



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva saga
literaria infantil

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Gómez Vilar, Jorge

Tutor/a: Montero de Vicente, Luis

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
VALENCIA

PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA SAGA LITERARIA INFANTIL

TRABAJO FIN DE GRADO

Jorge Gómez Vilar

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Tutor: Luis Montero de Vicente

Curso 2022-2023

TÍTULO

Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva saga literaria infantil.

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para los productos de una nueva saga literaria infantil: libros en formato físico y digital, peluches y puzzles. Esta iniciativa creada por una Asociación no lucrativa, presenta una literatura pedagógica y de calidad, especialmente enfocada en la educación infantil y primaria. El fin del plan de marketing es establecer las estrategias comerciales que se van a emplear para el lanzamiento de estos productos, para ello se realizará un análisis del macroentorno y microentorno y así conocer tanto al mercado como a competidores y clientes.

Una vez analizado, se fijarán los objetivos comerciales y la estrategia que seguirá el plan comercial el cual abordará las siguientes variables del marketing: público objetivo, productos, precio, distribución, comunicación y presupuesto. La supervisión y posibles correcciones del plan de marketing se recogerán en el plan de control y a través de un cronograma se presentará la organización del trabajo a lo largo del proyecto.

El trabajo está directamente ligado con el ODS 4 - Educación de calidad.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing; Literatura infantil; Educación; Libro; Libro digital; Plan comercial.

TÍTOL

Pla de màrqueting per al llançament d'una nova saga literària infantil.

RESUM

El present Treball de Fi de Grau consisteix en l'elaboració d'un pla de màrqueting per als productes d'una nova saga literària infantil: llibres en format físic i digital, peluixos i puzles. Aquesta iniciativa creada per una Associació no lucrativa, presenta una literatura pedagògica i de qualitat, especialment enfocada en l'educació infantil i primària. La fi del pla de màrqueting és establir les estratègies comercials que s'empraran per al llançament d'aquests productes, per a això es realitzarà una anàlisi del macroentorn i microentorn i així conèixer tant al mercat com a competidors i clients.

Una vegada analitzat, es fixaran els objectius comercials i l'estratègia que seguirà el pla comercial el qual abordarà les següents variables del màrqueting: públic objectiu, productes, preu, distribució, comunicació i pressupost. La supervisió i possibles correccions del pla de màrqueting es recolliran en el pla de control i a través d'un cronograma es presentarà l'organització del treball al llarg del projecte.

Aquest treball està lligat amb el ODS 4 - Educació de qualitat.

PARAULES CLAU

Pla de màrqueting; Literatura infantil; Educació; Llibre, Llibre digital; Pla comercial.

TITLE

Marketing plan for the launch of a new children's literary saga.

ABSTRACT

This Final Degree Project consists of a marketing plan that is essentially geared towards a young audience: children's literature such as both digital and physical books, plush toys and puzzles. Such enterprise, which was created by a non-lucrative association, displays a high-end and pedagogical literature, primarily focused on early childhood education and primary education. This marketing plan aims at analysing the feasibility of said enterprise and, consequently, its success in the market. To achieve this, an analysis of its macroenvironment and microenvironment is to be carried out, as this is how a thorough knowledge of the market and its fellow competitors and customers can be achieved.

Once this has been analysed, the main marketing goals will be established as well as the course of action that is to be followed. As such, the following marketing tools/variables will be involved: audience, objectives, products, price, distribution, communication and budget. Moreover, all of the potential corrections will be added to a control plan, which by utilizing a timeline will display how this project has been structured.

This thesis is directly linked to ODS 4. Quality education.

KEYWORDS

Marketing plan; Infant literature; Education; Book; Digital Book; Commercial plan.

ÍNDICE

1. Introducción	9
1.1. Resumen ejecutivo.....	10
1.2. Objetivos	11
1.3. Metodología	11
1.4. Asignaturas relacionadas	15
2. Ámbito organizacional.....	16
3. Análisis del macroentorno.....	19
3.1. Factores político-legales	19
3.2. Factores económicos	21
3.3. Factores sociales	26
3.4. Factores tecnológicos	28
3.5. Factores ecológicos	30
4. Análisis del microentorno.....	33
4.1. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	33
4.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	34
4.1.2. El poder de negociación de los proveedores.....	36
4.1.3. El poder de negociación de los clientes.....	39
4.1.4. Amenaza de entrada de productos sustitutivos.....	41
4.1.5. Rivalidad entre competidores.....	42
4.2. Benchmarking	44
4.3. Fuentes primarias de información.....	46
4.4. Análisis DAFO.....	49
4.4.1. Análisis interno	50
4.4.2. Análisis externo.....	54
4.5. Análisis CAME	59
4.6. Diagnóstico del microentorno.....	61
5. Objetivos comerciales.....	64
6. Estrategia comercial	66
7. Plan comercial.....	68
7.1. Público objetivo.....	68
7.2. Producto.....	69
7.2.1. Libros.....	70
7.2.2. Puzzles.....	72
7.2.3. Peluches.....	74

7.3. Precio.....	76
7.3.1. Libros.....	76
7.3.2. Puzzles.....	78
7.3.3. Peluches.....	79
7.4. Distribución.....	81
7.5. Comunicación.....	85
7.6. Presupuesto comercial.....	98
8. Plan de control.....	101
9. Cronograma.....	109
10. Conclusiones.....	112
11. Bibliografía.....	115
Anexos.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica focus group	13
Tabla 2. Asignaturas relacionadas	15
Tabla 3. Eventos infantiles	17
Tabla 4. Libros inscritos en ISBN por subsectores 2017-2022	21
Tabla 5. Tasa de natalidad España	26
Tabla 6. IPRI de papel y cartón	37
Tabla 7. Producción de libros infantiles y juveniles 2018-2021	42
Tabla 8. Análisis benchmarking	46
Tabla 9. Matriz DAFO	58
Tabla 10. Matriz CAME	61
Tabla 11. Objetivos comerciales	65
Tabla 12. Estudio mercado literario infantil	76
Tabla 13. Cálculo umbral de rentabilidad en libros	77
Tabla 14. Estudio mercado puzzles infantiles	78
Tabla 15. Cálculo umbral de rentabilidad en Puzzles	79
Tabla 16. Estudio mercado peluches	80
Tabla 17. Cálculo umbral de rentabilidad de Peluches	81
Tabla 18. Ranking anuncios Google Ads	91
Tabla 19. Presupuesto plan de marketing	101
Tabla 20. Objetivos comerciales	102
Tabla 21. Posibles escenarios del plan de control	106
Tabla 22. Acciones correctoras del plan de control	108
Tabla 23. Cronograma	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. PIB en España _____	22
Ilustración 2. Tasa de variación anual PIBpc en España 2008-2022 _____	22
Ilustración 3. Desempleo en España 2008-2022 _____	23
Ilustración 4. Inflación en España 2005-2022 _____	24
Ilustración 5. Iniciación a la lectura en niños hasta 9 años _____	27
Ilustración 6. Encuesta usuarios libro en papel o digital _____	29
Ilustración 7. Las 5 fuerzas de Porter _____	33
Ilustración 8. Facturación de editoriales _____	34
Ilustración 9. Precio medio del libro infantil y juvenil 2021 _____	40
Ilustración 10. Las 5 fuerzas de Porter en MCM _____	44
Ilustración 11. Puzzle y peluche de Elmer _____	45
Ilustración 12. Juego y peluches de El Monstruo de colores _____	45
Ilustración 13. Libro Patagueshi en papel y digital _____	72
Ilustración 14. Puzzles Patagueshi _____	74
Ilustración 15. Peluches Patagueshi _____	75
Ilustración 16. Posibles canales de distribución _____	82
Ilustración 17. Canales de distribución _____	83
Ilustración 18. Embudo de conversión _____	86
Ilustración 19. Comparativa búsqueda Google Trends _____	88
Ilustración 20. Keywords Editorial Santillana _____	88
Ilustración 21. Ejemplo palabras clave en Amazon _____	89
Ilustración 22. Simulación de posicionamiento SEM _____	92
Ilustración 23. Pegatinas Patagueshi _____	95
Ilustración 24. Dibujo Patagueshi _____	96
Ilustración 25. Proceso Plan de control _____	102

1. Introducción

La literatura infantil cumple un rol realmente importante en el desarrollo de un niño. Entre sus múltiples ventajas destaca una mejora en el desarrollo social, emocional y cognitivo, por ello es tan importante que los padres y profesores inculquen en el niño el hábito de la lectura. (EDUCATIVO, s.f)

Un libro no se limita a una distracción, pues en el caso de muchos niños, estos ansían el momento del día dedicado a la lectura, así pues, este momento puede ser ideal para afianzar lazos emocionales entre los padres y el hijo.

En los libros deberá encontrarse en un ambiente rico en estímulos, un ambiente en el que sencillamente, despierten la curiosidad del niño hasta el punto de que este quiera hacer preguntas, favoreciendo pues su lenguaje. Es necesario seleccionar los libros correctos para niños, pues estos deben ser educativos, para fomentar su desarrollo, acordes a su edad para evitar frustraciones y llamativos, de modo que incite a leerlos.

La literatura infantil resulta una forma dinámica y educativa a la hora de favorecer el lenguaje. Mediante esta se potenciará la imaginación, la creatividad, el aumento de vocabulario, se desarrollará la percepción y la comprensión y, resulta importante saber que, sin comprensión no hay lenguaje, pues el niño primero debe de comprender lo que le rodea para después usar las palabras correctas para poder expresar lo que ve y lo que desea. (KOALAESCUELA, 2021)

Asimismo, los centros educativos tienen en cuenta el gran peso que recae en la literatura infantil pues atendiendo a la Orden 44/2011, de 7 de junio, de la Conselleria de Educación, por la que se regulan los planes para el fomento de la lectura en los centros docentes de la Comunitat Valenciana, se puede observar que el Plan de fomento de la lectura es aquel documento que tiene unas actuaciones fundamentales con el objetivo de fomentar el interés por la lectura para que así los niños desarrollen lenguaje a partir de formatos dinámicos y adaptados a ellos: los cuentos infantiles, las fábulas, el teatro, los mitos, el teatro... En definitiva; la literatura infantil. (GVA, 2011)

1.1. Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva saga literaria infantil. Esta idea proviene de la asociación cultural no lucrativa MCM, dedicada a la realización de eventos educativos como talleres y teatros. Esta asociación quiere dar el salto al sector literario infantil a través de la publicación de una nueva saga literaria llamada Patagueshi. A su vez, busca mejorar la promoción y difusión de la saga con merchandising en forma de puzzles y peluches.

La saga será publicada tanto en papel como en ebook, adaptándose así a las nuevas tendencias del mercado, con carácter innovador, tecnológico e interactivo. El distintivo de la saga respecto a otras, es el gran peso educativo de esta. El tema principal de la saga es la diversidad cultural, que sirve como hilo conductor para aportar valores como el respeto, la amistad, la tolerancia y la honestidad, entre otros. Los valores son de gran importancia en la saga, pues la asociación persigue la educación de calidad desde sus inicios y trata de trasladarla en todas sus actividades. Por ello se decide realizar puzzles, como otra herramienta educativa y peluches, pese a que no tengan un gran contenido educativo, sí que favorece al desarrollo de ciertas capacidades en los niños.

A lo largo del trabajo, se utilizan varias herramientas para conocer más acerca del sector, de la asociación y de las acciones y estrategias a trazar. El análisis del macroentorno, el microentorno empleando múltiples herramientas de información primaria como focus group o entrevista a la autora, derivan en el plan comercial. En este se identifica cada producto, así como la fijación del precio, su distribución y comunicación, siendo consciente de que estas variables serán cruciales para el éxito de la saga. El plan de control recogerá las KPIs en base a los objetivos comerciales, para ser capaces de realizar un seguimiento correcto y tomar medias en caso de diagnóstico desfavorable. Posteriormente, en el cronograma se verán recogidas todas las acciones y estrategias del plan de marketing.

1.2. Objetivos

El objetivo genérico del trabajo es elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva saga literaria infantil. Con este plan de marketing se busca identificar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos comerciales, tras analizar detenidamente la situación actual de la literatura infantil en España.

Para alcanzar el objetivo genérico es necesario fijar otros objetivos específicos, de modo que la consecución de estos derive en el objetivo genérico. Estos objetivos serán:

- Conocer la actualidad del sector editorial en España a través del análisis su micro y macroentorno.
- Diagnosticar el grado de competitividad del sector literario infantil destinado a uso educativo.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de una asociación cultural no lucrativa como forma jurídica para el lanzamiento de una nueva saga literaria y de sus productos de merchandising, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
- Estudiar las diferentes vías de captación de información y ponerlo en práctica a través de cuestionarios y entrevistas.
- Proponer ideas tras la realización del análisis del macro y microentorno, para concretar el proyecto.
- Identificar y desarrollar correctamente las variables del Marketing-Mix.
- Planificar el control y las medidas correctoras.
- Obtener conclusiones y recomendaciones para el lanzamiento de la saga.

1.3. Metodología

En este apartado se explicará el origen de la información obtenida en el presente trabajo, a lo largo del mismo se encuentran citas y referencias todas ellas enlazadas en la bibliografía. Las más recurrentes provienen del Ministerio de Cultura y Deporte y Statista, aunque también se emplean diversas webs y otro tipo de medios de información audiovisuales como podcasts y videos.

Para realizar el Macroentorno se emplea el análisis PESTEL, el cual distingue el análisis en varios grupos de factores externos que pueden afectar a una

empresa: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta es muy útil para conocer más acerca del entorno de un negocio lo que agilizará su planificación estratégica. Un correcto estudio del entorno podría mejorar el desempeño futuro de la empresa basándose en el conocimiento de hechos pasados y presentes y gracias a estos ser capaz de pronosticar y anticiparse a posibles cambios en el mercado. Para cumplimentar el análisis se ha acudido a fuentes secundarias como la Agencia del ISBN, BOE (Boletín Oficial del Estado), periódicos como la Expansión o The Economist, INE (Instituto Nacional de Estadística) y blogs de expertos.

El análisis del Microentorno se divide en varias secciones:

- Las 5 Fuerzas de Porter, utilizado para determinar el grado de competencia del sector. Estas 5 fuerzas son el poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.
- La matriz DAFO es de gran importancia pues muestra de forma esquemática las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa en un momento determinado. Esta situación de la empresa se analiza en dos factores basados en su origen, interno o externo. La situación de la empresa será parte del análisis interno mientras que la posición de la empresa en el mercado formará parte del análisis externo.
- CAME es una herramienta complementaria, que permite identificar estrategias basadas en las conclusiones de la matriz DAFO. Este análisis busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.
- El Focus Group es una técnica de investigación cualitativa donde se reúnen un grupo de expertos para, en este caso, hablar sobre un nuevo producto donde se comparte conocimientos, ideas, opiniones y reflexiones. Al final del evento se busca una puesta en común y se comparte un cuestionario para plasmar por escrito la opinión de cada uno.

El Marketing Mix es una herramienta creada por Neil Borden en los años 50 donde planteaba 12 variables de las que dependía una campaña de marketing, posteriormente fue Jerome McCarthy el encargado de simplificarlo a 4 variables. Independientemente de las variables que se utilicen, estas han de estar basadas en el comportamiento del consumidor, en el presente trabajo se analizará el público objetivo, producto, precio, distribución, comunicación y presupuesto. Al tratarse de un plan de marketing de más de un producto, estos compartirán algunas de las variables mientras que otras serán diferentes como el producto y precio. (DUQUE, 2020)

Como fuentes de información primarias, en el trabajo se ha realizado un cuestionario ya mencionado en el Focus Group y una entrevista, mediante un

cuestionario estructurado a una de las autoras del libro con el fin de ampliar conocimientos acerca de la literatura infantil. En el caso del Focus Group se reunió a 4 profesores de infantil y primaria a los que se le presentó el producto y se le planteó un cuestionario, mientras que la conversación y entrevista a la escritora se realizó de forma presencial, a su vez se realiza una encuesta a los profesores para evaluar el libro.

Tabla 1. Ficha técnica focus group

FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP	
Modalidad	Presencial
Duración	50 minutos
Número de participantes	4
Población	Profesores de Infantil y Primaria
Información previa	Una semana antes del focus group se le dio el libro a cada participante con el fin de que pudiera leerlo y tener una opinión más fundamentada.
Tipo de preguntas	Preguntas cerradas para completar la encuesta y después abiertas por si quieren debatir o añadir algo que no se ha comentado previamente.
Finalidad	Conocer la opinión de expertos sobre la saga literaria.

Fuente: Elaboración propia

Para el estudio del Benchmarking, se identifica a seis de los líderes del sector literario infantil para posteriormente analizar sus precios para los productos: libro en papel, libro digital, peluche y puzzle. Los precios de estos productos fueron obtenidos como media 10 productos en internet, en los casos que hay hasta dicha cuantía. Después se analiza la media, máximo y mínimo para tratar de diagnosticar el porqué de esa fijación de precios.

Se realizó un estudio de mercado para conocer el precio de venta de libros en formato físico, digital, puzzles y peluches. En el caso de los libros el estudio abarcó 80 libros infantiles de Amazon, escogiendo los 40 primeros publicados por grandes editoriales y los 40 primeros publicados por editoriales pequeñas o autopublicados, en orden de aparición, donde se estudiaron las siguientes variables:

- Título.
- Número de páginas.
- Precio del libro físico y en ebook.
- Forma parte de los libros más vendidos de Amazon.

Se analizó la máxima, mínima, media y moda de esas variables para conocer más datos sobre el mercado. En el caso de los puzzles, el estudio se realizó también a través de Amazon y abarca 50 puzzles infantiles, en este caso solo se estudió el precio de estos y los criterios estadísticos ya mencionados con anterioridad. Para el estudio de los peluches la ejecución del estudio fue la misma que en el caso de los puzzles, todos los estudios se encuentran en el Anexo 5.

