ha sido la preocupación por el futuro de nuestro mundo. La sociedad actual está viviendo en una emergencia climática en la que tanto empresas como consumidores pueden aportar su granito de arena. El sector de estudio hace décadas que utiliza un recurso que viene directo de la naturaleza y que su uso, a largo plazo, puede dar resultados poco deseables para la sostenibilidad y el medio ambiente. Por lo que con esta propuesta se ha buscado que tanto empresas del sector tomen como ejemplo esta iniciativa y que los consumidores con su aportación se sientan involucrados en el proceso y en el cuidado del medioambiente.

Por último, como reflexión final se puede mencionar que la realización del Trabajo Final de Grado ha permitido experimentar y ver cómo casi todos de los conceptos y aprendizajes obtenidos durante el grado han sido útiles y aplicados en su momento preciso, de forma que ha facilitado el desarrollo de este trabajo y la capacidad de salir al mundo laboral para seguir aprendiendo como persona y profesional.

## 12. Bibliografía

- “Cuadernos de Orientación para el Emprendimiento Quiero montar...” (2009). Cuaderno núm. 14. Madrid: Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.  
<<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DCuaderno14.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220477767101&ssbinary=true>> [Consulta: 18 de junio de 2021]
- AMAZON. *Audible, una empresa de Amazon.*  
<[https://www.audible.es/?source\\_code=GGLTM1220926200001&ipRedirectOverride=true&overrideBaseCountry=true&gclid=CjwKCAjwz\\_WGBhA1EiwAUxlcU9InWpgyDtAW6TUCo-5sXlvYCasCs9xmeBlrEQe-nT\\_Wd2fmrF64hoCN3cQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.audible.es/?source_code=GGLTM1220926200001&ipRedirectOverride=true&overrideBaseCountry=true&gclid=CjwKCAjwz_WGBhA1EiwAUxlcU9InWpgyDtAW6TUCo-5sXlvYCasCs9xmeBlrEQe-nT_Wd2fmrF64hoCN3cQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- AMAZON. *eBooks Kindle.* <<https://www.amazon.es/ebooks/s?k=ebooks>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- ARA. (2021). “Penguin Random House adquireix La Magrana, Molino i Serres” en *Ara*. <[https://www.ara.cat/cultura/editorial-penguin-random-house-molino-i-serres-la-magrana\\_1\\_3974364.html](https://www.ara.cat/cultura/editorial-penguin-random-house-molino-i-serres-la-magrana_1_3974364.html)> [Consulta: 22 de mayo de 2021]
- ARIAS, M. A. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales.* IT Campus Academy.
- ARMAÑANZAS, E. (2013). “Breve historia y largo futuro del ebook/Brief history and long future of the ebook” en *Historia y Comunicación social*, 2013, vol. 18, p. 15-26. <[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44307](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44307)> [Consulta: 21 de mayo de 2021]
- AYUDA DEL CENTRO DE PARTNERS DE GOOGLE PLAY LIBROS. *Preguntas frecuentes sobre el reparto de ingresos.*  
<<https://support.google.com/books/partner/answer/9331459?hl=es#zippy=%2Cen-qu%C3%A9-pa%C3%ADses-puedo-obtener-un-reparto-de-ingresos-del>> [Consulta: 19 de julio de 2021]
- BANCO DE ESPAÑA. *Cambios oficiales del euro del Banco Central Europeo.*  
<[https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc\\_1\\_1.pdf](https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tc_1_1.pdf)> [Consulta: 11 de mayo de 2021]
- BANCO DE ESPAÑA. *Tipos de cambio e índices de competitividad.*  
<<https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a2001.pdf>> [Consulta: 11 de mayo de 2021]
- BETANCOURT, D. F. (2018). “Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace?” en *Ingenio Empresa*. <[https://www.ingenioempresa.com/analisis-came/#Que es el analisis CAME](https://www.ingenioempresa.com/analisis-came/#Que%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20CAME)> [Consulta: 5 de julio de 2021]

- BORDEN, N. H. (1964). "The concept of the marketing mix" en *Journal of advertising research*, 1964, vol. 4, no 2, p. 2-7. <[https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984\\_The-concept-of-marketing-mix.pdf](https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf)> [Consulta: 16 de julio de 2021]
- BOTEY, P. (2020). "Las 4P del marketing: qué son, cuáles y para qué sirven" en *Inboundcycle*. <<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- BUENO, P. (2020). "Precios psicológicos: qué son y 5 estrategias explicadas con ejemplos." <<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/precios-psicologicos-que-son-ejemplos>> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- CAJA ALTA EDICIÓN & COMUNICACIÓN. *Quiénes somos*. <<https://www.cajaalta.es/index.php/es/conocenos-2/quienes-somos>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- CALIGRAMA EDITORIAL. *Quiénes somos*. <<https://www.caligramaeditorial.com/quienes-somos/>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- Código de Conducta de Proveedores de Penguin Random House*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/wp-content/uploads/2019/12/prh-codigo-conducta-de-proveedores.pdf>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- COMISIÓN EUROPEA. *Programas de financiación*. <[https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-action-plan/union-funding-programmes\\_es](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-action-plan/union-funding-programmes_es)> [Consulta: 1 de agosto de 2021]
- COMPOSICIONES RALI SA. *Servicios*. <<http://www.rali.es/servicios.html>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- CONNECTA. (2020). *Hábitos de lectura y compra de libros en España 2020*. <<https://www.federacioneditores.org/img/documentos/260221-notasprensa.pdf>> [Consulta: 31 de mayo de 2021]
- CURSIVA. *¿Quiénes somos?* <<https://cursiva.com/content/quienes-somos>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- CURSIVA. *Conferencias*. <<https://cursiva.com/expertos-conferencias>> [Consulta: 24 de marzo de 2021]
- Directrices Corporativas de Penguin Random House*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/wp-content/uploads/2019/12/prh-directiva-sobre-anticorrupcion-e-integridad.pdf>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]

DONCEL, L. (2013). “La fusión de Penguin y Random House crea el mayor grupo editorial mundial” en *El País*. <[https://elpais.com/cultura/2013/04/05/actualidad/1365184881\\_732170.html](https://elpais.com/cultura/2013/04/05/actualidad/1365184881_732170.html)> [Consulta: 19 de marzo de 2021]

EDUCALINGO. (2021). *Qué significa E Book en español*. <<https://educalingo.com/es/dic-es/e-book>> [Consulta: 26 de julio de 2021]

EL MERCANTIL. (2021). “Penguin Random House refuerza su logística para digerir la expansión de los últimos años” en *El Mercantil*. <<https://elmercantil.com/2021/01/22/penguin-random-house-refuerza-su-logistica-para-digerir-la-expansion-de-los-ultimos-anos/>> [Consulta: 1 de abril de 2021]

EL PAÍS. (2008). “Amazon compra Audible para reforzar Kindle” en *El País*. <[https://elpais.com/tecnologia/2008/01/31/actualidad/1201771686\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2008/01/31/actualidad/1201771686_850215.html)> [Consulta: 21 de mayo de 2021]

*El papel del libro y de la lectura durante el periodo de confinamiento por Covid-19 en España*. <<https://www.federacioneditores.org/img/documentos/confinamiento2020.pdf>> [Consulta: 19 de mayo de 2021]

España. (1994). Resolución de 17 de enero de 1994, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del texto del Convenio Colectivo Estatal de Profesionales del Doblaje (Rama Artística). *BOE*, 2 de febrero de 1994, núm. 28, p. 3432-3437.

España. (1996). Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. *BOE*, 22 de abril de 1996, núm. 97.

España. (2007). Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas. *BOE*, 23 de junio de 2007, núm. 150.

España. (2012). Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad. *BOE*, 14 de julio de 2012, núm. 168.

España. (2013). Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental. *BOE*, 11 de diciembre de 2013, núm. 296.

España. (2014). Ley 21/2014, de 4 de noviembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil. *BOE*, 5 de noviembre de 2014, núm. 268, p. 90404-90439.

- España. (2020). Real Decreto-Ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo. *BOE*, de 22 de abril de 2020, núm. 112.
- EUROPEAN CENTRAL BANK. *US Dollar (USD). Change from 31 December 2019 to 31 December 2020*. <[https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-usd.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-usd.en.html)> [Consulta: 11 de mayo de 2021]
- FEDERACIÓN DE GREMIOS DE EDITORES DE ESPAÑA. (2019a). *Informe sobre el sector editorial español. Año 2019*. <[https://www.federacioneditores.org/img/documentos/Informe\\_sector\\_editorial\\_esp2019.pdf](https://www.federacioneditores.org/img/documentos/Informe_sector_editorial_esp2019.pdf)> [Consulta: 18 de mayo de 2021]
- FEDERACIÓN DE GREMIOS DE EDITORES DE ESPAÑA. (2019b). *Comercio Interior del Libro en España 2019*. Madrid: Federación de Gremios de Editores de España. <[https://www.federacioneditores.org/img/documentos/comercio\\_interior\\_2019.pdf](https://www.federacioneditores.org/img/documentos/comercio_interior_2019.pdf)> [Consulta: 16 de junio de 2021]
- FERNÁNDEZ, R. (2021a). “Producto interior bruto (PIB) anual a precios corrientes en España de 2008 a 2020” en *Statista*. <<https://es.statista.com/estadisticas/476611/producto-interior-bruto-pib-en-espana/>> [Consulta: 8 de mayo de 2021]
- FERNÁNDEZ, R. (2020b). “Evolución de la variación anual del consumo privado en España de 2010 a 2021” en *Statista*. <<https://es.statista.com/estadisticas/643816/proyeccion-de-la-variacion-del-consumo-privado-espana/>> [Consulta: 8 de mayo de 2021]
- FERNÁNDEZ, R. (2020c). “Tasa de inflación en España de 2011 a 2021” en *Statista*. <<https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>> [Consulta: 8 de mayo de 2021]
- FNAC. *EBOOKS*. <<https://www.fnac.es/e16911/eBooks>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- GARCÍA SABATER, J.J., MARÍN GARCÍA, J.A. Y MAHEUT, J.P.D. (2013). *Indicadores KPI (Key Performance Indicators)*. S.I.: Universitat Politècnica de València. <<https://riunet.upv.es/handle/10251/30752>> [Consulta: 21 de julio de 2021]
- GELI, C. (2017). “La compra de Ediciones B por Penguin Random House aprieta la pugna por el liderazgo editorial en español” en *El País*. <[https://elpais.com/cultura/2017/04/07/actualidad/1491551416\\_171535.html](https://elpais.com/cultura/2017/04/07/actualidad/1491551416_171535.html)> [Consulta: 16 de julio de 2021]
- GELI, C. (2019). “Núria Cabutí: “Si surge, compraremos más sellos en España o en América Latina” en *El País*. <[https://elpais.com/cultura/2019/05/30/actualidad/1559236743\\_182996.html](https://elpais.com/cultura/2019/05/30/actualidad/1559236743_182996.html)> [Consulta: 16 de julio de 2021]

- GELI, C. (2021). "Penguin Random House afianza su liderazgo en literatura juvenil con la compra de dos sellos de RBA" en *El País*. <<https://elpais.com/cultura/2021-05-06/penguin-random-house-compra-a-rba-dos-sellos-de-literatura-juvenil-y-uno-en-catalan.html>> [Consulta: 22 de mayo de 2021]
- GFK Y LA COALICIÓN. (2020). *Observatorio de la Piratería y Hábitos de Consumo Digitales 2019*. <[https://www.cedro.org/docs/default-source/0noticiasymás/observatorio\\_pirater%C3%ADa\\_2019.pdf?sfvrsn=5d4174a6\\_4](https://www.cedro.org/docs/default-source/0noticiasymás/observatorio_pirater%C3%ADa_2019.pdf?sfvrsn=5d4174a6_4)> [Consulta: 22 de abril de 2021]
- GFK. *Observatorio de la Piratería y Hábitos de Consumo Digitales 2019*. <<https://www.federacioneditores.org/img/documentos/ejecutivo-observatorio-2019.pdf>> [Consulta: 21 de mayo de 2021]
- GIMÉNEZ-TOLEDO, E., TEJADA-ARTIGAS, C. Y MAÑANA-RODRÍGUEZ, J. (2018). "Prestigio de las editoriales según expertos españoles. Editoriales mejor valoradas (2018)." en *Scholarly Publishers Indicators (SPI)*. <[http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio\\_expertos\\_2018.php](http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_expertos_2018.php)> [Consulta: 29 de marzo de 2021]
- GOI, C. L. (2009). "A review of marketing mix: 4Ps or more" en *International journal of marketing studies*. Vol. 1, no 1, p. 2-15.
- GOOGLE. *Ayuda de Google Ads*. <[https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419&ref\\_topic=24936](https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419&ref_topic=24936)> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- GOZZER ARIAS, S. (2017). "El Netflix de los audiolibros" en *El País*. <[https://elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493373141\\_333836.html](https://elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493373141_333836.html)> [Consulta: 27 de julio de 2021]
- GRAELL, V. (2020). "Fenómeno Booktuber: los influencers de libros" en *El Mundo*. <<https://www.elmundo.es/cultura/literatura/2020/01/04/5e0f85ff21efa0c4438b457e.html>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- GRANDE, I. Y ABASCAL, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial (13ª ed.)*. Madrid: ESIC editorial.
- IMPRESIÓN LIBROS. (2021). "La importancia del diseño de la portada" en *Impresión de Libros Online*. <<https://www.impresionlibrosonline.com/importancia-del-diseno-portada-libro/>> [Consulta: 16 de julio de 2021]
- INDIA, C. (2021). "¿Cuál es el buen ratio de engagement en redes sociales?" en *Cyberclick*. <<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cual-es-un-buen-ratio-de-engagement-en-redes-sociales>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Indicadores de participación cultural*. <[https://www.ine.es/ss/Satellite?c=INESeccion\\_C&param3=1259924822888&p=1254+35110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&cid=1259936407828&L=0](https://www.ine.es/ss/Satellite?c=INESeccion_C&param3=1259924822888&p=1254+35110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&cid=1259936407828&L=0)> [Consulta: 29 de marzo de 2021]

- ITRESELLER TECH&CONSULTING. (2019). “El 95% de los españoles busca opiniones antes de comprar online” en *ITReseller Tech&Consulting*. <<https://www.itreseller.es/distribucion/2019/08/el-95-de-los-espanoles-busca-opiniones-antes-de-comprar-online>> [Consulta: 18 de junio de 2021]
- iTUNES. *Libros y audiolibros*. <<https://books.apple.com/es/genre/libros/id38>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- JIMÉNEZ, M. (2021). “Las editoriales disparan la creación de audiolibros, cuyas ventas crecen un 30% al año” en *El País*. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/15/companias/1618517148\\_202353.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/15/companias/1618517148_202353.html)> [Consulta: 17 de junio de 2021]
- KELLER, E. Y FAY, B. (2016). “How to use influencers to drive a word-of-mouth strategy” en *Warc Best Practice*. 2016, vol. 1, p. 2-8. <<https://www.engagementlabs.com/wp-content/uploads/2016/05/How-to-use-influencers-to-drive-a-wordofmouth-strategy.pdf>> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- KOCH, T. y AGUILAR, A. (2020). “Suben las apuestas por el audiolibro” en *El País*. <<https://elpais.com/cultura/2020-10-01/suben-las-apuestas-por-el-audiolibro.html>> [Consulta: 26 de mayo de 2021]
- KOTLER, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN, 2001. <[https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler\\_Direccion\\_de\\_mercadotecnia.pdf?sequence=1](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1)> [Consulta: 20 de julio de 2021]
- KRISHNADEV, C. (2012). “Penguin, Random House Announce Merger” en *National Public Radio*. <<https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2012/10/29/163898792/penguin-random-house-announce-merger?t=1617820989346>> [Consulta: 19 de marzo de 2021]
- LA CASA DEL LIBRO. *EBooks*. <<https://www.casadellibro.com/ebooks>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- LA VANGUARDIA. (2014). “Penguin Random House completa la compra de Santillana Ediciones Generales” en *La Vanguardia*. <<https://www.lavanguardia.com/cultura/20140701/54410621961/penguin-random-house-completa-la-compra-de-santillana-ediciones-generales.html>> [Consulta: 22 de mayo de 2021]
- LA VANGUARDIA. (2020). “El Grupo Editorial PRH publicará en español éxitos de la plataforma Wattpad” en *La Vanguardia*. <<https://www.lavanguardia.com/vida/20200827/483108105710/el-grupo-editorial-prh-publicara-en-espanol-exitos-de-la-plataforma-wattpad.html>> [Consulta: 22 de junio de 2021]