Los costes fijos y variables se conocen tras preguntar a las empresas subcontratadas de imprenta, ilustración, creación del puzzle y peluche, como se muestra en el Anexo 4.

En base a estos costes y al precio fijado para cada producto se calcula el umbral de rentabilidad, para identificar las ventas necesarias para asumir los costes del proyecto, mostrado en la variable Precio.

El presupuesto de comunicación ha sido calculado a través de diferentes empresas y consultando con expertos en sus materias. En el caso de Google Ads se rellenó un formulario con los datos de la empresa, libro y objetivos de la campaña de SEM para que este pudiera presupuestar la campaña, midiendo a su vez el alcance de la misma. Para la contratación de una agencia de marketing digital se realizó una comparativa entre las que presentaban mejores precios y condiciones para finalmente escoger a la que mejor se ajustaba a las necesidades. Los costes de la variable comunicación se pueden consultar en el Anexo 6.

Para conocer otros presupuestos como la realización de pegatinas, se ha realizado un presupuesto online en base a las necesidades. Para participación en la feria del libro se ha indagado acerca de las principales y los costes, a través de su formulario online, por caseta en función del tamaño de la misma y su localización.

Para realizar el plan de control se empleó el proceso de Kotler de su libro “La Dirección del Marketing” (2003). Este engloba, entre otros, el establecimiento de objetivos, la medición, el diagnóstico de desviaciones y las acciones correctoras.

1.4. Asignaturas relacionadas

Este trabajo ha sido elaborado gracias a los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera. Las asignaturas relacionadas con este Trabajo Fin de Grado, se encuentran reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Asignaturas relacionadas

Análisis de la situación	<ul style="list-style-type: none">✓ Economía española✓ Derecho de la empresa
Diagnóstico de la situación	<ul style="list-style-type: none">✓ Introducción a la Administración de empresas✓ Estrategia y Diseño de la Organización✓ Planes Estratégicos en las Empresas
Decisiones estratégicas de marketing	<ul style="list-style-type: none">✓ Investigación Comercial✓ Dirección Comercial✓ Marketing en Empresas y Servicios Industriales

Fuente: Elaboración propia

2. Ámbito organizacional

La asociación MCM es una asociación cultural no lucrativa, pues su objetivo no radica en buscar beneficio económico sino transmitir unos valores educativos, según afirman los expertos consultados. Busca fomentar el aprendizaje de manera dinámica y divertida, haciendo hincapié especialmente en la calidad de la educación. Esta asociación se encuentra en Valencia y viaja por toda España, pues se quiere hacer llegar dicho aprendizaje a los máximos lugares posibles. Así pues, dicha asociación está compuesta por maestros de Educación Infantil y Primaria al igual que técnicos de la educación y animadores infantiles; al ser una asociación con objetivos didácticos y lúdicos se cree conveniente que esta esté formada por profesionales de la educación.

Seguidamente, destacar que se cuenta con más de veinte maestros de Educación infantil y más de diez de Educación Primaria, siendo dos de Pedagogía Terapéutica y Audición y Lenguaje. Se considera vital contar con profesionales de dichos ámbitos debido a que esta asociación se dedica a hacer eventos infantiles también dirigidos a niños y niñas con discapacidades. Son llevados a cabo numerosos talleres, teatros, cuentacuentos... y, en todos los eventos realizados el núcleo se encuentra en la trasmisión de una adecuada educación.

La asociación fue creada en 2006 por un grupo de cuatro profesores de Valencia, donde en un principio la idea era realizar eventos educativos para niños. El componente educacional siempre ha sido muy distintivo de la asociación pues consideraba que muchos de los organizadores de eventos infantiles actúan más como cuidadores que como educadores. En base a esta idea surgió MCM, con el paso del tiempo fueron haciéndose un nombre en la Comunidad Valenciana y poco a poco iban sumándose profesionales de la educación pues veían como el movimiento crecía y estaban de acuerdo con lo que perseguía la asociación. Esa búsqueda de la calidad educativa fue muy atractiva para colegios y pueblos que no dudaban en llamarlos por encima de otros animadores.

La asociación fue creciendo hasta día de hoy y aunque su abanico de habilidades haya aumentado, su propósito sigue siendo el mismo.

Antes de pasar a exponer ejemplos de las diversas actividades que son realizadas en dichos eventos infantiles, es importante explicar dónde se realizan. Así, esta asociación suele desplazarse a los propios colegios, pues facilita que los alumnos no deban movilizarse. Sin embargo, también pueden llevarse a cabo en la casa de la cultura del mismo pueblo en el que se encuentre el centro educativo o bien en algunos hospitales, pues como se ha mencionado antes, MCM tiene en cuenta a los infantes con discapacidades y, por tanto, a aquellos que tengan más dificultades para poder desplazarse.

No debe olvidarse que MCM busca el fomento de una buena educación, unos valores positivos que transmitir a los más pequeños; de ahí que esta asociación no puede olvidarse de aquellos infantes con dificultades.

A continuación, se pondrá un ejemplo en la Tabla 3 de varias actividades realizadas en dichos eventos infantiles:

Tabla 3. Eventos infantiles

Eventos infantiles	
Casa de la cultura/ Colegios	Hospitales
<ul style="list-style-type: none"> - Talleres: taller de plástica, taller de letras y poesía, taller de cocina, taller de costura, taller de ciencias y taller musical <li style="text-align: center;">- Teatros <li style="text-align: center;">- Cuentacuentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres: taller de plástica, taller de letras y poesía, taller de ciencias y taller musical. <li style="text-align: center;">- Teatros <li style="text-align: center;">- Cuentacuentos

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede observar en primer lugar una división de lugares en los que son realizados estos eventos, esto es así debido a que en hospitales no se podrían llevar a cabo determinadas actividades o, incluso, los propios infantes pueden mostrar dificultades a la hora de realizarlas. Habiendo dicho esto, si se realiza un teatro esto significa la representación de una obra adaptada para este público joven, asimismo se intenta siempre hacer partícipe al público, por ello, a lo largo de la función se suele pedir colaboración tanto de los padres como de los niños y maestros. Después de esto se pueden repartir pegatinas con el título de la obra y algún nombre representativo, haciendo que a los alumnos les motiva estas visitas de dicha asociación.

También se llevan a cabo cuentacuentos en los que el equipo sencillamente narra una historia haciendo uso de marionetas o peluches para poder escenificar y, sobre todo, para captar la atención de los niños. Al final de la narración siempre tiene lugar una reflexión sobre aquello que se ha leído: ¿Os ha gustado? ¿Por qué? ¿Cuál es vuestro personaje favorito? ¿Cambiaríais algo de la historia? Estas suelen ser varias preguntas que tienen lugar en dicha reflexión de tal forma que los niños puedan expresar lo que sienten, lo que les gusta o lo que les ha llamado la atención.

En cuanto a los talleres se pueden ver que se realizan de varias índoles. En el taller de plástica se hacen desde tareas más sencillas como el dibujo (teniendo en cuenta los niños con movilidad reducida) a marionetas, peluches, figuritas en arcilla... En el taller de letras y poesía se practica la lectura en voz alta, se detectan las vocales y consonantes que se piden, se escriben las palabras que más les gusta a los infantes, entre otras varias actividades. En el taller de cocina se suele usar el comedor del colegio y, en este, se lleva a cabo un plato típico del lugar en el que se encuentra lo narrado. Sin duda, de este modo se introduce de manera más cercana estas culturas ajenas a los niños.

En el taller de costura se quiere también hacer una aproximación cultural recreando una vestimenta típica de las regiones que puedan aparecer en una historia contada o, sencillamente, de una región elegida por el grupo de alumnos y, para ello, se usan materiales reciclados transmitiendo, así, nuevos valores a los más pequeños.

Pasando ahora al siguiente taller, el de ciencias, este suele ser de gran agrado por los niños pues se realizan varios experimentos. Mediante los experimentos se quiere transmitir conceptos lógico-matemáticos, como consecuencia uno de ellos usado en las edades de 3 años suele ser el de los colores. Este experimento resulta muy visual y atractivo para los niños, pues se usan colorantes, vasos y servilletas y, poniendo los colorantes necesarios y agua en el resto de vasos (conectados por servilletas de papel) se puede ver cómo en cada vaso se obtiene un color, explicándoles así este concepto.

Por último, se encuentra el taller musical, muy importante para los niños con discapacidad pues la música mejora la fluidez de expresión, ayuda en la coordinación y equilibrio, ayuda también en la percepción de las vibraciones (para aquellos niños con discapacidad auditiva), entre otras ventajas. Así pues, en este taller se usan instrumentos, se pueden escoger varias frases y hacer una pequeña canción, crear un ritmo a partir de las poesías que el equipo de esta asociación ha escrito etc.

A día de hoy, es una de las asociaciones culturales más potentes en España, conscientes de su éxito y crecimiento se han planteado la posibilidad de dar un salto hacia el sector literario. La publicación de una saga literaria infantil es la opción que están barajando, para añadir fuerza a esta idea también se plantea la idea de promocionar los libros con merchandising de la saga, a través de peluches y puzzles relacionados con ella. Una vez decidido, se decide realizar un plan de Marketing para conocer las acciones y estrategias que debe realizar la asociación para alcanzar sus objetivos.

3. Análisis del macroentorno.

Para realizar el análisis del macroentorno, se utilizará el análisis PESTEL, el cual distingue el análisis en varios grupos de factores externos que pueden afectar a una empresa: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta es muy útil para conocer más acerca del entorno de un negocio lo que agilizará su planificación estratégica. Un correcto estudio del entorno podría mejorar el desempeño futuro de la empresa basándose en el conocimiento de hechos pasados y presentes y gracias a estos ser capaz de pronosticar y anticiparse a posibles cambios en el mercado. Además, PESTEL es más efectivo en combinación con el análisis DAFO, microentorno, el cual se analizará más adelante. (DEL MARMOL & FEYS, 2015)

3.1. Factores político-legales

En este caso se unificarán ambos aspectos, debido a que están directamente relacionados, aunque el análisis PESTEL lo analice de forma separada. Los aspectos políticos abarcan acuerdos internacionales, políticas gubernamentales, políticas fiscales y sobre el sector y tratados comerciales entre otros ejemplos. Es decir, son aquellas acciones del Gobierno que pueden influir, tanto para bien como para mal, en la actividad y desarrollo de la empresa.

Es bien sabido que literatura y política son dos temas que van unidos, es inevitable que la política no forme parte de la literatura y su presencia reside en la censura, como dijo Vargas Llosa “Se puede medir la salud democrática de un país evaluando la diversidad de opiniones, la libertad de expresión y el espíritu crítico de sus diversos medios de comunicación”.

El caso de la literatura infantil no es una excepción, esta es el inicio literario para los niños y pieza clave en su formación, es por ello que tiene un gran poder sobre ellos. En España el bipartidismo era habitual, pero la fuerte irrupción de nuevos partidos ha afectado a la estabilidad política, estos nuevos partidos presentan ideas absolutamente contrapuestas y por tanto dificulta el trabajo de las editoriales haciendo que algunas de ellas se planteen salir del país en busca de una política gubernamental más duradera. Estos cambios de gobierno podrían afectar al contenido de los libros, haciendo que algunos de ellos no triunfen en el mercado o directamente no salgan al mismo.

Por otro lado, los factores legales se centran en derechos de autor y licencias principalmente. La piratería es sin duda uno de los mayores problemas que asola al mundo de la literatura, la distribución de libros sin el consentimiento del autor ni derechos de explotación es una práctica habitual especialmente en internet donde hay cientos de miles de libros, esta distribución ilegal supone pérdidas millonarias para el sector. Esta ilícita actividad se realiza a través de aplicaciones dedicadas a la comunicación y páginas web. Para anticiparse a los piratas ya existen plataformas como CEDRO, que posee un registro de certificación digital

y en caso de infracción basta con comunicarlo a la institución y esta se encargará de tramitar la denuncia. (CEDRO, 2022)

El Ministerio de Cultura y Deporte en 2021 también inició un protocolo para reforzar la protección de los derechos de propiedad intelectual, este fue firmado por la Coalición de Creadores de Contenidos entre otros socios, esta acción activa muestra el interés político de erradicar con esta práctica tan normalizada en la actualidad. (EL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2021)

En cuanto a los derechos de autor, estos se generan en el momento en que se crea la obra y por tanto no es obligatorio registrarlos en la propiedad intelectual para estar protegido, aunque sí que sea aconsejable de cara a resolver posibles problemas judiciales para demostrar la autoría de una obra. El registro tiene como finalidad la inscripción y modificación de los derechos de autor y la publicidad de los asientos registrales. (EL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2022)

Una licencia es la autorización del autor que otorga a las organizaciones o usuarios para que puedan usar su obra en su ocupación. Estas licencias son de gran importancia especialmente para los libros electrónicos, por ejemplo, para los préstamos de estos, estas licencias varían en función de la concurrencia de usuarios, limitación en el número de préstamos, caducidad y suscripción.

El International Standard Book Number, más conocido como ISBN es un número de registro internacional formado por 13 números creado para poder identificar, clasificar y comercializar libros en papel y electrónicos. Aunque no sea obligatorio su posesión si que lo era hasta que el Real Decreto 2063/2008 derogó su obligatoriedad, por tanto, en la actualidad no es obligatorio para publicar un libro. (BOE, 2009a)

El ISBN no protege los derechos de propiedad intelectual ni de autoría, pues como ya se ha comentado estos se generan con la propia publicación o a través de su registro. (AGENCIA DEL ISBN, s.f)

En el caso de la creación de una nueva editorial, debería solicitar la inclusión de la editorial en el sistema a través de un formulario, una vez registrado se recibe el primer bloque de códigos ISBN y se le asignará un prefijo exclusivo para todos los libros publicados por su editorial. Pese a que no sea obligatorio en España la pertenencia de ISBN es más que recomendable pues este código comercial es el que facilita su comercialización y distribución ya que las librerías, físicas y online, no aceptan libros que no tengan ISBN. (CULTURA BASE, 2022)

En la Tabla 4 se muestra el número de libros inscritos en ISBN por subsectores desde 2017 hasta 2022:

Tabla 4. Libros inscritos en ISBN por subsectores 2017-2022

	TOTAL					
	2022	2021	2020	2019	2018	2017
LIBROS EN SOPORTE PAPEL						
Total	61.324 ³	64.645 ³	52.139 ³	65.303 ³	60.835 ³	61.519 ³
Infantil y juvenil	8.560 ³	8.403 ³	7.779 ³	8.813 ³	7.168 ³	8.229 ³
Libros de texto	3.375 ³	2.138 ³	2.440 ³	3.759 ³	3.219 ³	4.714 ³
Creación literaria	16.973 ³	17.096 ³	12.452 ³	16.391 ³	13.072 ³	14.879 ³
Ciencias Sociales y Humanidades	21.351 ³	24.888 ³	17.749 ³	23.030 ³	22.829 ³	18.917 ³
Científicos y técnicos	4.693 ³	4.653 ³	4.672 ³	5.776 ³	7.742 ³	8.032 ³
Tiempo libre	4.951 ³	5.737 ³	5.358 ³	5.946 ³	5.422 ³	5.087 ³
Otros	1.421 ³	1.730 ³	1.689 ³	1.588 ³	1.383 ³	1.661 ³
LIBROS EN OTROS SOPORTES						
Total	31.292 ³	28.077 ³	26.283 ³	24.770 ³	20.393 ³	28.443 ³
Infantil y juvenil	2.027 ³	1.746 ³	1.281 ³	1.239 ³	805 ³	3.040 ³
Libros de texto	3.816 ³	2.963 ³	5.517 ³	2.017 ³	1.966 ³	3.172 ³
Creación literaria	5.907 ³	4.796 ³	4.568 ³	5.504 ³	4.074 ³	6.866 ³
Ciencias Sociales y Humanidades	11.000 ³	11.772 ³	8.186 ³	9.687 ³	8.409 ³	8.744 ³
Científicos y técnicos	6.421 ³	5.377 ³	4.887 ³	4.768 ³	3.696 ³	4.684 ³
Tiempo libre	1.691 ³	1.020 ³	1.274 ³	1.170 ³	1.070 ³	1.308 ³
Otros	430 ³	403 ³	570 ³	385 ³	373 ³	619 ³

Fuente: Cultura Base (2022).

3.2. Factores económicos

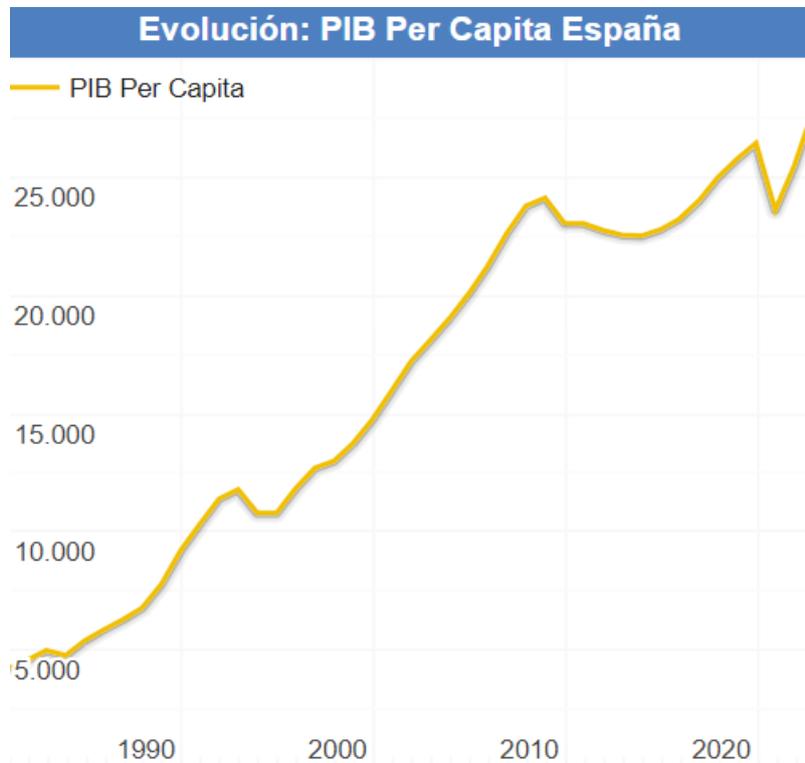
Las principales variables macroeconómicas serían la fluctuación del PIB, la tasa del desempleo, inflación, tipo de cambio y balanza comercial e IVA. Las variaciones en estas variables podrán afectar a la actividad de la empresa de forma favorable o desfavorable, aunque puede que haya variables que pese a su variación no afecten al desempeño de la empresa, debido a su escasa variación o la inexistencia de relación directa.

- El PIB (Producto Interior Bruto) es el conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo concreto. Como se observa en la Ilustración 2, desde el año 2000 el PIB español ha seguido una tendencia de crecimiento positiva, pese a que hubo una caída entre los años 2009 y 2014. Este decrecimiento se debe a la crisis económica española provocada por la especulación inmobiliaria. Una vez superada la crisis económica, comenzó un proceso de expansión en los siguientes años hasta el año 2020 donde sufre un grave descenso debido al confinamiento causado por el Covid-19, con un PIB per cápita de 23.610€. Tras lograr la vuelta a normalidad del mercado, el PIB volvió a su tendencia creciente, actualmente este está en su pico máximo histórico, 27.870€, lo que indica un período de bonanza económica y prosperidad financiera. (DATOSMACRO.COM, 2023)

Aquí, se muestra la tasa de variación del PIB en España, en esta se aprecia claramente la crisis ya mencionada con tasas de variación negativas y el impacto que tuvo el Covid en la economía española provocando una variación negativa de -11,3%. La tendencia alcista y de recuperación también se aprecia en los dos

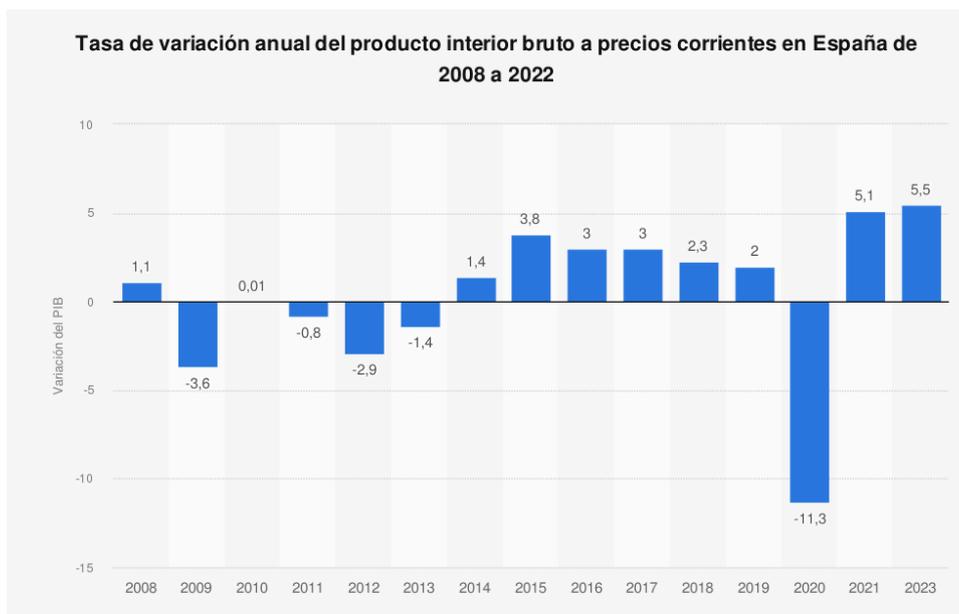
años siguientes obteniendo en ambos tasas positivas y crecientes. (STATISTA, 2023a)

Ilustración 1. PIB en España



Fuente: Datosmacro.com (2023).

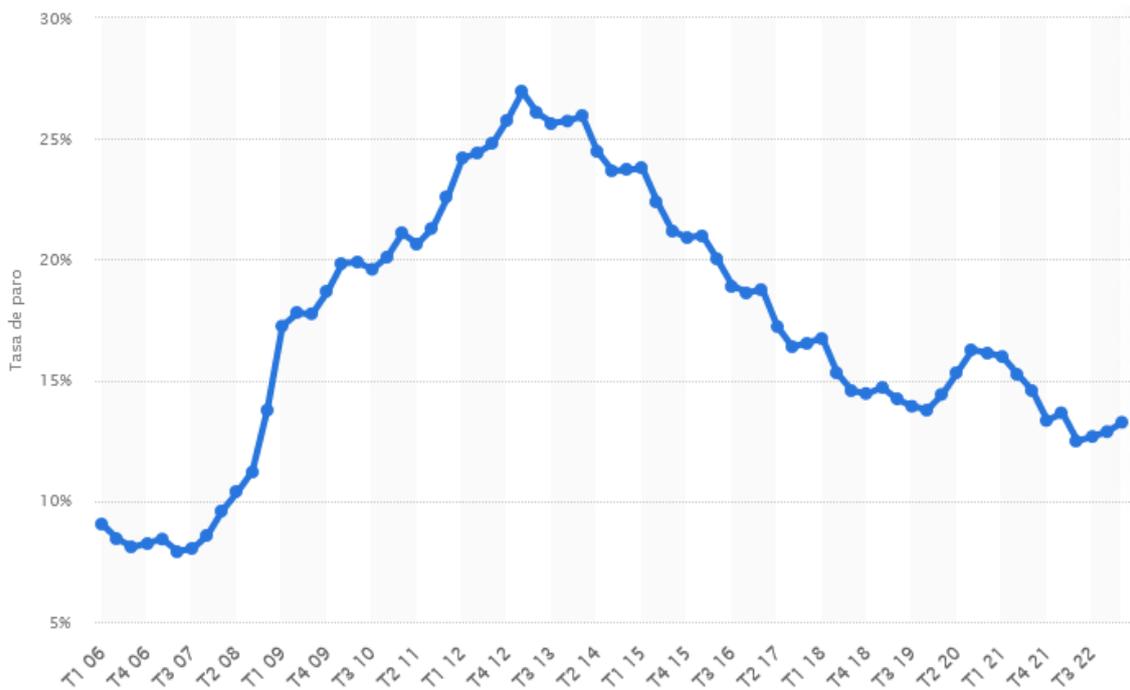
Ilustración 2. Tasa de variación anual PIBpc en España 2008-2022



Fuente: Statista (2023a).

- El desempleo en España siempre ha sido un tema preocupante, ya que este posee una tasa de desempleo del 12,8%, siendo esta una de las más altas de toda la Zona Euro ya que esta posee una tasa media del 7,6%. España tiene casi dos veces más de paro que la media del resto de países de la Unión Europea, lo que demuestra una pésima gestión del empleo. En la Ilustración 4 se aprecia la evolución del número de desempleados por trimestre desde 2008 hasta 2022. Aquí se aprecia claramente que las mayores tasas de desempleo tuvieron lugar durante la crisis económica de 2009-2014 pero también se aprecia una tendencia decreciente en el desempleo de España, donde el último trimestre del año 2022 se registraron 3.024.000 personas en paro. (STATISTA, 2023c)

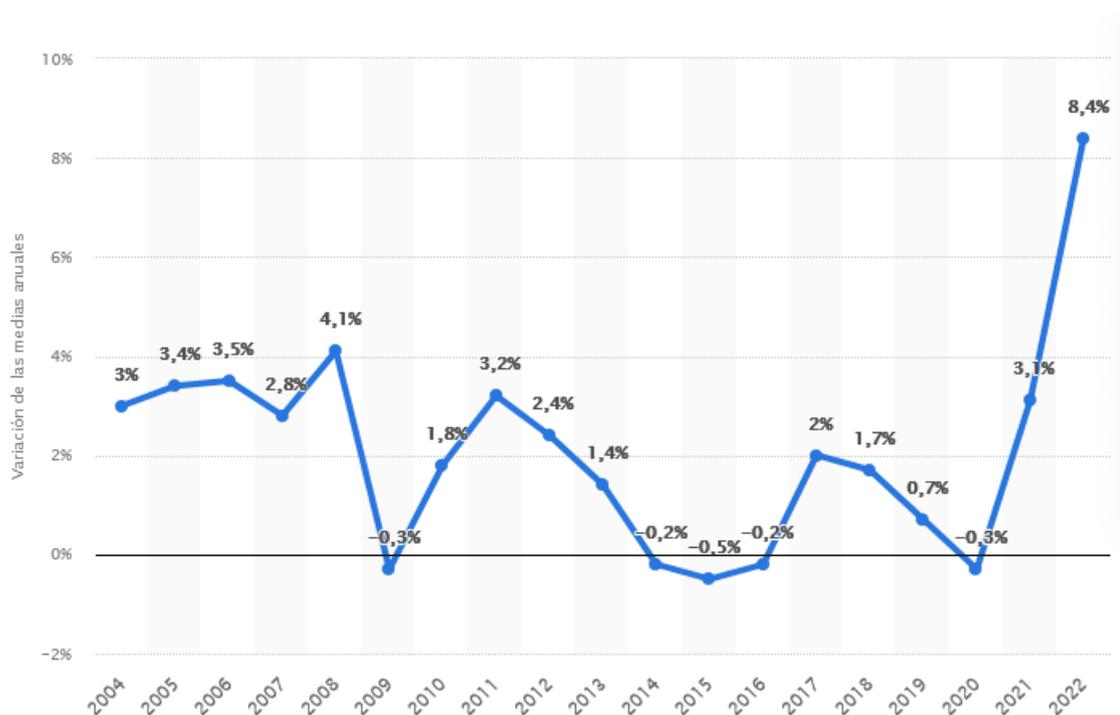
Ilustración 3. Desempleo en España 2008-2022



Fuente: Statista (2023c).

- España es uno de los países más afectados por la inflación, como muestra la Ilustración 5 esta logró alcanzar un máximo de 8,4% durante el año 2022, siendo esta la inflación más alta registrada desde 1986. Se aprecia claramente que a este nivel de inflación no se había llegado antes ya que la media de inflación desde 2005 a 2021 se sitúa sobre el 2%. Este elevado nivel de inflación indica una depreciación del valor del dinero y por tanto un encarecimiento de los bienes y servicios, lo que se resume en una pérdida en el poder adquisitivo de la moneda. (STATISTA, 2023b)

Ilustración 4. Inflación en España 2005-2022



Fuente: Statista (2023b).

En un podcast de Aceprensa, se abordó el tema de cómo afecta la inflación a los libros, inspirado en un artículo de *The Economist*, titulado "Books are physically changing because of inflation". Comentaba que hay editoriales que están cambiando su forma de editar por el aumento del precio del papel, coste de transportes, coste eléctrico y de alquileres, causado por la pandemia y por la actual guerra en Ucrania. (FARRÉ VALLEJO, 2022)

Hay imprentas que apagan las máquinas los días donde la luz es más cara, el precio del papel ha subido un 70% esto también debido a su escasez. Esta situación ha llevado a las editoriales a utilizar papeles más finos o papeles no certificados y editar en rústica. Con el fin de comprar menos papel y abaratar los costes del libro, se ha comenzado a reducir el espacio entre las letras o reducir los márgenes. Estos aumentos de precios están afectando principalmente a pequeñas editoriales que no poseen la estructura financiera y gestión de procesos más ágil lo que permite soportar esta situación, para las pequeñas editoriales ha supuesto incrementos en el coste de producción entre el 35 y 50%. Aunque el precio de venta al público de los libros es uno de los que menos ha aumentado a causa de la inflación, con un incremento medio del precio del 1% entre todas las editoriales del mundo. Sin duda el impacto que ha tenido la inflación sobre el sector literario ha sido considerable y pese a ello el precio de venta no se ha visto aumentado de forma desmesurada lo que demuestra que las grandes editoriales están asumiendo pérdidas en sus beneficios para poder seguir publicando libros a un precio competitivo y también que hay pequeñas

editoriales que están tratando de seguir el ritmo a las más consolidadas del sector, algunas podrán hacerlo y otras se verán obligadas a cerrar sus puertas. (THE ECONOMIST, 2022)

- El tipo de cambio es una de las variables más decisivas de cara a la importación y exportación, especialmente con países que utilicen una moneda distinta al euro. Un aumento del euro sería indicador de una economía correcta y por tanto los países ajenos a la Eurozona tendrían que pagar más por los bienes y servicios de la Eurozona y viceversa. Este aumento también supondría una reducción en las ventas ya que el producto sería más caro que en otros países y por tanto habría países que buscarían mejores precios en el mercado mundial. En la actualidad la moneda más utilizada en el mercado de divisas es el dólar estadounidense con un 58,8% de la cuota mundial, seguido del euro, 20,6%, y del yen japonés, 5,5%. En abril de 2023, 1 euro equivale a 1,09 dólares estadounidenses, respecto a la misma fecha del año anterior, 1€ = 1,05 USD, por tanto, la moneda ha sufrido una apreciación de valor lo que resultará en una reducción de las exportaciones a EEUU. (Investing.com). Esto afectará a España en 2022 tuvo una balanza comercial de -71.358,5 millones de euros, esto es indica que es un país que importa más que exporta y por tanto esta reducción en las ventas hará que aumente la diferencia entre importaciones y exportaciones y por tanto la balanza comercial será más negativa. (INVESTING.COM, 2023)
- En España el IVA general es del 21%, aunque también existen los tipos reducidos donde se encuentran los productos literarios como libros, periódicos y revistas (no de carácter publicitario) los cuales tributan a un tipo superreducido del 4% independientemente del formato, físico o digital. En la reforma del 21 de abril de 2020, se redujo el IVA del libro digital al 4%, ya que hasta entonces su IVA era del 21%, este hecho fue recogido en el Real Decreto-ley 15/2020, como medida urgente complementaria para apoyar la economía y el empleo. El Ministerio de Cultura y Deporte buscó con estas medidas fomentar la lectura con el fin de reactivar el sector del libro. Tras esta reforma las editoriales modificaron su estrategia, algunas bajaron el precio de sus libros haciéndolos más atractivos y accesibles a sus clientes y por tanto aumentaron las ventas, mientras que otras mantuvieron el precio de sus libros y aumentaron el margen de beneficio por libro. (BOE, 2020)

3.3. Factores sociales

Este apartado es primordial para conocer más a fondo el mercado, enfocado en los consumidores, al que pretende entrar la asociación. Conocer el estilo de vida, datos demográficos, tendencias de consumo y nivel cultural será necesario para comprender las necesidades reales de los consumidores. En la tabla, se muestra la tasa de natalidad española y la distribución de sexos, la tasa a finales de 2021 fue de 7,12‰ y se observa una tendencia decreciente de la misma, prácticamente continua, durante los últimos 10 años. Esta reducción de nacimientos por consiguiente significa una reducción del número de niños en los siguientes años y por tanto habrá menos consumidores para la literatura infantil. Los datos recogidos en 2022, constatan que el 13,84% de la población es menor a 14 años, convirtiendo este en un mínimo histórico con inclinación a seguir descendiendo en los próximos años. (DATOSMACRO.COM, 2022)

Tabla 5. Tasa de natalidad España

Fecha	Nacidos	Nacidos Hombres	Nacidos Mujeres	Tasa Natalidad
2021	337.380	174.148	163.232	7,12‰
2020	341.315	174.842	166.473	7,19‰
2019	360.617	185.523	175.094	7,62‰
2018	372.777	191.569	181.208	7,94‰
2017	393.181	202.478	190.703	8,41‰
2016	410.583	211.087	199.496	8,80‰
2015	420.290	216.496	203.794	9,02‰
2014	427.595	220.843	206.752	9,17‰
2013	425.715	219.056	206.659	9,11‰
2012	454.648	234.386	220.262	9,69‰
2011	471.999	243.292	228.707	10,07‰

Fuente: Datosmacro.com (2022).