- LETRAS DE ENCUENTRO. “Regalías por derecho de autor: propiedad intelectual y royalties” en *Letras de Encuentro*. <<https://www.letrasdeencuentro.es/a/propiedad-intelectual-royalties-regalias>> [Consulta: 19 de julio de 2021]
- LIBRANDA. (2020). *Informe Anual del Libro Digital 2019*. <<https://libranda.com/wp-content/uploads/2020/04/Informe-Anual-del-Libro-Digital-2019.pdf>> [Consulta: 6 de julio de 2021]
- LIFE RESILIENT FORESTS. (2021). *About*. <<https://www.resilientforest.eu/about/?lang=es>> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- MANRIQUE, W. (2014). “Finlandia, el país que ama los libros” en *El País*. <[https://elpais.com/cultura/2014/10/02/babelia/1412266622\\_185872.html](https://elpais.com/cultura/2014/10/02/babelia/1412266622_185872.html)> [Consulta: 19 de mayo de 2021]
- MANRIQUE, W. (2019). “Literatura a todo volumen, la industria editorial se la juega con el audiolibro” en *El País*. <[https://elpais.com/elpais/2019/12/02/eps/1575288456\\_274070.html](https://elpais.com/elpais/2019/12/02/eps/1575288456_274070.html)> [Consulta: 12 de julio de 2021]
- MARCO, A. (2020). “Planeta pide oxígeno a KPMG por los 587 millones de pérdida latente en Atresmedia” en *El Confidencial*. <[https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-23/planeta-pide-oxigeno-kpmg-perdida-latente-atresmedia\\_2649364/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-23/planeta-pide-oxigeno-kpmg-perdida-latente-atresmedia_2649364/)> [Consulta: 2 de julio de 2021]
- MARTÍN DEL CAMPO FERNÁNDEZ-PANIAGUA, A. (2020). “Las redes sociales más utilizadas: cifras y estadísticas” en *IEBS*. <<https://www.iebschool.com/blog/medios-sociales-mas-utilizadas-redes-sociales/>> [Consulta: 28 de julio de 2021]
- MARTÍN, I. y MORÁN, D. (2019). “El mercado editorial en España, un duopolio liderado por Penguin Random House y Planeta” en *ABC*, Madrid/Barcelona. <[https://www.abc.es/cultura/libros/abci-mercado-editorial-espana-duopolio-liderado-penguin-random-house-y-planeta-201905040041\\_noticia.html](https://www.abc.es/cultura/libros/abci-mercado-editorial-espana-duopolio-liderado-penguin-random-house-y-planeta-201905040041_noticia.html)> [Consulta: 17 de junio de 2021]
- MARTÍNEZ, D. Y MILLA, A. (2012). “Análisis del entorno” en *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- MEGUSTAESCRIBIR. (2014). *El talento en megustaescribir*. <<http://www.megustaescribir.com/noticia/48/el-talento-en-megustaescribir>> [Consulta: 22 de junio de 2021]
- MILLÁN, J. A. et al. (2017). *La lectura en España. Informe 2017*. <<https://www.federacioneditores.org/img/la-lectura.pdf>> [Consulta: 31 de mayo de 2021]

- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. *Comisión de Propiedad Intelectual*. <<https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/propiedadintelectual/informacion-general/gestion-en-el-ministerio/comision-de-propiedad-intelectual.html>> [Consulta: 1 de julio de 2021]
- MUÑOZ, A. (2017). “Sostenibilidad en el sector editorial” en *Ciencias Ambientales y Medio Ambiente*. <<https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/sostenibilidad-sector-editorial-pefc-espana-14837>> [Consulta: 30 de mayo de 2021]
- MUÑOZ, A. (2019a). “El sector editorial crece gracias a la fortaleza del libro en papel” en *El País*. *País: Cinco Días*. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/16/fortunas/1563275413\\_829879.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/16/fortunas/1563275413_829879.html)> [Consulta: 17 de junio de 2021]
- MUÑOZ, A. (2019b). “El sector editorial propone medidas para frenar el cambio climático” en *Ciencias Ambientales y Medio Ambiente*. <<https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/pefc-feria-liber-2019-carmen-posadas-medidas-frenar-cambio-climatico-18125>> [Consulta: 30 de mayo de 2021]
- MUÑOZ, R. (2021). “El Grupo Planeta volvió a beneficios en 2019 tras ganar 32,5 millones” en *El País*. < <https://elpais.com/economia/2021-02-16/el-grupo-planeta-volvio-a-beneficios-en-2019-tras-ganar-325-millones.html> > [Consulta: 10 de julio de 2021]
- NAVARRO, N. (2021). “Qué es un Community Manager, funciones y sueldo” en *Orientación Laboral InfoJobs*. <<https://orientacion-laboral.infojobs.net/guia-que-es-community-manager-funciones-sueldo>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- ORÚS, A. (2021). “Evolución anual del número de empresas editoriales en activo en España entre 2002 y 2019” en *Statista*. <<https://es.statista.com/estadisticas/474437/empresas-editoriales-en-activo-en-espana/>> [Consulta: 16 de junio de 2021]
- PENGUIN BOOKS. (2009). *About Penguin: Company History*. <[https://web.archive.org/web/20090429074141/http://www.penguin.co.uk/static/cs/uk/0/aboutus/aboutpenguin\\_companyhistory.html](https://web.archive.org/web/20090429074141/http://www.penguin.co.uk/static/cs/uk/0/aboutus/aboutpenguin_companyhistory.html)> [Consulta: 19 de marzo de 2021]
- PENGUIN ESPAÑA (@penguinlibros). “Página oficial de Penguin Random House Grupo Editorial en España”. [Facebook] <<https://www.facebook.com/penguinlibros>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- PENGUIN ESPAÑA. “Cómo publicar un libro.” en *YouTube*. <<https://www.youtube.com/watch?v=e7NW0MGcauo&t=47s>> [Consulta: 29 de julio de 2021]

- PENGUIN ESPAÑA. “Libros+Sostenibles” en *YouTube*. <<https://www.youtube.com/watch?v=HHy1Reob9Nw>> [Consulta: 4 de julio de 2021]
- PENGUIN AUDIO (@PenguinAudio). “Cuenta oficial de Penguin Random House Audio”. [Instagram]. <<https://www.instagram.com/penguinaudio/>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- PENGUIN LIBROS (@PenguinLibros). “Penguin España: Perfil de Penguin Random House Grupo Editorial en España.” [Instagram]. <<https://www.instagram.com/penguinlibros/>> [Consulta: 29 de julio de 2021]
- PENGUIN LIBROS. *Inicio*. <<https://www.penguinlibros.com/es/>> [Consulta: 4 de mayo de 2021]
- PENGUIN LIBROS. *Preguntas frecuentes*. <<https://www.penguinlibros.com/es/content/72-preguntas-frecuentes>> [Consulta: 4 de mayo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. (2021a). “Abierta la convocatoria a la novena edición del Premio de Novela Romántica Vergara” en *Penguin Random House Grupo Editorial*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/noticia/abierta-la-convocatoria-a-la-novena-edicion-del-premio-de-novela-romantica-vergara/>> [Consulta: 24 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. (2021b). “Penguin Random House Grupo Editorial apoya a las librerías poniendo en marcha dos importantes iniciativas” en *Penguin Random House Grupo Editorial*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/noticia/penguin-random-house-grupo-editorial-apoya-a-las-librerias-poniendo-en-marcha-dos-importantes-iniciativas/>> [Consulta: 16 de julio de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. *Nuestros sellos*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/sellos/>> [Consulta: 23 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. *Otros negocios*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/sellos/otros-negocios/>> [Consulta: 25 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. *Penguin Libros*. <<https://www.penguinlibros.com/es/>> [Consulta: 23 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE GRUPO EDITORIAL. *Sobre nosotros*. <<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/sobre-nosotros/>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *About Us*. <<https://www.penguin.co.uk/company/about-us.html>> [Consulta: 19 de marzo de 2021]

- PENGUIN RANDOM HOUSE. *All Audiobooks*. <<https://www.penguinrandomhouse.com/books/all-audiobooks>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Environment & Sustainability*. <<https://social-impact.penguinrandomhouse.com/our-commitments/ambiente-sustainability/>> [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Global Executive Committee*. <<https://global.penguinrandomhouse.com/management/>> [Consulta: 20 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Imprints*. <<https://www.penguinrandomhouse.com/imprints>> [Consulta: 19 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Locations*. <<https://global.penguinrandomhouse.com/offices/>> [Consulta: 20 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Our History*. <<https://www.penguin.co.uk/company/about-us/company-history.html>> [Consulta: 19 de marzo de 2021]
- PENGUIN RANDOM HOUSE. *Social Impact. Our commitments in Action*. < <https://social-impact.penguinrandomhouse.com> > [Consulta: 21 de marzo de 2021]
- PÉREZ, M. J. y GARCÍA, J. V. (2017) "Vocento o los límites de la prensa regional." en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2018, vol. 24, no 1, p. 311. <<http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59952>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- PÉREZ PORTO, J. Y MERINO, M. (2017). *Definición de eBook*. <<https://definicion.de/ebook/>> [Consulta: 28 de julio de 2021]
- PORTER, M. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia." En *Harvard Business Review*. 2008, vol. 86, no 1, p. 58-77.
- PW. "Global Publishing Leaders 2017: Penguin Random House" en *PW*. <<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/74544-global-publishing-leaders-2017-penguin-random-house.html>> [Consulta: 19 de marzo de 2021]
- RAKUTEN KOBO. *eReaders*. <<https://es.kobobooks.com/collections/ereaders>> [Consulta: 18 de julio de 2021]
- RAMÍREZ, A. (2020). "Piratería en Internet: ¿Qué es y cómo proteger tus contenidos?" en *Grupo Atico 34*. < <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/pirateria-en-internet/> > [Consulta: 21 de mayo de 2021]
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Definición de audiolibro*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es/audiolibro?m=form>> [Consulta: 16 de julio de 2021]