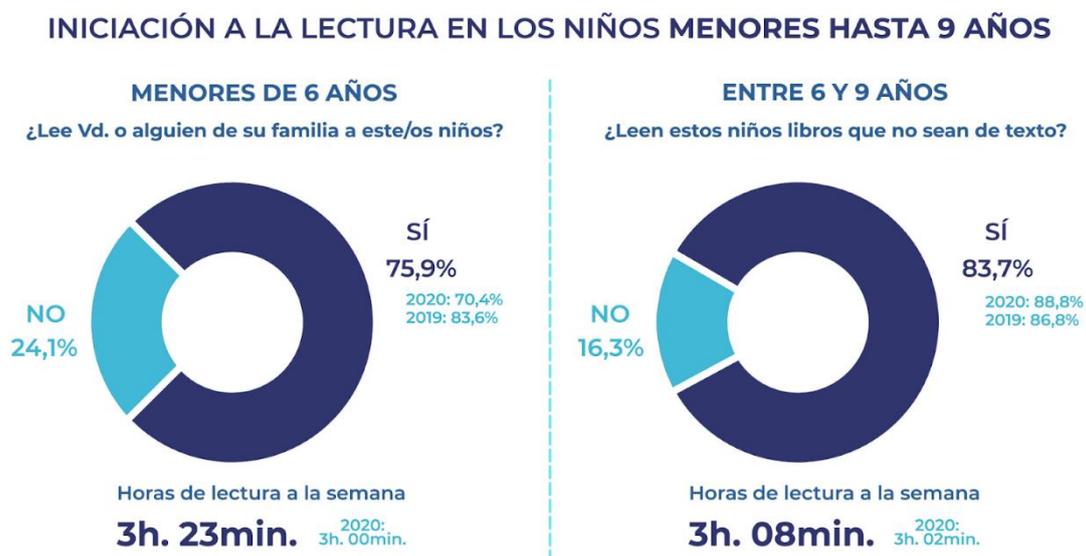
El Ministerio de Cultura y Deporte en 2023 presentó un informe acerca de los índices de lectura españoles, donde se destaca un aumento del índice de lectura de 5,7 puntos en los últimos 10 años, con un considerable crecimiento entre la población joven. Los menores entre 10 y 18 años son el segmento de la población que más ha incorporado la lectura a sus hábitos. El Barómetro de Hábitos de Lectura recopila información desde 2012 hasta 2022, el resultado del mismo es el aumento al 64,8% de la población la cual ha leído un libro durante el año anterior. En cuanto al porcentaje de la población que lee por lo menos una

vez por semana este es del 52%, mientras que el de personas que no leen nunca o casi nunca es de 35,2%, es decir, más de un tercio de la población sigue sin leer usualmente, aunque este porcentaje en los últimos años ha ido reduciendo y parece seguir esa tendencia para los próximos años. La lectura digital continúa su expansión, principalmente entre personas mayores de 14 años, mientras que asciende el porcentaje de población que no paga por libros digitales al 66,3% ya que se los descarga gratuitamente a sabiendas de que la descarga puede ser ilegal. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023a)

La lectura infantil sigue siendo una práctica habitual y es el sector de la población que más libros consume. En el Barómetro de Hábitos y Lectura de 2021 se encuestó a los padres acerca de la iniciación a la lectura y los resultados se muestran en la Ilustración 6. Los resultados aportan estadísticas muy positivas que indican un gran consumo de libros y un mercado con alta rotación de libros debido al interés de los padres en culturizar a sus hijos.

Aunque existiera una tendencia creciente en la lectura, está vivió un considerable aumento con la pandemia, esta incrementó los índices de lectura, debido al confinamiento y restricciones de movilidad, este aumento se consolidó al año siguiente lo que denota que la pandemia motivó a la población a leer y esta se ha afianzado en la vida de muchos. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2022a)

Ilustración 5. Iniciación a la lectura en niños hasta 9 años



Fuente: Ministerio de cultura y deporte (2022).

En la lectura lo habitual es que el comprador sea el lector o bien regale el libro a otra persona que también tiene potestad para comprarlo, en el caso de la lectura infantil no, esta depende de dos usuarios: niño o lector y familiar o comprador. Esto quiere decir que, si el comprador no quiere comprar el libro, no hay forma

de que el niño lo consiga por tanto hay que convencer a los padres de que compren el libro. Como ya se ha visto, hay una alta disposición por parte de los padres para leer a sus hijos e inculcar la costumbre de la lectura en ellos, lo que facilitará la venta de productos literarios.

Una encuesta de hábitos y prácticas culturales en España, realizada por El Ministerio de Cultura y Deporte y el Instituto Nacional de Estadística, tenía por objetivo conocer las actividades culturales realizadas por españoles en el último año. La actividad más destacada fue la lectura, donde un 65% de mujeres y un 58% de hombres afirmaban haber leído durante el último año. Estos datos comparados con otros países de Europa son bajos, ya que en España no es la lectura frecuente no es una práctica común mientras que la lectura puntual es más de la mitad de la población, cifra que año a año va elevando el nivel cultural del país. (INE, 2022a)

En cuanto a las tendencias de consumo del sector literario, los lectores prefieren libros más cortos, con un lenguaje más depurado y directo que agilice su lectura permitiendo al lector aumentar lo que se conoce como “productividad en la lectura”. Estas ideas fueron recogidas en un artículo de Télam, donde se habla de una nueva tendencia donde los libros más cortos son más demandados puesto que son más concisos en el lenguaje y se pueden leer más rápido lo que permite al lector leer más libros en un periodo determinado. Las editoriales pequeñas y medianas ya están publicando libros acordes a las nuevas necesidades de la demanda mientras que algunas grandes, al tener estructuras de producción más rígidas, aún se encuentran en un proceso de adaptación. (HEINRICH, 2022)

3.4. Factores tecnológicos

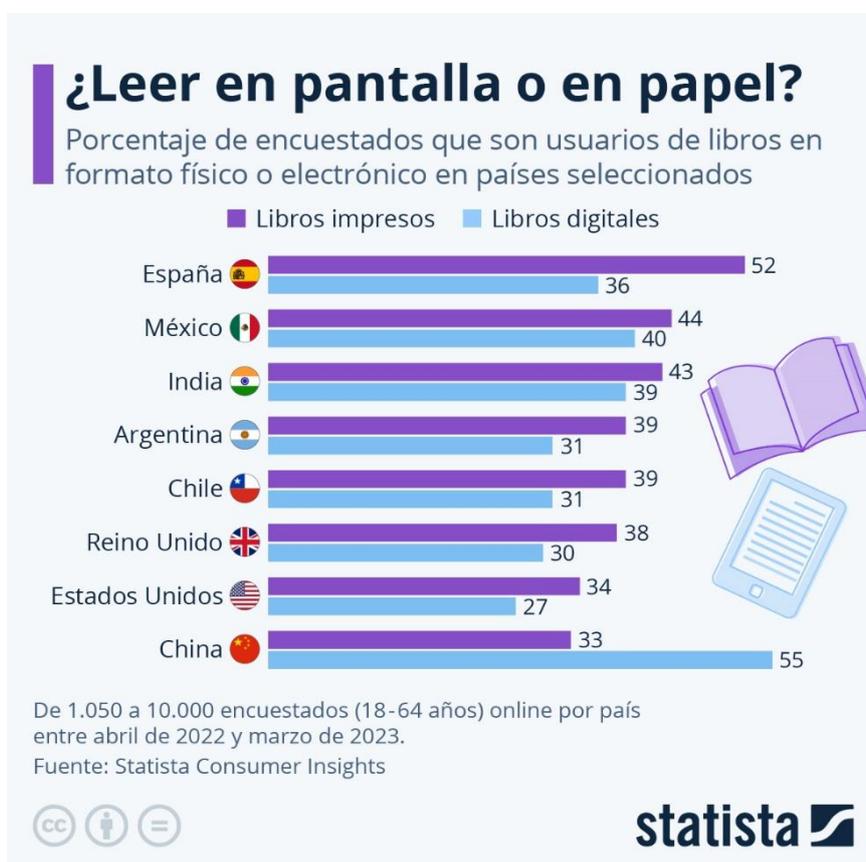
Los avances tecnológicos han tenido un gran impacto en la literatura, no solo en la creación de la misma, también en su distribución y divulgación. Entre las principales innovaciones tecnológicas destacan:

- Ebook: libro electrónico o digital que puede ser leído a través de ordenadores, tablets, móviles y lectores de libros electrónicos o eReaders. Se presenta como una oportunidad económica y ecológica, puesto que su precio es menor al del libro físico ya que se reducen los gastos de impresión y distribución entre otros, al no producirse físicamente también se reduce las necesidades de papel, material de alto coste debido a la escasez de celulosa.
- Plataformas de publicación online: plataformas donde cualquier escritor puede compartir sus obras literarias de forma gratuita o de pago. Esto permite a escritores noveles comenzar su carrera literaria desde cero, aunque estas plataformas también son utilizadas por autores de renombre para dar más visibilidad a sus libros. Esta herramienta permite la autoedición, es decir, permite publicar un libro sin la necesidad de una editorial o sello, basta con presentar la obra en un formato adecuado a la

plataforma y esta se publicará. Esta forma de esquivar la función de las editoriales permite al escritor ganar más dinero con sus obras y tener el control de las mismas, aunque para ello deja de lado la distribución y difusión de las editoriales. Las plataformas más conocidas son Amazon KDP, Wattpad, Smashwords y Lektu.

En la Ilustración 7 se muestra los resultados de una encuesta de Statista que marca la actual tendencia de lectura en algunos países, en España sigue predominando la lectura en papel con una diferencia de 16%, mientras que en los otros países de habla hispana la diferencia está entre el 4% y 8%, lo que supone una distancia mínima entre ambos formatos. Por otro lado, China posee el mayor porcentaje de libros electrónicos leídos incluso superando a los libros físicos, siendo el único país encuestado en conseguirlo. (MENA ROA, 2023)

Ilustración 6. Encuesta usuarios libro en papel o digital



Fuente: Statista (2023d).

- **Audiolibros:** este formato permite al consumidor “leer” un libro mientras realiza otras tareas y se presenta como una alternativa a la televisión o radio e incluso a los propios libros. Esta nueva forma de entretenimiento consiste en una grabación del contenido leído en voz alta lo que lo compatibiliza con otras actividades o limitaciones que imposibilitan la lectura. A su vez, este formato permite el acceso a la lectura a personas

invidentes permitiéndoles leer a través de una lectura distinta al braille, la cual es muy lenta y presenta limitaciones en la comprensión del texto debido a que no se pueden representar recursos formales como epígrafes y tablas entre otros.

- Inteligencia artificial: los continuos avances de la IA generan en la sociedad dudas sobre cuál es su límite puesto que cada día parece mejorar sus servicios de forma más eficaz. La literatura también se ha visto influenciada por las IA, esta es capaz de corregir errores ortográficos e incluso presentar sugerencias gramaticales y de contenido, siendo capaces de completar una frase y en algunos casos de escribir por sí mismas. (BENJAMINS, 2022)

Entre las principales capacidades de las IA destacan:

- La producción de contenido, estas son capaces de crear contenido de forma rápida aunque no disponga de la creatividad humana es capaz de crear breves historias y artículos.
- Análisis de tendencias, es capaz de encontrar patrones de tendencias y predecir los géneros literarios que triunfarán en el mercado lo que resulta muy útil de cara a la planificación en marketing.
- Edición y corrección son las capacidades que cualquier usuario puede comprobar desde casa con un móvil u ordenador, consiste en la corrección de errores ortográficos y gramaticales.

3.5. Factores ecológicos

En la sociedad actual existe una mayor concienciación de los problemas medioambientales, este conocimiento hace que algunos consumidores prefieran una marca a otra en función de su gestión medioambiental. Hoy en día es habitual que muchos embalajes añadan una etiqueta que indique que es reciclable o que procede de materiales reciclados, además de funcionar como estrategia de marketing de cara a mostrarse como una empresa solidarizada con el medio ambiente, realmente beneficia a la sociedad. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) sin duda han impulsado este tipo de prácticas, en cuanto a los problemas medioambientales más relevantes que afectan al sector literario serían la sobreexplotación de recursos, huella de carbono y deforestación.

- Sobreexplotación de recursos: el mercado literario está saturado debido a la producción masiva de libros, en el artículo de Juanjo Villalba llega a esta conclusión como “en 2021 se publicaron en España 64.645 libros en papel y 28.077 en soportes electrónicos. De ellos, el 97,5% eran nuevas ediciones. Teniendo en cuenta que un habitante de nuestro país lee una media de 13 libros al año, está claro que algo no va bien”. Como se observa el número de libros publicados es ampliamente superior al de libros leídos por año lo que indica que se están produciendo libros que no

se están leyendo, para adaptarse a esta baja demanda se tomó la medida de realizar tiradas medias inferiores a las preestablecidas. El dato confirma la teoría de que hay libros que se producen y no son comprados, ya que el 33% de los libros que llegan a las librerías son devueltos a las propias editoriales. Esta sobreproducción de libros deriva en una sobreexplotación de recursos, puesto que para la fabricación de libros se necesitan materias primas como madera, agua, tinta y combustibles fósiles que emiten dióxido de carbono.

En cuanto a la lectura digital, pese a no utilizar los mismos recursos que el formato papel, esta contamina lo mismo o incluso más. El impacto medioambiental reside tanto en la fabricación como en el consumo eléctrico, su producción requiere metales como cadmio, cobre y oro, la consecución de este material supone un gran coste medioambiental debido a las cantidades de tierra que es necesario manipular para su obtención. (VILLALBA, 2022)

Este factor está ligado con el ODS 12 - Producción y consumo responsables.

- Huella de carbono: definida como “volumen total de gases de efecto invernadero (GEI) que producen las actividades económicas y cotidianas del ser humano”. (IBERDROLA, s.f)

Como ya se ha comentado previamente, la producción, uso y eliminación supone grandes emisiones de CO₂ a la atmósfera, este es uno de los gases que produce el efecto invernadero. En la producción de libros en papel, la utilización de combustibles fósiles es el principal foco de emisión de CO₂, pero en formato digital todo su ciclo de vida está emitiendo este gas, en el libro escrito por Jordi Bigues y Marta Escamilla aporta los siguientes datos “un Ipad genera 130 kg de CO₂ en una vida útil de tres años: el 45% de las emisiones se generan en su fabricación, el 49% en su uso y un 6% en su transporte y tratamiento como residuo”. (ESCAMILLA MONELL & PANYELLA CARBONELL, 2021)

Este factor está ligado con el ODS 13 - Acción por el clima.

- Deforestación: como bien es sabido el origen del papel reside en la madera, en concreto de las fibras de celulosa que se encuentran en la madera de los árboles se obtiene la pulpa de celulosa, esta pulpa solo puede ser obtenida a través de la madera y del papel reciclado. El papel reciclado se presenta como una opción más sostenible que el blanco, ya que reduce el uso de materias primas y necesita un menor uso de energía para su elaboración, aunque este tema suscita discrepancias puesto que el proceso de reciclaje necesita combustibles fósiles y por consiguiente aumentarán las emisiones de CO₂. El precio del papel reciclado es alto ya que necesita una serie de procesos costosos para su elaboración, aunque a nivel medioambiental sea lo más conveniente, mientras que la opción de la deforestación es todo lo contrario, más económica y peor para el medioambiente. (RUIZ, 2020)

Según Greenpeace “el 40% de la madera talada para uso industrial se usa para fabricar papel”. Teniendo en cuenta que la madera es un recurso

natural muy utilizado en la realización de diferentes productos, es un porcentaje muy elevado. Aunque cada vez la tala de árboles para la obtención de materias primas es una práctica menos utilizada, sigue siendo un problema actual del que hay editoriales que quieren mostrar su total desacuerdo con texto en el interior del libro con mensajes como esta editorial tiene un compromiso con el cuidado de los bosques para futuras generaciones. (REDES, 2018)

Este factor está ligado con el ODS 15 - Vida de ecosistemas terrestres.

Una vez conocido los problemas medioambientales relativos al sector literario, se comentará la existencia de certificaciones medioambientales como AENOR cuyo propósito es “en las actividades que presta o los productos que desarrolla o comercializa, acreditar su compromiso con el medio ambiente, minimizando los impactos y favoreciendo la mejor gestión de los recursos”. Este certificado podría suponer una diferenciación competitiva respecto a otras empresas que no dispongan del mismo. El alcance de la ocupación de AENOR es mayúsculo, pero sus actividades más relacionadas con el sector literario y los problemas medioambientales comentados anteriormente son la gestión de recursos y economía circular, el cambio climático y el sector forestal. (AENOR, s.f)

FSC es una organización centrada en la economía circular, existen tres tipos de certificación FSC mixto, compuesto por fibras de celulosa virgen y fibras recicladas, FSC 100%, compuesto por fibras procedentes de bosques gestionados por FSC y FSC 100% reciclado, cuya composición es material reciclado. (FSC, s.f)

4. Análisis del microentorno.

Ya analizado el macroentorno ya se han presentado los factores externos que afectan a la empresa y que esta no tiene poder de influencia en ellos. A continuación, se analizará el microentorno que está compuesto por factores de los que la empresa si tiene poder de influencia e influyen en las operaciones diarias de la misma. Para estudiarlo correctamente se realizará con 4 herramientas diferentes y complementarias de análisis: 5 fuerzas de Porter, DAFO, CAME y Focus group. Tras finalizar el análisis del microentorno, los resultados serán de gran ayuda en la fijación de objetivos y a la hora de trazar un plan estratégico de marketing.

4.1. Análisis 5 fuerzas de Porter.

Para comenzar el análisis en profundidad del sector, se analizará los diferentes grados de competencia existentes, en las 5 fuerzas de Porter, para poder determinar el grado de competencia del sector. Estas 5 fuerzas son: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Todo el apartado se realiza en base al libro de Michael Porter. (PORTER & HARVARD BUSINESS REVIEW A.L, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008)

En la Ilustración 8 se representa de forma esquemática:

Ilustración 7. Las 5 fuerzas de Porter



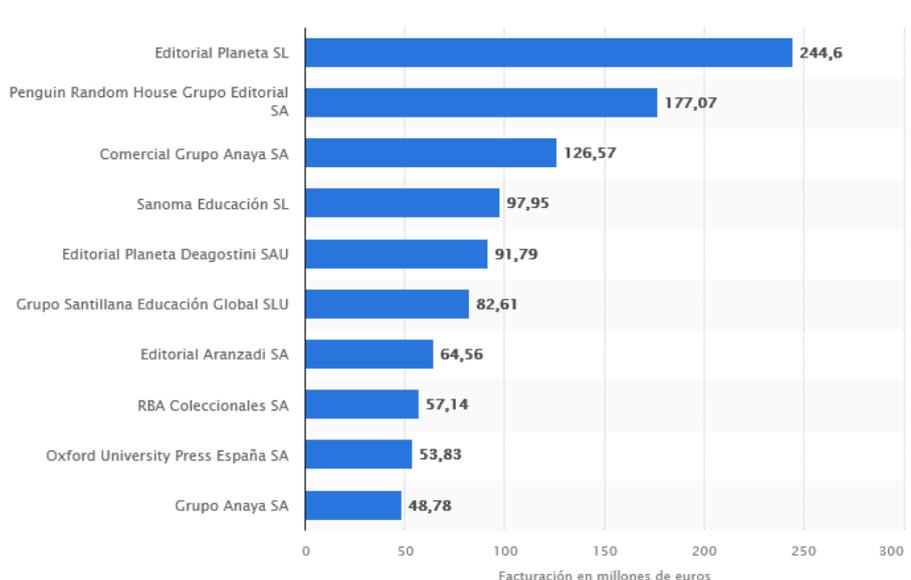
Fuente: Porter (2008).