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Definición de libro digital*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es/libro?m=form>> [Consulta: 16 de julio de 2021]
- RODRÍGUEZ GARCÍA, R. *et al.* (2014). “Capítulo 5. La sostenibilidad en el sector editorial” en Rodríguez García, R. *et al.* *Manual de ecoedición*. Andalucía: Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, Junta de Andalucía. <[https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal\\_web/ecoedicion/documentacion/manual\\_def/ecoedicion\\_manual\\_cap05\\_sostenibilidad\\_sector.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal_web/ecoedicion/documentacion/manual_def/ecoedicion_manual_cap05_sostenibilidad_sector.pdf)> [Consulta: 15 de julio de 2021]
- RODRÍGUEZ, P. (2020). “¿Por qué no ha triunfado el libro electrónico?” en *Telos Fundación Telefónica*. <<https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/por-que-no-ha-triunfado-el-libro-electronico/>> [Consulta: 18 de junio de 2021]
- SARRIÁ, I. (2021). “Influencers de la lectura: así es ‘bookstagram’” en *Diario de Sevilla*. <[https://www.diariodesevilla.es/sociedad/Influencers-lectura-bookstagram\\_0\\_1554744848.html](https://www.diariodesevilla.es/sociedad/Influencers-lectura-bookstagram_0_1554744848.html)> [Consulta: 17 de julio de 2021]
- SABI. *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. <<https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=142SIPS09JC2NI5&loginpostback=true&ssotoken=Jw4fTHDen0fnAZr4dJpOLZm3FRnze0H0UFbEWIVn3d0>> [Consulta: 1 de julio de 2021]
- SOBRINO, R. (2019). “El Grupo Planeta Corporación entra en números rojos y pierde 61 millones” en *El País*. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/30/companias/1577738677\\_586097.htm](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/30/companias/1577738677_586097.htm)> [Consulta: 2 de julio de 2021]
- SPETH, C. (2016). “Datos clave” en *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Madrid: 50Minutos.es
- SPOTIFY. *Podcasts y programas*. <<https://support.spotify.com/es/article/podcasts-and-shows/>> [Consulta: 22 de junio de 2021]
- STORYTEL. *Sobre Storytel*. <<https://www.storytel.com/es/es/sobre-storytel>> [Consulta: 21 de junio de 2021]
- TRUSTED SHOPS. (2019). *Observatorio sobre hábitos en el eCommerce 2019*. <[https://business.trustedshops.es/hubfs/1-TS\\_B2B/content/ES/20191118-Observatorio-Ecommerce-2019/20190918-whitepaper-ecommerce-studie-ES.pdf?hsCtaTracking=fcad579e-adc2-42da-901e-a0ea5fc71055%7C8d326f73-b648-4c06-bfcf-743ebd884659](https://business.trustedshops.es/hubfs/1-TS_B2B/content/ES/20191118-Observatorio-Ecommerce-2019/20190918-whitepaper-ecommerce-studie-ES.pdf?hsCtaTracking=fcad579e-adc2-42da-901e-a0ea5fc71055%7C8d326f73-b648-4c06-bfcf-743ebd884659)> [Consulta: 18 de junio de 2021]
- TURBOGADGETREVIEWS. (2021). “Best Android Audiobook player” en *Turbo Gadget Reviews*. <<https://turbogadgetreviews.com/android-audiobook-player/>> [Consulta: 25 de julio de 2021]

- UNAYTA. (2019). *Impacto ambiental del papel y sus consecuencias*. <[https://unayta.es/impacto-ambiental-del-papel/#Situacion actual del consumo de papel](https://unayta.es/impacto-ambiental-del-papel/#Situacion%20actual%20del%20consumo%20de%20papel)> [Consulta: 28 de mayo de 2021]
- Unión Europea. (2001). Directiva 2001/29/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de 2001, relativa a la armonización de determinados aspectos de los derechos de autor y derechos afines a los derechos de autor en la sociedad de la información. *DOCE*, 22 de junio de 2001, núm. 167, p. 10-19.
- Unión Europea. (2019). Directiva 2019/790 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, sobre los derechos de autor y derechos afines en el mercado único digital y por la que se modifican las Directivas 96/9/CE y 2001/29/CE. *DOCE*, 17 de mayo de 2019, núm. 130, p. 92-125.
- UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA. (2009). *La elasticidad de la demanda*. <[https://www.uco.es/~dh1lavif/INT ECONOMIA/ELASTICIDAD DEMANDA.pdf](https://www.uco.es/~dh1lavif/INT_ECONOMIA/ELASTICIDAD_DEMANDA.pdf)> [Consulta: 8 de mayo de 2021]
- UNIVERSO ABIERTO. (2016). “¿Quiénes son los consumidores de los libros electrónicos y cuáles son sus hábitos de lectura?” en *Universo Abierto*, 5 de enero. <<https://universoabierto.org/2016/01/05/quienes-son-los-consumidores-de-libros-electronicos-y-cuales-son-sus-habitos-de-lectura-2/>> [Consulta: 22 de junio de 2021]
- UNO EDITORIAL. *Qué es y como funciona iBooks de Apple*. <<https://www.unoeditorial.com/guia/que-es-y-como-funciona-ibooks-de-apple/>> [Consulta: 19 de julio de 2021]
- WATTPAD. *Hola, somos Wattpad*. < <https://www.wattpad.com> > [Consulta. 22 de junio de 2021]
- WORSHAM, K. (2019). “How to Self-Publish on Kobo” en *Written Word Media*. <<https://www.writtenwordmedia.com/how-to-self-publish-on-kobo/>> [Consulta: 19 de julio de 2021]
- XPLORA. *¿Qué precio y coste tiene el mantenimiento y actualización de mi página web?* <<https://www.xplora.eu/cuanto-cuesta-mantenimiento-actualizar-pagina-web/>> [Consulta: 2 de agosto de 2021]
- XPLORA. *Publicidad SEM/PPC con Google Ads*. <<https://www.xplora.eu/publicidad-google-ads/>> [Consulta: 2 de agosto de 2021]

## 13. Anexos

Anexo 1. Cuestionario sobre la predisposición de compra de los libros de soporte digital

### Cuestionario sobre el sector editorial



Buenos días, soy una estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica De València, y actualmente estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El cuestionario que se va a presentar a continuación pretende conocer cuál es la predisposición de compra de los lectores por los libros de soporte digital.

Le agradeceríamos que rellenara esta pequeña encuesta que no tardará más de 10 minutos. La información que nos proporcione será utilizada única y exclusivamente para evaluar el concepto planteado referente a la lectura digital.

Además recordarle que todos los datos son anónimos, por lo que cumple con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Sería de agrado que contestara con sinceridad. Gracias de antemano.

#### **Hábito de lectura.**

En esta parte se le van a realizar un par de preguntas sobre el hábito de lectura.

**Pregunta 1:** ¿Le gusta leer?

- a) Mucho
- b) Un poco
- c) Intermedio
- d) Poco
- e) Nada

**Pregunta 2:** ¿Qué motivos le llevan a leer?

- a) Me entretiene
- b) Para evadirme de la realidad
- c) Me ayuda a escribir mejor
- d) Para conocer nuevas historias
- e) No leo
- f) Me obligo para motivarme a leer
- g) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 3:** En los periodos vacacionales, ¿cuál es su hábito de lectura?

- a) Leo lo mismo todos los años
- b) Leo más
- c) Leo menos

**Pregunta 4:** De los siguientes formatos de lectura, ¿cuál es su favorito?

- a) Libro tradicional
- b) Libro digital
- c) Audiolibro
- d) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 5:** Si ha elegido libro tradicional, ¿por qué lo prefiere?

- a) Me gusta coleccionarlos
- b) Prefiero el formato en papel
- c) Me gusta marcar las hojas de papel
- d) Me gusta tener la posibilidad de tenerlo firmado
- e) No dependo de la batería
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 6:** ¿Qué tipo de formatos utiliza?