4.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores a un sector siempre es una amenaza a tener en cuenta, puesto que los entrantes han podido estudiar el mercado desde fuera y conocen las necesidades y posición estratégica del sector. Estos entrantes aportan nuevas competencias y buscarán hacerse con la mayor participación posible del mercado, lo que aumentará la competitividad. La amenaza de entrada será alta o baja en función de dos aspectos: las barreras de entrada y la reacción que los nuevos competidores esperan de las empresas ya establecidas. Las barreras de entrada son las ventajas que tienen las empresas ya establecidas por pertenecer al sector respecto a los nuevos competidores, si las barreras de entrada son bajas, la reacción esperada de las empresas establecidas será el mantenimiento de precios bajos o el aumento de su gasto en inversión, con el fin de disuadir a los nuevos competidores.

En la Ilustración 9 se muestra la facturación en 2021 de las empresas del sector editorial, se observa claramente un dominio de la Editorial Planeta SL seguido de Penguin Random House Grupo Editorial y Grupo Comercial Anaya, el resto de editoriales presentan niveles de facturación más próximos entre sí y alejados de los dos primeros. Al ver esta situación donde un grupo reducido de editoriales se atribuyen gran parte de la facturación del sector y donde su poder de influencia en el mercado es considerable, se trata de una estructura de oligopolio. (STATISTA, 2021)

Ilustración 8. Facturación de editoriales



Fuente: Statista (2021).

En cuanto a las barreras de entrada, como ya se ha visto el sector está dominado por grandes editoriales que disfrutan de economías de escala que les permiten producir mayor cantidad de libros con unos costes unitarios inferiores puesto que reparten los gastos fijos entre más libros, a su vez gozan de mejores tecnologías y son capaces de negociar con los proveedores pues su volumen de negocio es elevado. En cuanto a la producción de libros en papel, estas economías de escala alejan a nuevos entrantes puesto que de entrar no serían capaces de competir en costes. A su vez, también existe la posibilidad de subcontratar el servicio de impresión y poder realizar la producción sin necesidad de disponer de la maquinaria. Esta alternativa supondría un coste adicional a la producción pues la maquinaria no sería propia, pero evitará o pospondrá la necesidad de una fuerte inversión para la compra de maquinaria.

Por otro lado, la producción de libros digitales elimina la producción física de libros, aunque cargue otros costes tecnológicos y requiere cierta infraestructura, esto inutiliza las economías de escala para este tipo de formato.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda residen en la fiabilidad y sensación de unión que da una gran empresa a sus clientes, haciendo que prefieran una empresa de renombre que una empresa nueva. En el sector editorial hay editoriales que presentan exclusividad con sus títulos, pero hay obras que han sido editadas en varias editoriales. En este caso, es probable que el lector prefiera la obra con la editorial más conocida pues es como un sello de garantía, aunque al tratarse de productos que no son de primera necesidad, quizás escoja la versión más económica o con mejor disponibilidad.

Independientemente de la estrategia de cada empresa, la disponibilidad de capital es vital para los gastos de iniciación como instalaciones e inventarios y a su vez para las pérdidas generadas al comienzo de cualquier actividad económica entre otros gastos.

En el mercado de los libros, los gastos en instalaciones son elevados pues se necesita una maquinaria específica y de alto coste para la producción literaria, además la demanda de libros no suele ser un proceso rápido pues estos no son productos que salgan a la venta y se agoten rápidamente. En el caso de las librerías estas compran lotes de libros y al cabo de un tiempo los que no se han vendido vuelven a la editorial, esto sumado a que gran parte de la demanda de particulares funciona bajo pedido, hace que las editoriales necesitan almacenar libros durante todo el año y por tanto soportar unos costes de almacenamientos continuos. Además de los gastos en distribución, pues la contratación de distribuidoras de libros es vital para su comercialización. Por otro lado, la producción de libros electrónicos requiere una menor inversión de capital puesto que no necesita maquinaria, ni un almacén físico y la elaboración de estos libros es más económica. (PEREZ SABATER, 2000)

Otras ventajas que disponen las empresas establecidas sería el acceso preferencial a materias primas, en este caso principalmente papel que como ya se ha comentado es un bien escaso cuyo precio ha aumentado en los últimos años. Las decisiones estratégicas de las empresas ya asentadas como la ocupación de ubicaciones geográficas más favorables debido a proximidad a materias primas, proximidad a clientes y zonas comerciales, dotación de servicios, cercanía de proveedores, ayudas económicas y fiscales. Mientras que en el mercado digital no importa la ubicación geográfica ya que todo funciona a través de Internet. El acceso desigual a canales de distribución puede incluso obligar a que los nuevos competidores tengan que crear sus propios canales ya que los actuales están sobrecargados. En el caso de España parece haber suficientes opciones ya que hay un gran número de distribuidoras especializadas en trabajo bajo demanda y de forma tradicional y a su vez existen distribuidoras independientes. (CÁMARA DE COMERCIO TENERIFE, s.f)

El mercado digital requiere otro tipo de distribución y esta se obtiene a través del posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) cuya función principal es mejorar el posicionamiento en los buscadores de modo que el libro o la editorial aparezca de forma recurrente en búsquedas relacionadas con productos literarios. A través de campañas de marketing digital se consigue este aumento de visibilidad de la editorial y para ello hará falta un equipo de expertos en Ecommerce.

Para concluir, en el caso del libro de papel existen algunas barreras de entrada principalmente debido a los factores físicos como los requerimientos de capital para maquinaria y almacenamiento, pese a que exista la posibilidad de subcontratar los servicios, ubicación geográfica y el acceso a materias primas. Factores que necesita cualquier sector que produzca bienes. Mientras que la producción de libros digitales apenas presenta barreras de entrada ya que la inversión inicial es menor al eliminar gran parte de los factores físicos citados anteriormente y sustituirlos por inversiones de menor coste. Lo que resulta en un alto grado de amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado digital.

4.1.2.El poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza desarrolla la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio de los insumos, en el caso de que tengan un gran poder de negociación estos cobrarán precios más altos, podrán limitar la calidad y trasladar los costes a las empresas. Para conocer el poder de negociación de los proveedores habrá que analizarlo desde diferentes perspectivas.

Uno de los factores más importantes sería la escasez de proveedores y por tanto haría que la demanda de estos sea mayor a la oferta. Esta dependencia se vería reflejada de forma directa en el precio de los insumos pues las empresas no tendrían apenas capacidad de elegir proveedor. En España, el número de proveedores de papel y cartón es suficiente, incluso con la opción de estos materiales reciclados. Consultando en el Sector CNAE 1712: Fabricación de papel y cartón, se observa que la facturación es de 4.903.543.732€ compuesto por 144 empresas, liderado por SA Industrias Celulosa Aragonesa que abarca un cuarto de la facturación total del sector. (EL ECONOMISTA, 2023)

Esto se debe a que es una de las industrias extractivas más productivas de España, siendo la séptima industria manufacturera en cuanto a productividad. (INE, 2022b)

El índice de precios industriales (IPRI) muestra un encarecimiento del precio de los productos industriales papel y cartón, este índice ha ido aumentando con el paso del tiempo, llegando su máximo este año 2023 como se observa en la Tabla 6. Este aumento se debe principalmente al encarecimiento de las materias primas debido a la escasez de estas, obligando a los proveedores a aumentar el precio de venta a la salida de fábrica. (INE, 2023a)

Tabla 6. IPRI de papel y cartón

	Índice				
	2023M01	2022M06	2022M01	2021M06	2021M01
1712 Fabricación de papel y cartón	164,911	164,691	138,599	115,064	104,312

Fuente: INE (2023a).

Los proveedores de papel no dependen exclusivamente del sector editorial, puesto que no es su cliente principal ya que el 51% de sus clientes lo emplean para la producción de embalajes y envases, mientras que el 33% se emplea en escritura e impresión. Este aumento de la demanda de papel para packaging comenzó en 2018 con la implementación de esta tendencia. Además, se espera un aumento de la demanda mundial de papel cercano a los 500 millones de toneladas en el ejercicio 2030 debido al consumo de papel en mercados emergentes en países como China e India. (CESCE, 2019)

Esto sumado a que España es uno de los principales productores europeos de papel y caracterizado por sus altos volúmenes de exportaciones, tanto de papel convencional como reciclado, demuestra que pese a haber grandes demandantes de papel también hay múltiples oferentes del mismo. Entre las empresas dedicadas a la fabricación de papel también existen especializadas en bolsas y embalajes de papel mientras que otras están enfocadas al sector

literario, puesto que el papel producido es diferente según su finalidad. Debido a la localización geográfica y la cercanía a las plantas de producción el mercado español siempre será una opción atractiva para los proveedores españoles. (FINANCIAL FOOD, 2019)

Este análisis del papel es interesante, aunque finalmente subcontrate a una imprenta para esta gestión, ya que es importante conocer el origen, características y tendencias de la materia prima de la que depende un libro, además cualquier cambio que haya en el sector del papel afectará a la imprenta y por tanto a la asociación MCM.

De todos modos, el sector de la industria gráfica, imprentas, está muy atomizado acorde a los datos de ItUser, este artículo se basa en los datos del INE que afirman que en España hay 15.674 empresas dedicadas al sector gráfico con una facturación de 14.000 millones de euros, aunque este sector no se dedica exclusivamente a la impresión, dentro de él hay más actividades, pero es difícil de desagregar. La cantidad de empresas dedicadas a la impresión tan solo en España ya es grande, teniendo en cuenta que el acceso a impresoras de países extranjeros es fácil puesto que basta con enviar el archivo y que la impresión se realice ahí, hace que los proveedores no tengan gran poder de negociación. (IT USER, 2019)

Los costes de cambio de proveedor no son elevados ya que basta con conocer las especificaciones del producto para solicitarlo al nuevo proveedor. El único problema podría ser que el nuevo proveedor no sea capaz de reproducir las especificaciones, obligando a cambiar el proceso productivo a la editorial. Esto es poco probable ya que la mayoría de los libros se producen de la misma forma por tanto la producción de papel será similar o igual independientemente del cliente. En cuanto a la diferenciación de los productos, estos dependen de dos factores, origen y calidad. El origen viene determinado por el tipo de papel, convencional o reciclado, mientras que la calidad dependerá del porcentaje de celulosa así que cuanto mayor sea este mayor será la calidad del papel. Aunque también se tiene en cuenta la maquinaria empleada para la impresión, acabados, colores, encuadernación, pero teniendo en cuenta que son empresas dedicadas a ello con gran experiencia y siendo un libro normal, no debería haber ningún problema. Por otro lado, la amenaza de integrarse en el sector es baja ya que el sector editorial no presenta grandes ganancias respecto a las de los proveedores, sumado a la constante digitalización de productos literarios hace que disminuya el atractivo del sector. Además, no es tan fácil integrarse en el sector puesto que, aunque tengas los medios para imprimir las obras, falta la creatividad para obtenerlas y la posterior venta para obtener beneficio de las mismas.

Para la producción de libros digitales no se necesitan prácticamente proveedores y por tanto su poder de negociación será prácticamente nulo, a su vez en el sector papelerero y de imprentas, los proveedores tampoco gozarán de un gran poder de negociación debido principalmente a la cantidad de oferentes y a la importancia del sector editorial para su actividad.

4.1.3.El poder de negociación de los clientes

Esta fuerza mide el poder de exigencia que tiene el cliente, en cuanto a precio y calidad, cuanto mejor sea la organización de los clientes, mayor será su poder de influencia. A continuación, se analizarán los factores que determinan el poder de negociación de los clientes.

Por suerte para el sector literario hay un gran número de clientes y sus compras no suelen ser de grandes volúmenes respecto al tamaño del proveedor. Independientemente de que el cliente objetivo sean colegios, profesores, librerías o distribuidoras de productos culturales, la magnitud de su compra no se acerca a la producción de los proveedores. Por tanto, no depende de unos pocos clientes para desarrollar con normalidad su actividad. En el caso de los libros estos son productos diferenciados entre sí, puesto que hay editoriales que poseen la exclusividad de algunas obras y por tanto ninguna otra editorial puede publicarla, haciendo que el cliente si desea leer el libro lo haga a través de su editorial. De todos modos, aunque una obra esté publicada por dos o más editoriales esta siempre presentará diferencias tanto de contenido como físicamente. La calidad del papel, ilustraciones, colores, tipos de tapa y formatos son las principales variables que se puede encontrar en el sector literario.

La sensibilidad al precio es otra variable a tener en consideración, en este caso el precio de los libros no supone una alteración significativa en la economía del cliente. España es uno de los países que menos gasto dedica a la cultura, puesto que el gasto medio por persona en libros, revistas y periódicos es de 98,95€. (SANCHÍS, 2021)

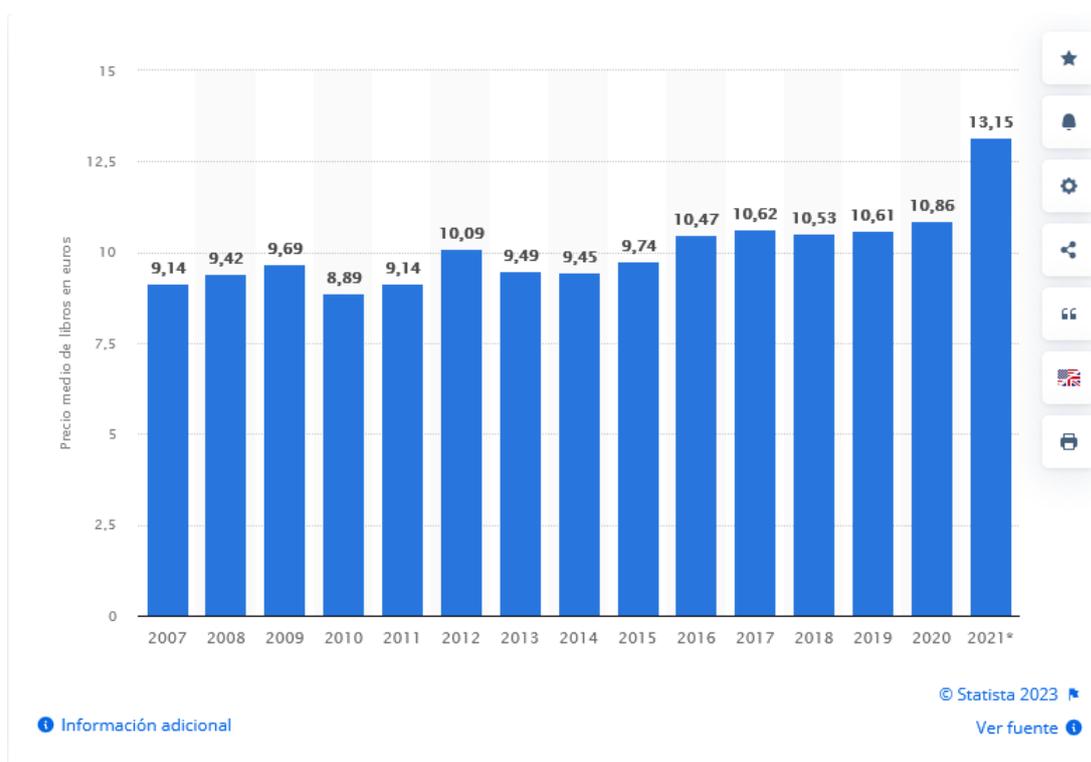
La calidad del producto puede resultar un factor crítico a la hora de la compra, pues al ser un libro, este pasará el suficiente tiempo en las manos para que el consumidor sea capaz de apreciar la calidad del mismo. La solidez de las hojas, un peso correcto, color del papel e ilustraciones son características que hacen que el cliente pueda decidir pagar más dinero por un libro. A su vez, el cliente puede optar por la versión más económica del libro puesto que al final lo importante es el contenido, para saber con más certeza los puntos de valor del

cliente. Al ser un producto que no se compra con mucha frecuencia, cuando lo hace quiere que sea de buena calidad.

Por otro lado, la existencia de clientes intermedios especialmente en establecimientos es indispensable, estos serán los canales de distribución que tienen una relación más cercana con el cliente y por tanto pueden influenciar significativamente en su compra. Por ejemplo, librerías que pueden orientar al cliente a comprar un libro u otro, por ello es importante tener una buena relación con los clientes intermedios.

En la Ilustración 10 se muestra como el precio medio del libro infantil y juvenil no sufre grandes disminuciones, más bien se trata de un producto con precios estables entre los 9 y 11 euros de promedio. A su vez se observa como en el año 2021 este elevó su precio medio hasta los 13€ lo que supera con creces la media establecida en años anteriores de unos 10€. (STATISTA, 2022)

Ilustración 9. Precio medio del libro infantil y juvenil 2021



Fuente: Statista (2022).

En definitiva, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que estos no son capaces de ejercer presión a las empresas para reducir sus precios ni para aumentar su calidad, según la experta consultada. Al tratarse de productos que no son comprados con regularidad, con un coste adecuado para cualquier

economía, donde el volumen medio de compra es bajo, esto hace que los clientes apenas tengan influencia.

4.1.4.Amenaza de entrada de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en lugar de otros, es decir, son productos que cumplen la misma o similar función que otro. En el caso de los libros en papel, el sustitutivo perfecto son los eReaders ya que estos son capaces de albergar miles de libros en un mismo dispositivo especializado en la lectura. Además, son opciones más ecológicas puesto que no requieren de materias primas como la madera ni necesitan vehículos para su distribución, esto sumado a que los libros digitales son más baratos y poseen el mismo contenido que los libros en papel, hacen la oferta aún más atractiva. Los eReaders presentan una gran autonomía puesto que el consumo de los libros electrónicos es bajo, son ligeros, poseen conexión a WiFi y en función del modelo LTE lo que permite descargar libros desde cualquier lugar, a su vez existen servicios de suscripción como Kindle Unlimited que permite al usuario el acceso a miles de libros por 10€/mes. Esta capacidad de “transportar” una biblioteca contigo allá donde vayas puede resultar atrayente a aquellos grandes lectores y familias. (RODRÍGUEZ DE LUIS, 2023)

El consumo de libros está cambiando y parece acercarse cada vez más a la era tecnológica, donde los ebooks aumentan su cuota de mercado progresivamente. Los eReaders son dispositivos que reproducen libros electrónicos y por tanto estos también serán productos sustitutos del libro en papel. Los ebooks pueden ser reproducidos en prácticamente cualquier dispositivo electrónico como móviles, tablets, eReaders y ordenadores, pero su uso más común es a través de tablets. Según el Observatorio de Sapos y Princesas, el 91% de las familias tienen al menos una tablet en casa, a su vez un 20% de los niños tiene su propia tablet y las búsquedas más habituales son juegos y actividades educativas y escolares, el primer contacto con una tablet se produce de media a los 4,5 años. Estos datos demuestran que los niños tienen fácil acceso a tablets donde pueden consumir libros electrónicos, aunque también pueden consumir otro tipo de entretenimiento. Aunque el contenido que ven los niños en la tablet sean dibujos, juegos y libros, estos también ven la televisión. (SAPOS Y PRINCESAS, s.f)

A través de una encuesta de Hero Baby se determinó que el 93% de los menores de 5 años ven dibujos animados en la TV y de estos el 61% consume este contenido en la tablet. El tiempo de visionado es mayor al de 1 hora al día para el 64% de los menores de 5 años, mientras que el 12% supera las dos horas diarias. En cuanto a la elección del contenido, en un tercio de las ocasiones lo elige el propio niño mientras que en el restante lo eligen los padres. Este poder

de elección de los padres es explotable puesto que estos preferirán, en muchos casos, que sus hijos lean libros educativos a que estén viendo videos o jugando a juegos que no les vayan a ayudar a su formación. (LA VERDAD, 2016)

Como conclusión, existe una gran cantidad de productos sustitutivos puesto que cualquier medio de entretenimiento puede sustituir la lectura, bien sea la televisión, plataformas de videos, juegos y otras aplicaciones.

4.1.5.Rivalidad entre competidores.

La rivalidad en un sector se puede ver reflejada en varios aspectos como descuentos, lanzamiento de nuevos productos, publicidad y mejoras en el servicio. Si existe un alto grado de rivalidad, este limita la rentabilidad del sector. (PORTER & HARVARD BUSINESS REVIEW A.L, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008)

Para analizar correctamente la competencia es fundamental conocer más a los competidores. El número de empresas editoriales en España es de 3.164 con una producción media de 29 libros a, el total de libros inscritos en ISBN es de 92.722.

La producción de libros infantiles y juveniles supone un 10,9% del total, lo que son 10.149 libros de los que 8.403 fueron en papel y 1.746 en otros formatos. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023b). En la Tabla 7 se muestra la evolución de los libros infantiles y juveniles inscritos en los últimos años se aprecia un sector estable con un crecimiento lento, con una creación literaria en torno a las 9.000 unidades y donde claramente predomina el formato papel.

Tabla 7. Producción de libros infantiles y juveniles 2018-2021

	TOTAL			
	2021	2020	2019	2018
Total				
TOTAL				
Infantil y juvenil	10.149	9.060	10.052	7.973
LIBROS EN SOPORTE PAPEL				
Infantil y juvenil	8.403	7.779	8.813	7.168
LIBROS EN OTROS SOPORTES				
Infantil y juvenil	1.746	1.281	1.239	805

Fuente: Cultura Base (2021).

En cuanto a literatura infantil, existen unas 100 editoriales especializadas en este sector. Estas no presentan todas las mismas cualidades, pues varían según su tamaño ya que existen grandes y pequeñas editoriales, al igual que publicaciones sin editorial en el caso de autores que deciden autopublicar sus libros de forma independiente. En el caso de las pequeñas y autoeditadas, estas dispondrán de menor alcance y sus recursos serán más limitados lo que las hará menos competitivas. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023c)

Las barreras de salida son los factores que impiden a una empresa abandonar una industria. Estas barreras son más notorias en soporte papel puesto que requiere mayores elementos físicos. Salir del sector literario es complejo, puesto que la maquinaria que se emplea es tan específica que es inservible para los negocios ajenos al sector, lo que dificulta su venta. A su vez existen barreras de salida emocionales como el peso del legado familiar, puesto que en este sector es común heredar el negocio familiar, siendo una carga moral para muchos el cerrar la empresa. En cuanto a lo económico, siempre es costoso para cualquier empresa su cierre. Estas empresas poseen un gran número de personal tanto en planta, como en edición y dirección. Además de los costes de rupturas de contrato con proveedores, entidades bancarias y escritores. (EAE. BUSINESS SCHOOL, 2022)

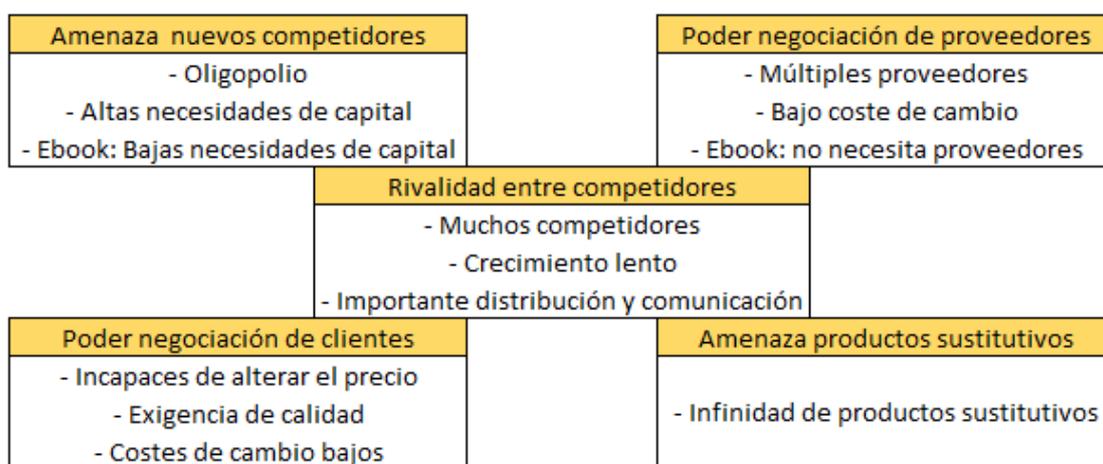
En definitiva, se trata de un sector con un alto grado de competitividad. Por un lado, la constante producción de obras literarias y la lentitud en el crecimiento son factores que aumentan la rivalidad competitiva, mientras que el factor más determinante serían las fuertes barreras de salida. Aunque es cierto que la rivalidad no gira en torno al precio, puesto que las editoriales suelen tener precios similares, estas basan su éxito en el propio producto, canales de distribución y comunicación.

Una vez analizadas las 5 fuerzas de Porter para cada producto, se observa que estas presentan algunas diferencias entre sí. En el caso del libro en papel, destaca unas fuertes barreras de entrada al tratarse de un mercado con un claro dominio repartido en tres empresas, donde la inversión inicial es elevada debido a las necesidades de maquinaria específica. Mientras que para el libro digital las barreras de entrada son completamente opuestas, se trata de un mercado de acceso fácil y rápido donde la inversión inicial es ínfima comparado con la impresión de libros. El poder de negociación de los proveedores en ambos casos es bajo puesto que existe un gran número de proveedores y el coste de cambio no es alto. El poder de negociación de los clientes también será bajo debido a que el volumen de compra habitual es muy bajo en el caso de particulares y en los últimos años muestra una escasa variación de precio. En el caso de clientes como bibliotecas y colegios, pese a que sus compras sean de mayor volumen

estas no son tan elevadas comparadas con el tamaño de producción, de modo que su poder de influencia es bajo. La amenaza de productos sustitutivos será muy elevada ya que al tratarse de un producto de cultura y ocio existen un gran número de alternativas como la televisión o juegos, especialmente en el caso del libro digital donde al tener un dispositivo móvil o tablet, los niños pueden acceder de forma instantánea y sin supervisión de los padres a cualquier aplicación. La rivalidad entre competidores será alta puesto que existen un gran número de títulos y la competencia no se basa en el precio sino en otras variables.

A continuación, se muestra una ilustración con las 5 fuerzas de Porter:

Ilustración 10. Las 5 fuerzas de Porter en MCM



Fuente: Elaboración propia

4.2. Benchmarking

El plan de marketing no se limita al lanzamiento de una saga literaria, a su vez estudia la posibilidad de lanzar peluches y puzzles relacionados con la saga. Es necesario conocer previo al lanzamiento las estrategias que han seguido otros líderes del sector en situaciones similares para tratar de mejorarlas. El análisis se hará con dos sagas que posteriormente han lanzado peluches y puzzles como forma de promoción del producto, elementos de merchandising, en definitiva.

Elmer: Se trata de una saga literaria infantil cuya primera publicación fue en 1968, como un álbum ilustrado. La saga cuenta con 32 libros, todos escritos por David McKee, editados por la editorial Vicens Vives y destinados a niños entre 3 y 6 años. En la saga se trabajan valores como la solidaridad, respeto, amistad y celebración de diferencias, por lo que claramente tiene un trasfondo educativo. Debido a su gran éxito decidió expandirse a otros mercados con el lanzamiento

de productos relacionados con la saga como pelotas, sonajeros, mantas, juguetes, peluches y puzzles. (SAPOS Y PRINCESAS, s.f)

Ilustración 11. Puzzle y peluche de Elmer



Fuente: Amazon, (2023).

El monstruo de colores. Esta saga es de reciente publicación pues tuvo lugar en 2012, cuenta con 7 libros escritos por Anna Llenas con la editorial Flamboyant. Es un libro para niños mayores de 3 años donde se trabajan las diferentes emociones como la alegría, tristeza, enfado, miedo y calma. Al igual que en el caso de Elmer, su expansión ha derivado en otros productos como juguetes, juegos de mesa, agendas, cuadernos y peluches. (EDITORIAL FLAMBOYANT, s.f)

Ilustración 12. Juego y peluches de El Monstruo de colores



Fuente: Amazon, (2023).

Para conocer más acerca de la estrategia de precios de los líderes del sector que han empleado una estrategia similar, se procede a analizar sus precios por producto como se muestra en la Tabla 8:

Tabla 8. Análisis benchmarking

Saga literaria	Libro papel	Libro digital	Peluche	Puzzle
Peppa Pig	€ 8,4	€ 4,5	€ 15,5	€ 10,6
Elmer	€ 12,2	€ 5,2	€ 24,2	€ 21,5
El monstruo de colores	€ 19,0	-	€ 15,4	€ 29,9
Winnie The Pooh	€ 7,9	€ 5,8	€ 19,2	€ 12,8
El Grufalo	€ 16,7	-	€ 22,4	€ 13,3
Peter Pan	€ 9,1	€ 3,4	€ 17,3	€ 17,1

	Libro papel	Libro digital	Peluche	Puzzle
MEDIA	€ 12,2	€ 4,7	€ 19,0	€ 17,5
MÁXIMO	€ 19,0	€ 5,8	€ 24,2	€ 29,9
MÍNIMO	€ 7,9	€ 3,4	€ 15,4	€ 10,6

Fuente: Elaboración propia

Este análisis de los precios brinda datos interesantes, puesto que se ven diferentes estrategias. Peppa Pig sería seguramente el libro infantil más vendido en la actualidad y en lo general destaca por tener los precios más bajos, en general, de los seis analizados. Al ser un libro que ha dado el gran salto al formato audiovisual, posee más fuentes de ingresos y más cuantiosas, por ello se permite tener estos productos a precios más bajos como forma de expansión de la marca y que pueda estar al acceso de todo el mundo. Destaca la ausencia de libros digitales en el caso de El monstruo de colores y El Grufalo, esto podría deberse a una apuesta hacia la literatura tradicional y a su vez funciona como único canal de venta de su libro. Las sagas más establecidas, con películas, videojuegos y demás productos serían Winnie The Pooh y Peter Pan, como en la actualidad no destacan por sus libros sino por sus adaptaciones cinematográficas, eso podría explicar el bajo precio de sus libros comparado con el de sus peluches y puzzles. Este análisis es de gran importancia pues muestra las diferentes estrategias y sus contextos de los líderes del sector literario infantil.

4.3 Fuentes primarias de información.

Estas fuentes primarias se dividen en la realización del focus group y la entrevista con la autora del libro.

Focus group:

A continuación, serán redactadas las conclusiones de dinámica de grupo, que como se explica en la metodología se realizó siguiendo un cuestionario que ayudo a generar el debate posterior, dicho cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

Así pues, en la primera pregunta referida a cómo poder trabajar dicho cuento en un aula de infantil las respuestas han sido variadas. Se ha explicado la posibilidad de trabajar las diversas culturas mencionadas en Patagueshi con el fin de dar a conocer sus tradiciones, vestimentas y platos típicos, ampliando así la visión del niño sobre el mundo en el que se encuentra. Seguidamente también se ha planteado un taller artístico en el que, después de leer y comentar este cuento, se procedería a realizar marionetas de los personajes con el objetivo de tener un recurso más en el aula. Asimismo, se puede destacar la mención de tertulias literarias junto a los padres, pues después de la lectura común se establecería una reflexión sobre los valores transmitidos y, así, asegurarse de la comprensión lectora de los infantes.

En cuanto a la segunda pregunta se puede observar el acuerdo común de los profesionales de la educación que las han contestado, puesto que todas las respuestas han sido afirmativas, dejando a entender que sí transmite valores necesarios para los niños y niñas de Educación Infantil. Se puede recalcar una reflexión de dichas respuestas en la que se explica que, para poder vivir adecuadamente en sociedad, será importante iniciar a los niños en el aprendizaje de dichos valores: el respeto, la diversidad, la empatía, la justicia, etc.

Respecto a la tercera cuestión formulada se ha podido observar también respuestas similares en cuanto a la forma de proceder en la lectoescritura a partir de dicho cuento. Todas las contestaciones indican la importancia de trabajar la lectoescritura de una forma dinámica y divertida. Así pues, han mencionado algunas actividades como:

- Jugar al veo veo usando un dibujo del cuento.
- Hacer un bingo de letras de Patagueshi.
- Imprimir los nombres de los personajes y detectar las sílabas.

Seguidamente, la cuarta pregunta plantea lo mismo que la anterior, pero esta vez, haciendo mención a aspectos lógico matemáticos. Algunas de las actividades que han proporcionado los expertos han sido las siguientes:

- Contar cuantas puertas y ventanas hay en un dibujo.
- Contar cuantas veces sale la palabra Patagueshi en el cuento.
- Contar cuantas páginas tiene el cuento.

Acto seguido, la quinta pregunta plantea si realmente resulta importante la lectura de cuentos en Educación Infantil, a lo que las respuestas dadas han sido todas afirmativas explicando que introducir a los niños y niñas de Educación Infantil en la literatura es beneficioso para ellos. Con los cuentos los infantes podrán mejorar su lenguaje al igual que ampliarlo, desarrollarán su imaginación, perfeccionarán su redacción y atención.

Pasando ahora a la sexta pregunta se observa que con este cuento los niños podrán tener una primera toma de contacto con los valores necesarios para poder convivir en sociedad. Aprenderán la importancia de no mentir, de no cometer actos castigados por la justicia (como el robo mencionado en la leyenda china), aprenderán también la importancia de respetarse y quererse, así como se podrán ver inmersos en la existencia de una diversidad cultural y lo que esta nos puede aportar.

A continuación, la séptima pregunta, en la que una vez más las respuestas han sido afirmativas, pues las contestaciones reflexionan sobre la importancia de transmitir a los más pequeños la diversidad que nos rodea. Se destaca una de las respuestas que explica lo siguiente:

"Enseñar la diversidad significa poder aprender a desarrollarse socialmente y mentalmente. Enseñar la diversidad será conocer lo que es la empatía, el amor, la tolerancia, etc."

Por último, la octava pregunta, en la que las respuestas han coincidido por parte de los participantes, debido a que confirman que tanto los dibujos y el tipo de fuente usado en el cuento son adecuados y óptimos para el aprendizaje de los niños. Se considera que los dibujos son vistosos y llamativos al igual que el tipo de letra resulta de un buen tamaño para los infantes.

En conclusión, se puede observar que Patagueshi resulta ser una saga literaria adecuada para el público infantil, pues cumple los requisitos para que pueda ser un recurso didáctico más en su aprendizaje. Se destaca sobre todo su mensaje tan favorable para poder contribuir en la formación de personas con valores óptimos.

Entrevista con la autora:

Aquí se encuentra un breve resumen de la entrevista a la autora:

Así pues, la autora empezó presentándose como Madeline Moll, una mujer con estudios universitarios como maestra de Educación Infantil. Enseguida se nos

explicó la relación entre su profesión y su obra; pues esta va destinada a un público infantil. Así, Madeline nos habló de la importancia que tiene la literatura en estas edades tan prematuras; los niños aprenden a hablar, a escribir, empiezan a aumentar su vocabulario... Y, sin duda, destacar que, si estos conceptos no son trabajados adecuadamente y tempranamente, luego los infantes podrán tener dificultades en estas áreas.