- a) Sólo libro tradicional
- b) Sólo libro digital
- c) Sólo audiolibro
- d) Libro tradicional y libro digital
- e) Libro tradicional y audiolibro
- f) Libro digital y audiolibro
- g) Los tres

## **Experiencia lectora**

A continuación va a encontrar una serie de preguntas con referencia su experiencia en el mundo de la lectura.

**Pregunta 7:** ¿Cuál/es es su género literario favorito?

- a) Ensayo
- b) Poesía
- c) Biografía
- d) Teatro
- e) Novela
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 8:** En caso de haber contestado "Novela", ¿qué 3 tipos de novela le gustan más?

- a) Romántica
- b) Histórica
- c) Thriller
- d) Negra
- e) Dramática
- f) Bélica
- g) Ciencia Ficción
- h) Fantasía
- i) Aventura
- j) Misterio

**Pregunta 9:** ¿Dónde obtiene los libros que lee?

- a) Leo libros que tengo en casa
- b) Los compro
- c) Me los regalan
- d) Los tomo prestados de la biblioteca
- e) Los descargo de internet
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10:** ¿Cómo conoce los libros que le gustaría leer?

- a) Medios de comunicación: periódicos, revistas, radio...
- b) Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter...
- c) Recomendaciones de familiares o conocidos
- d) Búsqueda propia

## **Libros digitales**

Uno de los productos que son objeto del Trabajo Final de Grado son los libros digitales o eBooks, ya que es un tipo de producto que contribuye con el cambio climático por su reducido impacto en él.

**Pregunta 11:** ¿Le gusta o le gustaría leer en libro digital?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

**Pregunta 12:** ¿Con qué frecuencia lee o le gustaría leer a usted libros en formato digital?

- a) Siempre
- b) Muy a menudo
- c) A veces
- d) Raramente
- e) Nunca

**Pregunta 13:** ¿En qué contextos recurre o recurriría a los libros digitales?

- a) Cuando quiero comprar más barato
- b) Cuando quiero que no me ocupe espacio en la estantería
- c) Cuando quiero adaptar la letra y el tamaño
- d) Cuando quiero tenerlo en el momento de compra
- e) Cuando quiero ayudar al medio ambiente
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 14:** ¿Qué géneros adquiriría en formato digital?

- a) Romántica
- b) Histórica
- c) Thriller
- d) Negra
- e) Dramática
- f) Bélica
- g) Ciencia Ficción
- h) Fantasía
- i) Aventura
- j) Misterio
- k) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 15:** Según los géneros favoritos seleccionados anteriormente, ¿a qué precio máximo estaría dispuesto a adquirir este producto?



- a) Menos de 2,99€
- b) Entre 2,99€ y 4,99€
- c) Entre 5,99 y 7,99€
- d) Entre 8,99 y 9,99€
- e) Más de 10€

**Pregunta 16:** Si el libro digital pudiese tener una dedicatoria escrita por el autor de forma personalizada, ¿qué precio adicional estaría dispuesto a pagar?

- a) 1€ más
- b) 2€ más
- c) 3€ más
- d) Otro: \_\_\_\_\_

## **Audiolibros**

Otro tipo de productos que también contribuyen a la misma causa y permiten disfrutar de ellos en cualquier momento son los audiolibros.

**Pregunta 17:** ¿Le gusta o le gustaría escuchar audiolibros?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

**Pregunta 18:** ¿Con qué frecuencia escucha o le gustaría escuchar a usted audiolibros?

- a) Siempre
- b) Muy a menudo
- c) A veces
- d) Raramente
- e) Nunca

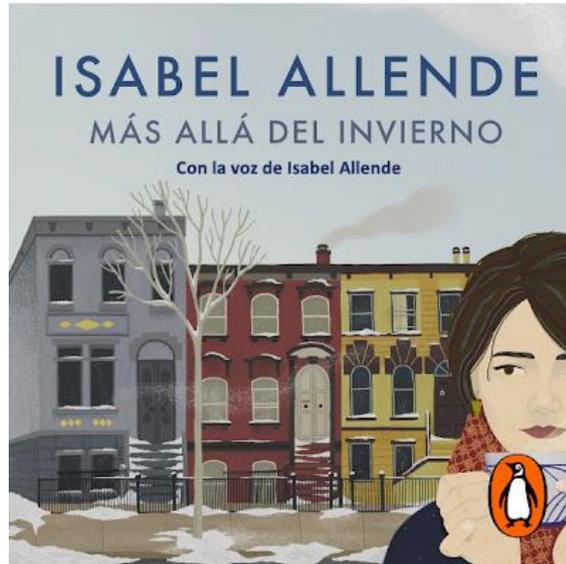
**Pregunta 19:** ¿En qué contextos recurre o recurriría a los audiolibros?

- a) Cuando quiero comprar más barato
- b) Cuando quiero que no me ocupe espacio en la estantería
- c) Cuando quiero adaptar la letra y el tamaño
- d) Cuando quiero tenerlo en el momento de compra
- e) Cuando quiero ayudar al medio ambiente
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 20:** ¿Qué géneros adquiriría en formato audiolibros?

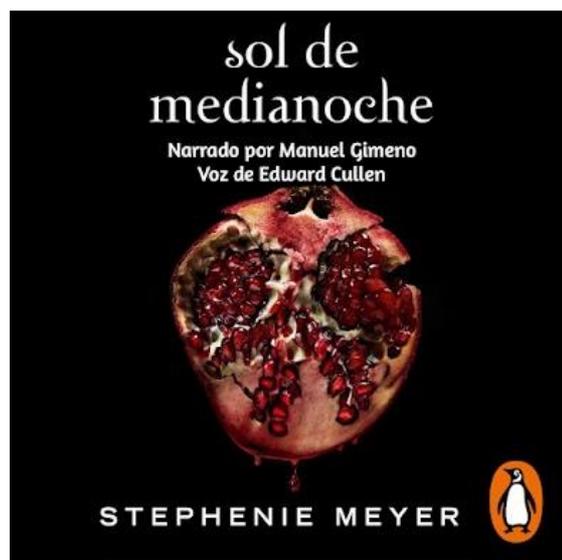
- a) Romántica
- b) Histórica
- c) Thriller
- d) Negra
- e) Dramática
- f) Bélica
- g) Ciencia Ficción
- h) Fantasía
- i) Aventura
- j) Misterio
- k) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 21:** Los Audiolibros "Nuestras Letras" son audiolibros que se encuentran narrados por los propios autores de la obra. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?



- a) Menos de 10,99€
- b) Entre 10,99€ y 14,99€
- c) Entre 15,99€ y 20,99€
- d) 21,99€ o más

**Pregunta 21:** Los Audiolibros "Nuestras Voces" son audiolibros que se encuentran narrados por actores y actrices de doblaje cuyas voces son muy conocidas. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?



- a) Menos de 10,99€
- b) Entre 10,99€ y 14,99€
- c) Entre 15,99€ y 20,99€
- d) 21,99€ o más

**Pregunta 22:** Los Audiolibros "Nuestras Actores" son audiolibros que se encuentran narrados por actores y actrices más conocidos de la actualidad. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?



- a) Menos de 10,99€
- b) Entre 10,99€ y 14,99€
- c) Entre 15,99€ y 20,99€
- d) 21,99€ o más

## Perfil

**Pregunta 23:** ¿Cuál es su género?

- a) Mujer
- b) Hombre
- c) Prefiero no decirlo
- d) Otro: \_\_\_\_\_

**Pregunta 24:** ¿Qué edad tiene actualmente?

- a) Menos de 18 años
- b) Entre 19 y 24 años
- c) Entre 25 y 29 años
- d) Entre 30 y 34 años
- e) Más de 34 años

**Pregunta 25:** ¿Qué nivel de estudios posee?

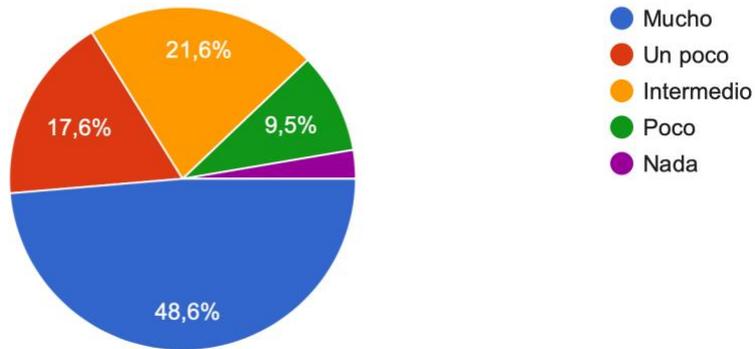
- a) Estudios primarios
- b) Estudios secundarios
- c) Estudios universitarios
- d) Sin estudios

## Hábito de lectura.

En esta parte se le van a realizar un par de preguntas sobre el hábito de lectura.

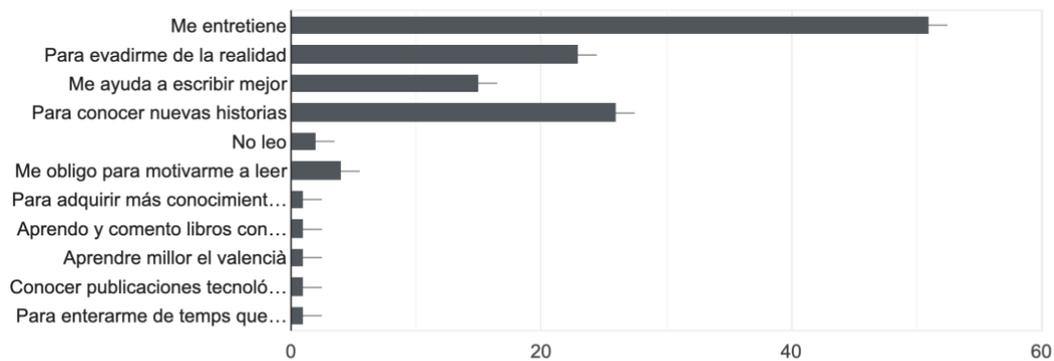
### ¿Le gusta leer?

74 respuestas



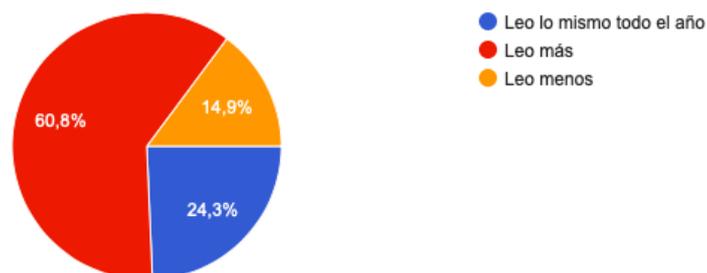
### ¿Qué motivos le llevan a leer?

74 respuestas



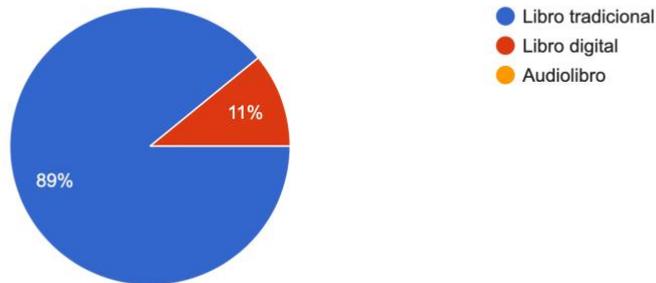
### En los periodos vacacionales, ¿cuál es su hábito de lectura?

74 respuestas



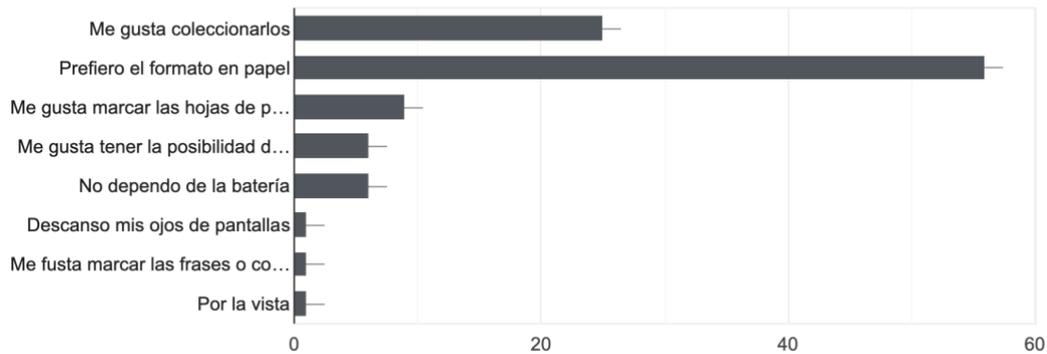
### De los siguientes formatos de lectura, ¿cuál es su favorito?

73 respuestas



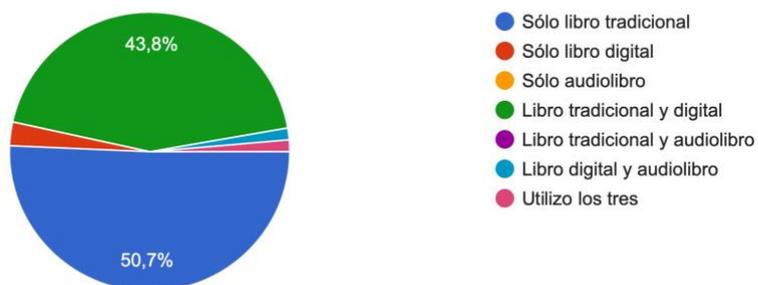
### Si ha elegido libro tradicional, ¿por qué lo prefiere?

66 respuestas



### ¿Qué tipo de formatos utiliza?

73 respuestas

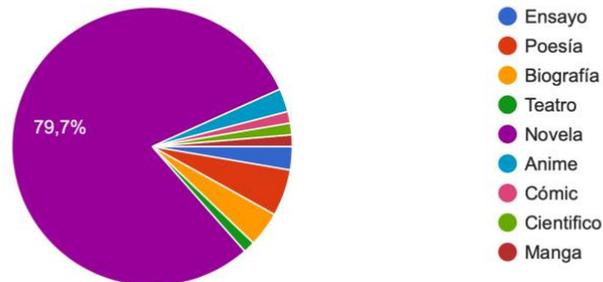


## Experiencia lectora

A continuación va a encontrar una serie de preguntas con referencia su experiencia en el mundo de la lectura.

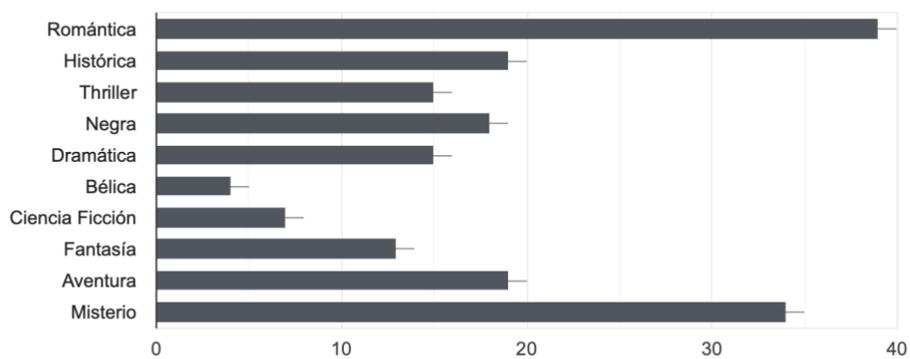
¿Cuál/es es su género literario favorito?

74 respuestas



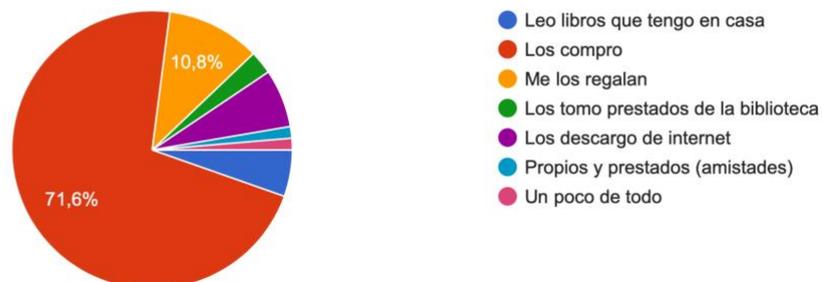
En caso de haber contestado "Novela", ¿qué 3 tipos de novela le gustan más?

64 respuestas



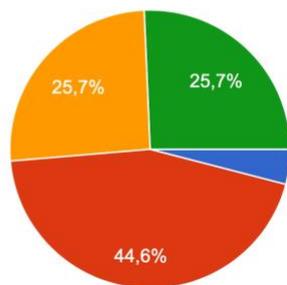
¿Dónde obtiene los libros que lee?

74 respuestas



¿Cómo conoce los libros que le gustaría leer?