La autora recalca la importancia de saber expresarse correctamente: “¿Cómo van a defenderse de futuros problemas si muestran capacidades elocutivas pobres?” Por ello, explica que para trabajar aspectos como el vocabulario, la dicción, la escritura, (aspectos que, sin duda, resultan ser muchas veces poco atractivos para los niños a la par que complicados) será importante hacerlo de manera adaptada a sus gustos, de forma dinámica para estos, Es por este motivo que defiende el papel fundamental que tienen los cuentos, pues en ellos los niños pueden verse reflejados, pueden crear, pueden viajar, pueden imaginar mil cosas que les haga vibrar y, sobre todo, que les motive para poder adentrarse en estas áreas de la educación.

Asimismo, estuvo destacando la importancia de transmitir unos valores a los infantes. Como bien explicó, los niños de Educación Infantil son como esponjas; absorben fácilmente la información dada, por ello, es en estas edades que hay que inculcarles una serie de valores adecuados proporcionándoles, así una educación de calidad.

De igual forma, cabe destacar las afirmaciones y explicaciones acerca de que, detrás de este cuento infantil, existe un cuento didáctico. Un cuento didáctico ya que explica que pueden ser trabajados muchos conceptos dados en Educación Infantil. Se mencionan los siguientes:

- Las culturas: sus vestimentas, sus comidas, sus banderas...
- Los colores
- Conceptos lógico-matemáticos: orden de los números, formas geométricas.
- Conceptos de lectoescritura.
- Vocabulario de la casa y de la calle.

4.4. Análisis DAFO

Conocer la realidad de una empresa es fundamental de cara a planificar estrategias y tomar decisiones acordes a las necesidades de la empresa. La matriz DAFO es de gran importancia pues muestra de forma esquemática las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa en un momento determinado. Esta situación de la empresa se analiza en dos factores basados en su origen, interno o externo. La situación de la empresa será parte

del análisis interno mientras que la posición de la empresa en el mercado formará parte del análisis externo.

4.4.1. Análisis interno

Esta parte del análisis reunirá las fortalezas y debilidades de la empresa, se estudiarán aspectos como la producción, recursos humanos y organización, finanzas y marketing y distribución. Al tratarse de una asociación ficticia y debido al difícil acceso a la información privada, esta información proviene de asociaciones culturales, fuentes secundarias y estudios realizados para la elaboración de este trabajo.

Fortalezas:

1. Marca de renombre.

La asociación MCM es conocida en el ámbito educacional por colegios y profesores debido a su gran participación en actividades infantiles como talleres y teatros. Esta popularidad dentro del sector hace más factible la idea de introducir un nuevo producto pues se presenta la marca MCM como un sello de calidad y confianza frente a otras marcas dedicadas exclusivamente a la producción literaria.

2. Amplio conocimiento del cliente y consumidor final.

Al tratarse de una asociación dedicada, hasta la fecha, a la realización de actividades educativas, el trato con niños es constante lo que permite conocer perfectamente sus gustos, preferencias, comportamiento y actividades favoritas. Este extenso conocimiento puede ser fundamental a la hora de publicar un libro u otro, pues conociendo lo que demandará el consumidor final es más fácil saber qué ofrecer. A su vez, al trabajar continuamente con colegios, personal docente, padres y madres, se tiene un gran conocimiento de los mismos. Al final son los clientes que contratan el servicio o compran el producto y por tanto es vital comprender su comportamiento para ser capaces de convencerle con el producto.

3. Personal cualificado y experimentado en el ámbito educacional.

El personal de la asociación está compuesto por maestros de primaria e infantil, técnicos de educación y animadores infantiles. Aunque cada uno desempeñe un rol diferente en MCM, todos trabajan juntos y aportan un enfoque distinto. Esta gran variedad de profesionales de la educación será encargada de escribir los libros puesto que son los que mejor conocen a los niños y son capaces de crear historias más interesantes para ellos, como ya hacen en teatros y talleres de lectura. La experiencia de la asociación también se ve reflejada en sus trabajadores, el personal está compuesto por grandes profesionales más curtidos y otros más inexpertos pero guiados por los más experimentados, con el fin de no perder el enfoque juvenil y a su vez apoyar al crecimiento de la asociación en el largo plazo.

4. Posesión de los derechos de propiedad intelectual.

La asociación realiza sus propios títulos y por tanto posee los derechos de propiedad intelectual en su totalidad, puesto que no se publican libros de autores ajenos a la asociación. Este ahorro en la compra de derechos permite destinar esos fondos a mejorar la calidad de la obra en otros aspectos, ya que en literatura infantil el peso del nombre del autor a la hora de realizar una compra es bajo como se muestra en el Focus Group.

5. Distintivo de una Asociación y precios.

En el mercado literario infantil y juvenil, la presencia de asociaciones culturales es muy escasa, en torno a 10 asociaciones en España, de las cuales la mayoría no se dedica a la producción literaria sino a la promoción y difusión de la lectura. Estas asociaciones suelen ser pertenecientes al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o formar parte de un Grupo de Investigación o Universidad. (BNE, s.f)

Tras conocer la baja presencia de asociaciones en el mercado literario se concluye que el mercado está compuesto por sociedades mercantiles. La principal diferencia de una asociación respecto a una sociedad mercantil es que la primera no posee ánimo de lucro. Esta diferencia puede ser vista como un sello de calidad por el comprador pues entiende que el principal fin del libro es la

educación y podría dar prioridad a un libro de una entidad centrada en la educación frente a una sociedad centrada en generar beneficios.

Por otro lado, los precios de los libros podrán ser más bajos pues el objetivo de la asociación es la promoción y difusión cultural permitiendo así reducir el margen de beneficio con el fin de hacer más atractivo el producto y vender el máximo número de ejemplares posibles para que la educación de calidad llegue a más hogares.

6. Ayudas y subvenciones a Asociaciones culturales no lucrativas.

Las asociaciones reciben subvenciones concedidas por la Administración General del Estado, pero estas no podrán superar el 80% del coste del proyecto y por tanto necesitará al menos un 20% de fondos propios o aportaciones de otras entidades, aunque estos porcentajes varían según la ayuda. Estas subvenciones siguen el régimen de concurrencia competitiva, bajo los principios de objetividad, igualdad, transparencia, publicidad y no discriminación. Estas ayudas reciben el nombre de Ayudas para la Acción y Promoción Cultural y las solicitudes se presentan a través de la Sede Electrónica del Ministerio de Cultura y Deporte. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, s.f)

Debilidades:

1. Desconocimiento del sector.

Pese a su amplia experiencia en la realización de eventos educativos, MCM desconoce cómo es el sector literario puesto que nunca ha publicado un libro con anterioridad. Es por ello que esta aventura hacia lo ignoto puede amedrentar a la asociación, pues accederán a competir en un mercado desconocido para ellos donde los competidores tienen las de ganar con su destreza y conocimiento del mercado. A su vez, los contactos y relaciones en este sector son esenciales y por tanto las grandes empresas ya se encuentran trabajando con los mejores proveedores, distribuidores y clientes intermedios, lo que podría dificultar el proceso de búsqueda de estos servicios que se encuentran sobrecargados o con contratos vigentes de fidelización. En el caso de los colegios, existen los que solo trabajan con un grupo editorial y locales donde dan prioridad a la venta de ciertos productos literarios debido a incentivos o mejor relación con la marca. La investigación de un mercado requiere unos costes y dedicación, mientras que la posterior penetración de mercado supone un riesgo real, además el hecho de

carecer de una guía o método fijo de actuar, obliga a la asociación a experimentar y variar. Esto deriva en una serie de errores que con el tiempo irán disminuyendo, pero hasta entonces supondrán un perjuicio y coste extra.

2. Carencia de instalaciones de producción literaria.

La asociación se verá obligada a decidir entre realizar una fuerte inversión en maquinaria dedicada a la impresión (imprenta, taladradoras, guillotinas de papel, encuadernadoras, etc.) o bien subcontratar el servicio a una empresa que ya disponga de la maquinaria. Lógicamente cada propuesta acarrea unos costes y riesgos diferentes los cuales la asociación deberá estudiar y decidir. Las editoriales grandes suelen tener su propia imprenta lo que les permite conseguir costes de impresión más bajos y por tanto obtener un margen de beneficio mayor. En el ámbito digital se presenta una situación otra situación, puesto que las necesidades de maquinaria son bajas y es habitual subcontratar el servicio.

3. Necesidad de personal en edición e ilustración.

El personal de ilustración es una nueva necesidad tanto para los libros en papel como para el libro electrónico, además cada libro necesitará un tipo de edición diferente pues no es igual para ambos formatos. Este personal no trabajará de forma continua pues tan solo se contará con ellos para la realización de proyectos y trabajarán conjuntamente con el departamento de redacción.

4. Necesidad de mejora en posicionamiento SEO y SEM.

La asociación necesita aumentar su visibilidad y número de visitas en internet para no verse opacada por otras editoriales. El SEO hace referencia a la optimización para motores de búsqueda con el fin de mejorar el posicionamiento en los buscadores. Esta herramienta es gratuita y se puede mejorar su funcionamiento a través del marketing digital. Por otro lado se encuentra el SEM, que tendría un funcionamiento similar pero sería de pago, lo que sería ideal de cara a promocionar eventos como campañas publicitarias. Teniendo en cuenta que uno de los principales puntos de venta es internet, debería invertirse en mejorar este aspecto. Es fundamental posicionarse correctamente puesto que el 75% de los buscadores nunca pasan de la primera página de resultados. (LIEBERMAN, 2023)

4.4.2. Análisis externo.

Así como el análisis interno va orientado a la empresa en sí, el análisis externo recoge los factores estratégicos del entorno, tanto positivos como negativos y serán identificados como oportunidades o amenazas. Estos factores afectan a todo el sector literario, enfocado en la literatura infantil. Como se comentó previo al análisis interno, al tratarse de un supuesto ficticio, esta información proviene de asociaciones culturales, fuentes secundarias y estudios realizados para la elaboración de este trabajo. (PÉREZ, 2021)

Oportunidades:

1. Mercado estable y creciente.

En los años 2019 y 2020, a causa de la pandemia, el mercado del libro en España experimentó un crecimiento del 16,6%, crecimiento que se ha mantenido hasta el año 2022 y en el que se pronostica un crecimiento anual del 1,1%. Entre los géneros más demandados destacan ficción, no ficción e infantil y juvenil, siendo este último el género de preferencia de un 28% de los encuestados. El género infantil y juvenil representa el 33% de los libros vendidos lo que supone un 28% de la cifra total de ventas en euros. (LÓPEZ, 2022)

2. Mejora tecnológica y sus nuevas posibilidades.

En el análisis de las Fuerzas de Porter realizado previamente se ha comentado los avances tecnológicos que ha experimentado el sector literario. La irrupción del eReaders en la literatura tradicional y el cambio que supuso para los lectores habituales, permitiéndoles transportar toda su biblioteca en un dispositivo electrónico. Especialmente en el caso de la literatura infantil, abre un abanico de nuevas posibilidades en la confección del libro. La aparición del libro electrónico interactivo, que permite al lector interactuar de forma diferente con el libro, bien sea mediante videos, música o juegos y que se distinguen de los libros interactivos físicos puesto que estos se encuentran limitados al papel. Estas incorporaciones hacen la literatura más dinámica a los niños y les permite recibir diferentes estímulos para fomentar su aprendizaje. A su vez la aparición de audiolibros que permite a los usuarios escuchar una historia sin tener la necesidad de leer.

3. Múltiples puntos de venta.

Según el Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de libros en España, la venta tradicional en establecimientos como librerías y centros comerciales, sigue siendo el principal canal de compra utilizado por españoles. Mientras que la compra a través de Internet es la segunda más utilizada, aunque sea la preferida por la población joven entre 25 y 30 años. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023d)

A través de diferentes distribuidoras obtiene acceso al mercado tanto presencial como online. La venta presencial tiene lugar en librerías tradicionales, cadenas de librerías, distribuidoras de productos tecnológicos y culturales entre otros. La venta a través de representante será decisiva para presentar el producto a los centros directamente. Por otro lado, la venta online dispone aún de un mayor abanico de posibilidades, donde las páginas webs de mayor éxito en la venta de libros son Amazon, Casa del Libro, Play Store, App Store y Fnac por citar algunos ejemplos. También existen webs más especializadas en la venta de libros para niños como Infantilandia, Abacus, Blackie Little Books entre otras webs. (LYFE STYLE AL CUADRADO, s.f)

4. Posible nuevo punto de venta.

Una de las fortalezas de la asociación eran sus múltiples puntos de venta, puesto que sus productos se venden a través de librerías tradicionales y por internet principalmente. En la venta online existen y existirán un gran número de webs que dan acceso al libro puesto que no existe exclusividad alguna con las distribuidoras. La venta en librerías tradicionales, es la constante y la que menos ha variado con el paso del tiempo. La asociación MCM, además de la realización de libros, su principal dedicación es la realización de eventos infantiles como teatros y talleres educativos. Este acceso directo al cliente puede ser útil de cara a la promoción y difusión de los libros pues evita la mediación de intermediarios y supone un punto de venta del que otras empresas no disponen.

5. Traducción y exportación.

La posibilidad de realizar libros orientados en el aprendizaje de idiomas para niños, bien sea a través de cuentos infantiles traducidos a otros idiomas o bilingües (el libro posee el texto en dos idiomas) o bien libros especializados en aprender una lengua extranjera. En el caso de traducir las obras a otros idiomas, permitiría a la empresa la exportación a otros países y no solo dedicarse al ámbito nacional. Esta expansión debe ser estudiada en un plan de exportación

pues es un cambio considerable para la estrategia global. Sin embargo, en el caso de libros bilingües o de aprendizaje de idiomas, la estrategia sería la misma pues serían libros destinados al mercado nacional con diferentes enfoques, puesto que el segundo va destinado exclusivamente a estudiar un nuevo idioma.

Amenazas:

1. Alto nivel de competitividad directa.

En el análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores, se concluyó que la estructura del mercado es un oligopolio donde gran parte de la facturación del sector se reparte entre un bajo número de empresas. Estas grandes empresas no compiten de forma directa con la asociación MCM, pues son empresas más que consolidadas en el sector, con una facturación muy superior a la esperada por la asociación. Este reparto desigual en la facturación, sabiendo que la mayoría de las editoriales son pequeñas y medianas, indica un alto nivel de competitividad entre los competidores pues estas están obligadas a competir entre sí, pues son más de 3.000 editoriales de un tamaño y aspiraciones similares. (STATISTA, 2020)

2. Bajas barreras de entrada en literatura digital.

En el caso de los libros electrónicos, las barreras de entrada son prácticamente nulas y al alcance de cualquier persona. La existencia de páginas de autopublicación como Amazon KDP, Draft2Digital o Bubok entre otros, permite a cualquier usuario publicar un libro y ponerlo a la venta sin necesidad de editorial. Esta facilidad a la hora de publicar libros electrónicos se ve reflejada en un mercado plagado de obras pues el coste de publicación es muy bajo, por tanto la inversión inicial será muy inferior comparada con la producción de libros en papel. Al no ser necesaria maquinaria específica, más allá de un ordenador donde escribir el relato, sólo ha de prestar atención a la maquetación, corrección e ilustración, servicios que a su vez puede subcontratar.

El mercado es muy atractivo también ya que algunas de las webs mencionadas antes, también gestionan los procesos de producción y envío (en caso de que el libro también se imprima), facturación, devoluciones e incidencias, liberando al autor o editorial de esa responsabilidad. Esta congestión en la literatura digital hace que algunas editoriales opten por este mercado como una vía secundaria

de ingresos pues son conscientes del abrumador número de libros que hay en circulación.

3. Tendencia de compra de libros ya publicados.

En el punto anterior se comentó la situación del mercado literario actual, sobrecargado de nuevos lanzamientos en los últimos años. Un estudio del Mercado del libro en España en 2022, confirmó un crecimiento en el número de títulos publicados durante los últimos años que sufrió un decrecimiento en el año 2022. Pese a que el número de novedades se ha reducido en el último año, este ha conseguido un retorno medio mayor por referencia lo que indica que publicar más no lleva implícito vender más. Las ventas de novedades literarias del género infantil y juvenil, son del 27% mientras que los libros de catálogo, ya publicados, suponen un 73% con bajos porcentajes de variación respecto al año 2021. (LÓPEZ, 2022)

Estos datos constatan la tendencia de compra hacia libros ya publicados, quizás porque son libros de renombre, libros que conocen los padres, recomendaciones del vendedor o libros que los profesores trabajan año tras año y no cambian su programación, sea como sea la preferencia es bastante clara.

4. Variedad de productos sustitutos.

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter se hizo hincapié en la cantidad de productos sustitutos que existen a la lectura, especialmente en el caso de los niños que en algunos casos son más reticentes a este hábito. Este comportamiento se debe a la necesidad constante de los niños de recibir estímulos como luces, sonidos y videos, de lo contrario perderán la atención y no serán capaces de leer de forma continua. Productos como la televisión, tablets y juegos son propuestas de preferencia para muchos niños debido a los estímulos comentados previamente, la amenaza reside en que a priori son necesidades que un libro no es capaz de saciar.