74 respuestas



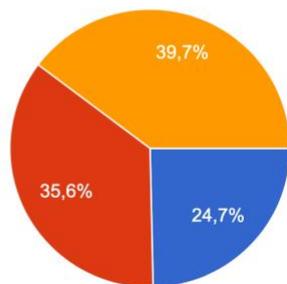
- Medios de comunicación: periódicos, revistas, radio...
- Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter...
- Recomendaciones de familiares o conocidos
- Búsqueda propia

## Libros digitales

Uno de los productos que son objeto del Trabajo Final de Grado son los libros digitales o eBooks, ya que es un tipo de producto que contribuye con el cambio climático por su reducido impacto en él.

¿Le gusta o le gustaría leer en libro digital?

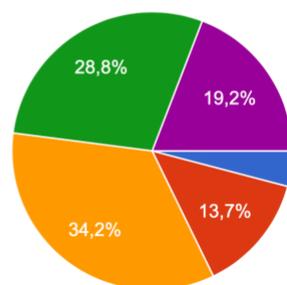
73 respuestas



- Sí
- No
- A veces

¿Con qué frecuencia lee o le gustaría leer a usted libros en formato digital?

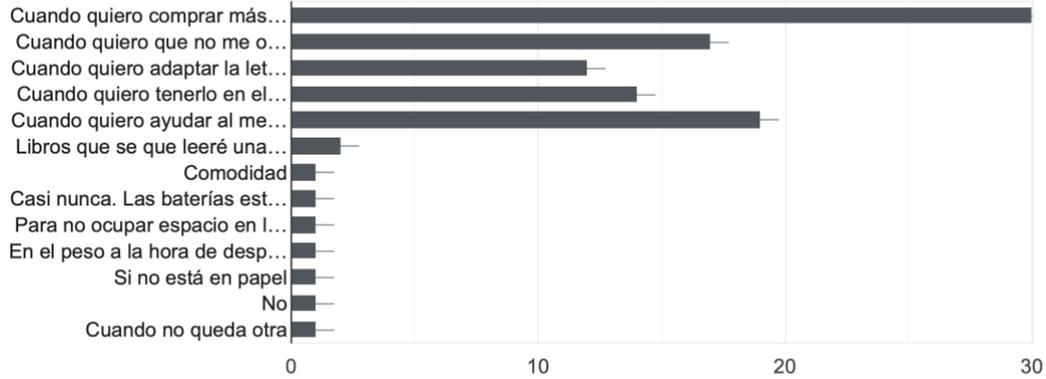
73 respuestas



- Siempre
- Muy a menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

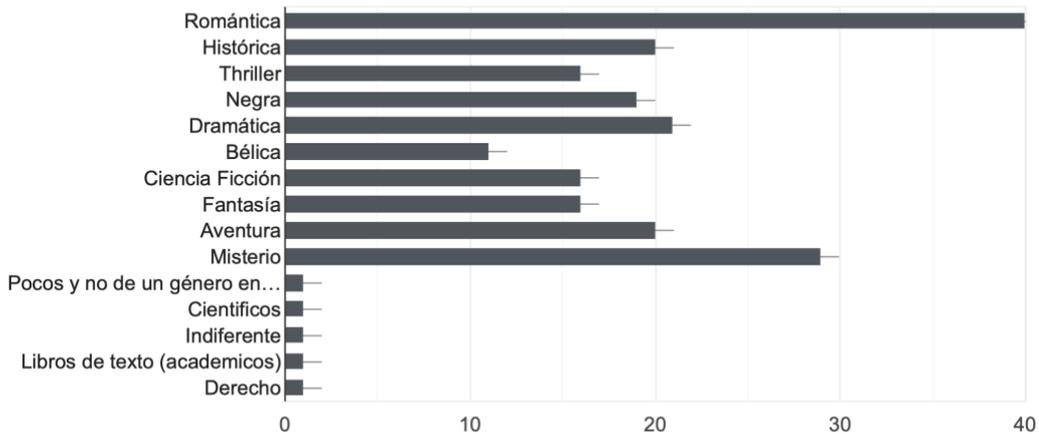
### ¿En qué contextos recurre o recurriría a los libros digitales?

73 respuestas



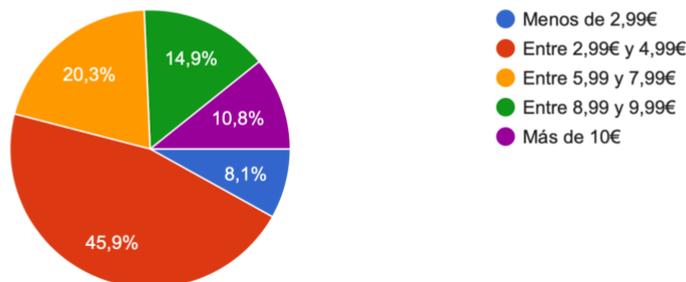
### ¿Qué géneros adquiriría en formato libro digital?

73 respuestas



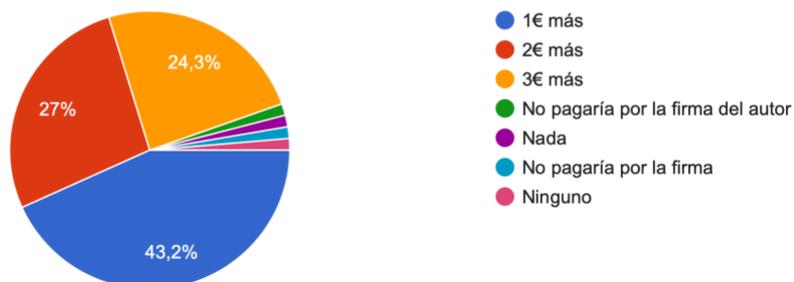
### Según los géneros favoritos seleccionados anteriormente, ¿a qué precio máximo estaría dispuesto a adquirir este producto?

74 respuestas



Si el libro digital pudiese tener una dedicatoria escrita por el autor de forma personalizada, ¿qué precio adicional estaría dispuesto a pagar?

74 respuestas

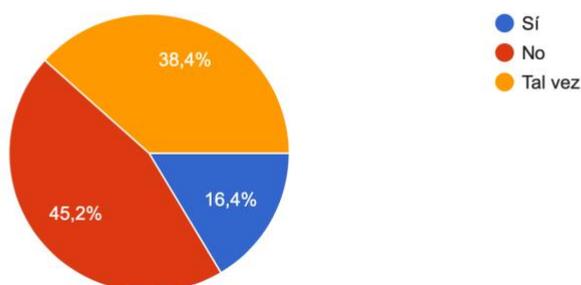


## Audiolibros

Otro tipo de productos que también contribuyen a la misma causa y permiten disfrutar de ellos en cualquier momento son los audiolibros.

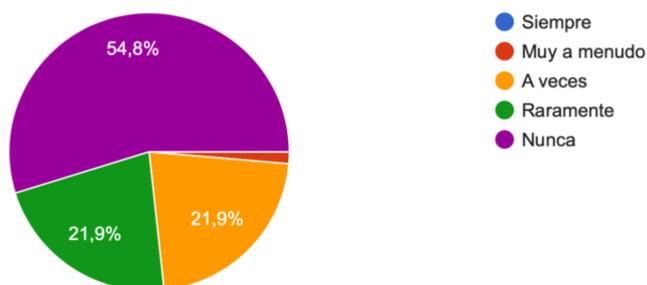
¿Le gusta o le gustaría escuchar audiolibros?

73 respuestas



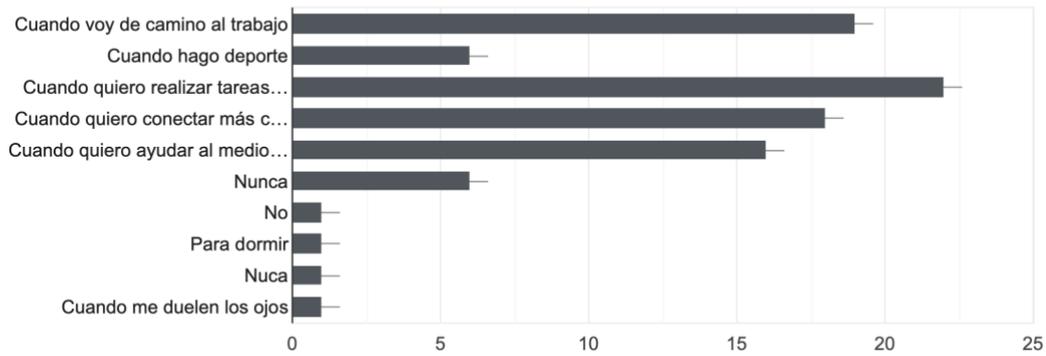
¿Con qué frecuencia escucha o le gustaría escuchar a usted audiolibros?

73 respuestas



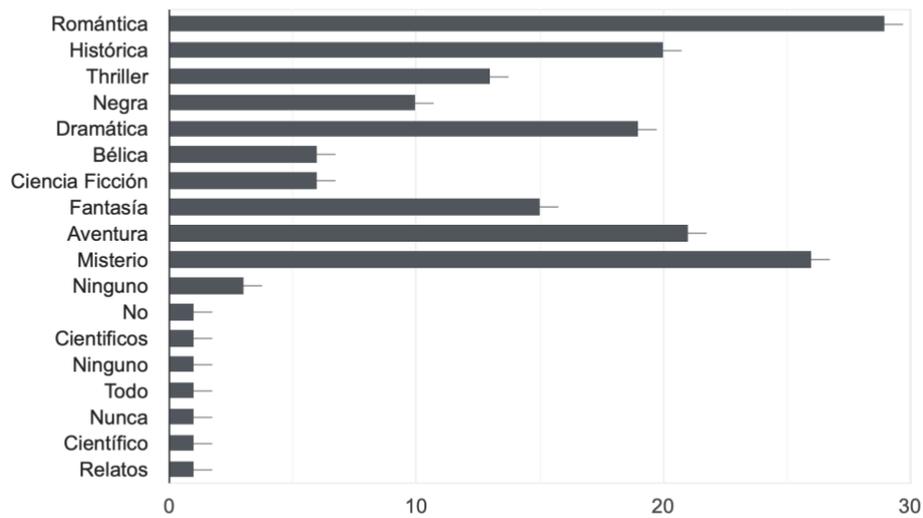
### ¿En qué contextos recurre o recurriría a los audiolibros?

73 respuestas



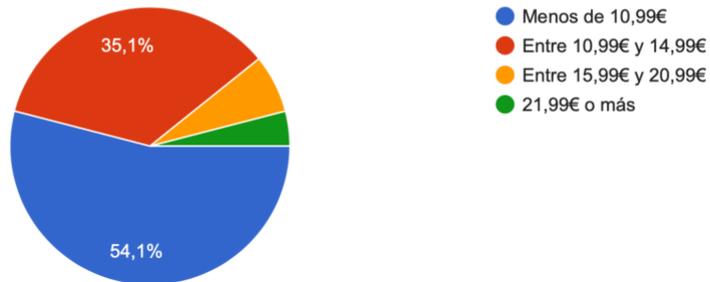
### ¿Qué géneros adquiriría en formato audiolibros?

73 respuestas



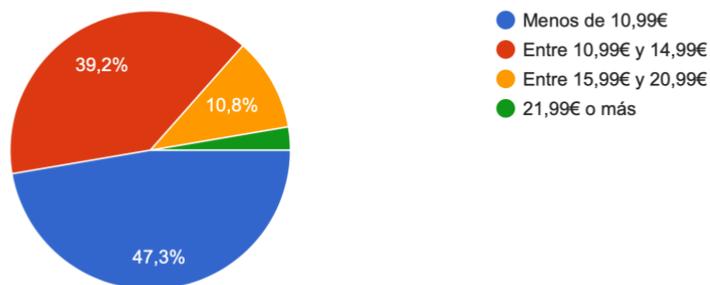
Los Audiolibros "Nuestras Letras" son audiolibros que se encuentran narrados por los propios autores de la obra. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?

74 respuestas



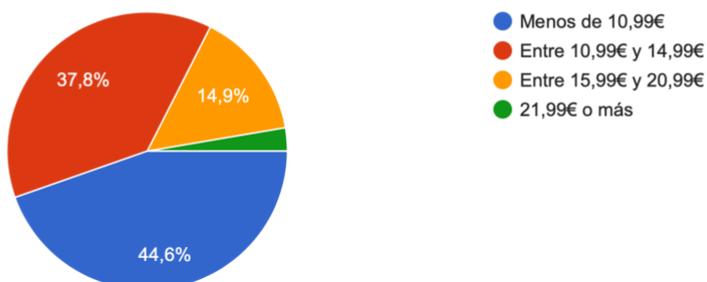
Los Audiolibros "Nuestras Voces" son audiolibros que se encuentran narrados por actores y actrices de doblaje cuyas voces son muy conocidas. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?

74 respuestas



Los Audiolibros "Nuestros Actores" son audiolibros que se encuentran narrados por los actores y actrices más conocidos en la actualidad. ¿A qué precio máximo estaría dispuesto pagar?

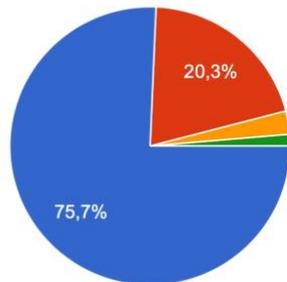
74 respuestas



## Perfil

¿Cuál es su género?

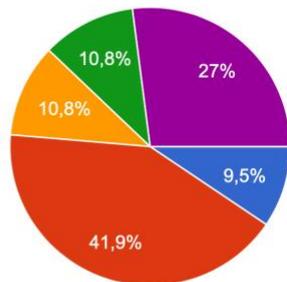
74 respuestas



- Mujer
- Hombre
- Prefero no decirlo
- No binario

¿Qué edad tiene actualmente?

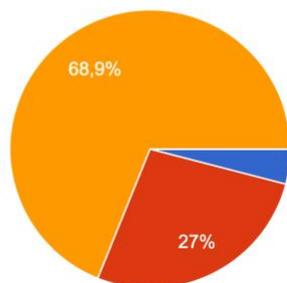
74 respuestas



- Menos de 18 años
- Entre 19 y 24 años
- Entre 25 y 29 años
- Entre 30 y 34 años
- Más de 34 años

¿Qué nivel de estudios posee?

74 respuestas



- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- Estudios universitarios
- Sin estudios

## ANEXO

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



#### **Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.**

El trabajo final de grado que he ido desarrollando en los últimos meses trata sobre un plan de marketing para potenciar las ventas y el posicionamiento de la unidad de negocio de productos digitales como audiolibros y libros digitales de una de las empresas más grandes de su sector, Penguin Random House Grupo Editorial. Se tratan de productos que reducen en gran parte el uso de materias primas típicas del sector, por lo que desde mi punto de vista, este tipo de iniciativa contribuye a que tanto una empresa líder de un sector que consume mucha materia prima (papel, tinta) como la sociedad, sean más responsables con el medio ambiente. Desde mi opinión, puedo afirmar que el trabajo se encuentra relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible desarrollados por la ONU, ya que se plantearon como llamamiento para poner en acción a todos los agentes económicos para mejorar las vidas y las perspectivas de la sociedad mundial, y el trabajo desarrollado fue planteado en sus inicios para promover el uso y consumo de productos que mejoran o reducen el impacto medioambiental, es decir, proteger el planeta desde las empresas del sector editorial.

De forma más directa, el uso de productos medioambientalmente responsables hace que se persiga principalmente el Objetivo 13: Acción por el Clima, ya que este hace evidente que actualmente el mundo está experimentando el cambio climático y en cierta medida se debe a la sobreexplotación forestal para la obtención de materias primas. Por tanto, creo que alentar y promover a la población para consumir productos sustitutivos a los tradicionales que puedan empeorar esta situación, es una medida de emergencia climática aplicable al sector editorial y puede contribuir a la reducción del impacto medioambiental.

También, desde mi punto de vista, no solo se va a conseguir los puntos principales de este objetivo, sino también se van a alcanzar metas como la

educación y la sensibilización, ya que a través de este plan de marketing se ha planteado promover estos productos desde la sostenibilidad, es decir, mejorar la percepción de este producto a través de su esencia sostenible. Por tanto con esta propuesta, se busca que haya una transición en los próximos años a una economía más verde, es decir, un entorno económico-social que sea resiliente. Como unas de las medidas de este Objetivo es la cooperación, considero que sería interesante y muy importante que desde la empresa tuvieran en cuenta este plan de marketing para la división española y que se pudiera implementar a otras divisiones, es decir, que en otros países también exista un fomento del consumo de productos medioambientalmente responsables.

Otro Objetivo relacionado con el Trabajo Final de Grado es el Objetivo 12: Producción y Consumo Responsables. Esto se debe a que este objetivo persigue que exista un progreso económico donde se reduzca la degradación medioambiental, y con la propuesta de marketing donde se reducen al máximo el consumo de materias primas en el proceso de producción, en cierta medida se estaría persiguiendo o bien, relacionando el trabajo con este objetivo paralelamente con el decimotercero.

Por tanto, en mi opinión, considero la importancia de tener una concienciación tanto desde las empresas como de la sociedad en los productos que se consumen y en su trazabilidad, es decir, su procedencia y su manipulación. El uso de productos sostenibles y la promoción de ellos van a contribuir en la gestión sostenible de recursos naturales y la mejora de la situación en el planeta, así como la sensibilización humana frente al cambio climático.