5. Piratería.

Los libros son el segundo producto más afectado por la piratería detrás de la música, esta popular práctica se ha ido reduciendo con el paso de los años gracias a campañas antipiratería. La sencillez de compartir un archivo a través del correo electrónico, un mensaje, un enlace o la publicación del mismo en una web, provoca pérdidas en todos los sentidos, puestos de trabajo no creados,

pérdidas para la industria y pérdidas de recaudación tributaria. El Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España dió como resultado un 60,3% de las personas descargan libros sin pagar, de los cuales un 63,9% son conscientes de que la descarga no era legal. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023)

Como conclusión, destacar la gran variedad de fortalezas que posee la empresa que la pueden situar en una buena posición en el mercado y las oportunidades que se le presenten relacionadas sobre todo con las nuevas posibilidades e ideas creativas para hacerse un hueco en el mercado. También comentar la importancia de algunas de las debilidades especialmente a la hora de competir en un mercado muy concurrido, en cuanto a las amenazas es fundamental identificarlas correctamente de cara a tratar de neutralizarlas en la medida de lo posible.

Tabla 9. Matriz DAFO

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca de renombre 2. Amplio conocimiento del cliente y consumidor 3. Personal cualificado en educación 4. Posesión de derechos de propiedad intelectual 5. Distintivo de una Asociación y precios 6. Ayudas y subvenciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado estable y creciente 2. Mejora tecnológica y sus nuevas posibilidades 3. Múltiples puntos de venta 4. Posible nuevo punto de venta 5. Traducción y exportación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento del sector 2. Carencia de instalaciones propias 3. Necesidad de personal en edición e ilustración 4. Necesidad de mejora en posicionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de competitividad directa 2. Bajas barreras de entrada en literatura digital 3. Tendencia de compra de libros ya publicados 4. Variedad de productos sustitutivos 5. Piratería

Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis CAME

A continuación, se realizará el análisis CAME, una herramienta complementaria, que permite identificar estrategias basadas en las conclusiones de la matriz DAFO. Este análisis busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. Es importante ser consciente de que los recursos son limitados y por tanto no será posible abordar todos los cambios al mismo tiempo, por eso es tan importante dar prioridad a algunas áreas de actuación en función del impacto en el negocio o de su sencillez. Tanto el DAFO como el CAME fueron creados por Albert S. Humphrey y su equipo en el Instituto de Investigación de Standford en los años 70, en búsqueda de errores más comunes en la planificación empresarial. En la Tabla 9 se muestran numeradas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para agilizar el análisis se hará referencia a estas citando la primera inicial del grupo y el punto al que va referido. (FERNÁNDEZ, 2022)

Corregir las debilidades:

D2: La adquisición de instalaciones y maquinaria específica para la impresión en la actualidad no se contempla, pues se desconoce el desarrollo de este nuevo producto. Con el fin de evitar la compra de estas, la empresa deberá subcontratar este servicio a una empresa dedicada a la impresión que se ajuste a los estándares establecidos por la marca. Así podrá sortear la fuerte inversión inicial que requiere la compra de maquinaria, además de la gestión derivada de la compra como personal, materias primas y producción.

D3;D4: La necesidades de nuevo personal dedicado a la edición e ilustración podrían ir ligadas a la mejora en el posicionamiento en internet. En el proceso de reclutamiento de personal sería conveniente buscar editores e ilustradores que sean capaces de apoyar al departamento de marketing digital en esta labor. Esta vinculación es común pues gran parte de los editores han sido formados en estrategias de mejora de visibilidad en la red y de alcance del producto.

Afrontar las amenazas:

A4: La presencia de una gran diversidad de productos sustitutivos hace que la asociación busque la forma de presentar su libro con un valor añadido extra que recuerda a algunas de las características de los sustitutivos. La creación de libros interactivos, especialmente en el ámbito digital, con mejoras poco vistas hasta el

momento, como libros con vídeos y música que aumentarán la atención del niño. Esta estrategia de diferenciación permitirá a la asociación ofrecer un producto distintivo hasta el momento, que presente cualidades similares a sus sustitutos para mejorar la competitividad con estos.

Mantener las fortalezas:

F2: El conocimiento del cliente y consumidor final es una característica que no se debe perder pues es exclusiva de las empresas dedicadas a actividades más allá de la literatura. Para mantener esta fortaleza MCM continuará con su actividad principal que es la realización de eventos educativos.

F7: Las ayudas y subvenciones que reciben las asociaciones tienen un peso importante en los fondos de las mismas, así pues estas no han de ser desaprovechadas y ha de seguir siendo una prioridad para MCM realizar tantas solicitudes como sea posible para el cobro de subvenciones debido al gran impacto que tienen estas en las cuentas. Existen diferentes tipos de subvenciones que pueden ser solicitadas dependiendo del ámbito estatal, subvenciones locales, nacionales y continentales. También es importante el impuesto sobre beneficios para asociaciones siendo este del 10%, menos de la mitad del impuesto sobre sociedades, 25%.

Explorar oportunidades.

O2: Esta oportunidad va ligada a la A4 pues la creación de productos más próximos a los sustitutos puede resultar importante si se pretende que los niños dejen de necesitar la televisión y videojuegos pues perciben estímulos parecidos con el libro interactivo. Realizar libros interactivos con elementos audiovisuales podría ser clave para ofrecer un producto alternativo y llamativo.

O4: El trato directo con el cliente supone una ventaja competitiva, pues en los eventos realizados por la asociación se encuentran posibles clientes como colegios y padres. Esta oportunidad a explotar consiste en realizar espacios dedicados a la venta de libros en los propios eventos de modo que los padres y colegios vean el producto, donde lo primero es dar a conocer esta vertiente literaria de la asociación y a su vez ofrecer el producto.

O5: La traducción de libros es una forma económica de acceder a nuevos mercados, el coste de traducción es bajo y rápido pues los libros infantiles no se caracterizan por su larga duración ni complejidad narrativa. Esta oportunidad de acceder al mercado internacional es sin duda una de las más importantes y fáciles de ejecutar, por lo menos en el ámbito digital.

Una vez finalizado el análisis CAME, se observa las múltiples estrategias que puede desarrollar la empresa para mejorar su situación actual.

Tabla 10. Matriz CAME

INTERNO	EXTERNO
MANTENER	EXPLORAR
F2: Continuar haciendo eventos educativos F7: Proyecto con subvención	O2: Crear productos similares a los sustitutos O4: Nuevo punto de venta en eventos O5: Traducción de libros
CORREGIR	AFRONTAR
D2: Subcontratar la impresión D3,D4: Contratar editores e ilustradores	A4. Nuevos productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

4.6. Diagnóstico del microentorno.

Debido a la amplitud del análisis del microentorno enfocado desde diferentes puntos de vista y herramientas, se procede a realizar un resumen a modo de síntesis del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz DAFO, CAME y el Focus Group.

Gracias a las cinco fuerzas de Porter se obtuvieron interesantes conclusiones como la existencia de grandes barreras de entrada al ser un mercado liderado por un pequeño número de empresas, lo que les transfiere ciertas ventajas como la gestión con proveedores, costes unitarios inferiores debido a las economías de escala, acceso preferencial a materias primas, uso de mejores canales de distribución entre muchos otros. Es un negocio que necesita una inversión inicial

muy elevada si se pretende poseer la maquinaria necesaria para la impresión excepto si se subcontrata este servicio a un tercero, de este modo se considera la amenaza de nuevos competidores alta. En el caso del libro digital es aún más elevado puesto que salvo necesidades específicas, todo el proceso creativo y productivo se puede realizar desde un ordenador, de modo que resulta muy sencillo sumarse a este mercado.

La relación con los proveedores será fácil debido a la gran variedad de distintas imprentas que hay en el mercado, no solo nacional, aunque el encarecimiento de sus materias primas pueda suponer un coste extra. En los libros digitales no se necesitan prácticamente proveedores de modo que no tendrán un gran poder. Por otro lado, los clientes tampoco gozan de un gran poder de acción puesto que los libros pese a los distintos ciclos económicos no varían el precio, además al ser productos que no se compran con tanta regularidad, el precio no es un problema. La amenaza de productos sustitutivos si es un gran problema puesto que existe un gran número de alternativas en cuanto al entretenimiento, es cierto que en el caso de los libros infantiles está más enfocado a lo educacional pero las múltiples posibilidades de productos más atractivos para niños como televisión y videojuegos, hace que los libros queden en un segundo plano. La rivalidad entre competidores es difícil de determinar puesto que por un lado existen miles de libros en el mercado y cada año se producen nuevos títulos, sobrecargando así el mercado y haciendo que sea difícil hacerse un hueco mientras. La competencia no se basa en el precio sino en el producto y canales de distribución principalmente.

Para conocer la situación de la empresa se realiza el análisis de la matriz DAFO, donde se identifican fortalezas como el gran nombre que se ha labrado la asociación MCM a lo largo de estos años, el conocimiento del cliente y consumidor final debido a su experiencia en eventos educativos, la cualificación del personal, creación de sus propias obras y el distintivo de ser una asociación educativa de cara a los clientes y la posibilidad de ofertar precios más bajos debido a su condición de asociación no lucrativa. Las debilidades están más orientadas hacia las carencias de cualquier empresa que entra en un nuevo mercado, como es el desconocimiento del sector, la carencia de instalaciones propias, nuevas necesidades de personal y la mejora en el posicionamiento en internet para dar a conocer esta nueva iniciativa. El abanico de posibilidades se centra en el crecimiento lento pero continuo del sector, la mejora tecnológica, un amplio abanico de puntos de venta y la traducción de los libros. Las amenazas tienen relación con el análisis de las fuerzas de Porter, ya que son principalmente el alto nivel de competitividad, las escasas barreras de entrada en literatura digital y las múltiples variantes de productos sustitutivos, aunque también serían las tendencias de compra a libros ya publicados y la piratería.

Empleando el CAME como herramienta complementaria al DAFO, las debilidades corregidas serán la subcontratación de una imprenta y las contrataciones de personal en edición e ilustración literaria, con conocimiento de marketing digital y posicionamiento. La principal amenaza sería la cantidad de productos sustitutivos que hay en la literatura y que dificultan su actividad y por tanto su compra. Las fortalezas de la empresa son claras, pues destaca por su amplio conocimiento del cliente y el consumidor final y las subvenciones que recibe por tener un fin cultural. La exploración de oportunidades ha sido un éxito pues se ha llegado a conclusiones muy interesantes, la realización de libros interactivos con contenido audiovisual para aumentar la atracción del lector. A su vez la oportunidad de tener un punto de venta inédito y directo supone una situación privilegiada, lo mismo ocurre con la traducción de libros pues su coste es muy bajo y su practicidad muy elevada.

A partir del Focus Group se documentó la opinión y diferentes posibilidades que aporta la saga con un grupo de expertos, fueron muchas las conclusiones obtenidas, por resumir se destacarán algunas. Los profesores vieron la saga como una oportunidad de dar a conocer al niño la diversidad cultural, se planteó la idea de realizar un taller artístico de marionetas o teatral, entre las diferentes actividades que se pueden hacer con el libro. La cantidad de valores que aporta se destacó como uno de los puntos fuertes del libro, acompañado de unos dibujos llamativos, personajes recurrentes y una letra acorde a los niños, de modo que es un libro ideal para la literatura infantil.

5. Objetivos comerciales.

Tras finalizar el análisis estratégico y diagnóstico de la situación, se ha conseguido una visión global del mercado literario infantil en España y de las características de la asociación. A continuación, se fijarán los objetivos que se pretende alcanzar con el vigente Plan de Marketing, donde la consecución de estas metas dependerá de las estrategias trazadas en este Plan. Estos objetivos se clasifican según su focalización, todos tienen como horizonte temporal un año y se dividen en tres grupos.

Objetivos de Marketing Digital:

Al tratarse de lanzamiento de una nueva saga literaria infantil, lo primero es introducir el producto en el mercado, dar a conocer la marca y esta nueva iniciativa literaria. La entrada a un nuevo mercado siempre es difícil debido a la falta de visibilidad y por ello es tan importante mejorar el posicionamiento en internet pues es uno de los principales puntos de venta. Este objetivo se persigue desde la realización de una campaña de marketing digital eficiente que asegure una media de 1000 impresiones mensuales a final de año. Otro objetivo a alcanzar es una tasa de conversión de visitas en ventas del 3%, con el fin de cada 100 impresión por lo menos 3 sean ventas, acorde a los datos medios de la tasa de conversión. (ROCAMORA, 2020)

Objetivos de expansión:

El primer objetivo recoge varios objetivos relacionados con las ventas de cada producto, en el Anexo se muestra el cálculo del umbral de rentabilidad para cada producto. En el caso del libro de papel la cantidad objetivo es 6.595 unidades mientras que en el caso del libro digital es 3.922 Uds. La caja de puzzles tendría como objetivo 372 unidades vendidas, debido a sus bajos costes de producción y las ventas de peluches se fijan en 1.782. Si se consigue alcanzar todos los objetivos de venta, todos los productos habrían superado el umbral de rentabilidad, aunque no tienen por qué superarlo todos para que el proyecto alcance los costes pues siempre puede haber un producto que supere ampliamente los objetivos y sea capaz de suplir las carencias de ventas de otro.

Otro objetivo sería la expansión a 60 colegios de España, para comenzar a trabajar en distintos puntos de España y mejorar la difusión a nivel nacional.

Objetivos de comunicación:

Una buena comunicación con el cliente es básica para el desarrollo de cualquier actividad comercial, para potenciar esta variable se fijarán dos objetivos. La participación en 3 de las 12 principales ferias del libro en España y otras 2 ferias del libro ajenas a las principales, será primordial para dar a conocer el producto, a su vez la realización de 6 presentaciones de libro con los autores y cuentacuentos en establecimientos como centros comerciales, librerías, bibliotecas o casas de la cultura. Conocer la opinión de los clientes, profesores, acerca del libro y su utilidad en el aula a través de una breve encuesta numérica, para una aceptación adecuada del libro se espera conseguir una puntuación media superior a los 8 puntos. Esta encuesta se encuentra adjunta en el Anexo 3.

En la Tabla 11 se muestra los objetivos comerciales resumidos:

Tabla 11. Objetivos comerciales

OBJETIVOS COMERCIALES AÑO 2024		
1) Objetivos de Marketing Digital	1.1) Página web con media 1.000 impresiones mensuales a final de año.	
	1.2) Tasa de conversión de visitas en ventas del 3%.	
2) Objetivos de Expansión	2.1) Objetivos de ventas	2.1.1) Libro de papel 6.595 uds.
		2.1.2) Libro digital 3.922 uds.
		2.1.3) Puzzles 372 uds.
		2.1.4) Peluches 1.782 uds.
	2.2) Trabajar con 60 colegios en España.	
3) Objetivos de Comunicación	3.1) Participación en 3 ferias principales del libro y 2 secundarias.	
	3.2) Realizar 6 presentaciones de los libros.	
	3.3) Realizar una encuesta que mide el grado de aceptación del libro con media superior a 8 puntos.	

Fuente: Elaboración propia

6. Estrategia comercial

La estrategia comercial de un plan de marketing se define como la línea general de acción que permite alcanzar los objetivos comerciales partiendo desde una situación inicial. En otras palabras, es el conjunto de medios que la empresa debe dar un buen uso para lograr sus objetivos comerciales. (POLIFORMAT, 2021)

Como dijo Philip Kotler “Nunca deberías ir a al campo de batalla antes de haber ganado la guerra en el papel” (ZENDESK, 2020), esta famosa frase hace referencia a la importancia que tiene fijar correctamente una estrategia comercial antes de empezar a actuar. No basta con analizar la situación y fijar los objetivos comerciales a seguir, el plan de ejecución y consecución de los objetivos es vital para tener unos pasos a seguir y un método de actuación estable.

Existen tres caminos para conseguir una ventaja competitiva, siendo este liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Entendiendo una ventaja competitiva como una característica única que no posea ninguna otra empresa en el sector, esta ventaja debe ser difícil de imitar y sostenible en el largo plazo. (PORTER, Estrategia competitiva, 2009)

Es imposible competir en liderazgo en costes, puesto que existen editoriales más que establecidas en el sector, con instalaciones propias de imprenta que les permiten obtener costes ínfimos y a su vez ahorrar el coste extra que supone la subcontratación. Pese a las innovaciones en el libro digital, haciéndolo interactivo, no es suficiente como para plantear una estrategia de diferenciación que a su vez podría ser imitada por la competencia en poco tiempo. Por tanto, la estrategia comercial será la especialización o enfoque. En este caso la asociación MCM se está focalizando en un segmento del mercado, puesto que ofrece libros infantiles educativos a los colegios, padres, madres y familiares que buscan una educación de calidad para sus alumnos o hijos. Esta preferencia de compra de libros con mayor carga educativa y didáctica será el segmento a explotar, además se tiene conciencia de que existe este nicho de mercado pues como se comenta en el análisis DAFO, una de sus fortalezas es el amplio conocimiento del cliente. Este conocimiento permite a la asociación saber a la perfección que ofrecer, puesto que sabe que buscan sus clientes. La estrategia de especialización va ligada también a la diferenciación, en este caso la especialización se basa en centrarse en un nicho de mercado ofreciéndoles un producto diferenciado de la competencia, dispuesto a satisfacer sus necesidades.

Este tipo de clientes objetivo que forman parte del nicho, se encuentra explicado de forma más detallada en el apartado “Público Objetivo”. Por recordarlo, acorde a un estudio realizado por Emilia Moreno titulado “Análisis de la influencia de la familia en los hábitos lectores de sus hijos e hijas”, se muestra que la mayoría de padres entre los 20 y 35 años, entienden la lectura como una herramienta de estudio y no de disfrute. Este pensamiento se contagia a los niños haciendo que estos detesten la lectura y la vean como un castigo o imposición para conseguir resultados académicos. Este estudio también refleja que el 60% de los padres cuando le preguntan el porqué de tener un libro en casa, piensa en sus hijos. De modo que se pretende alcanzar ese público que busca una educación adecuada para sus hijos.

Acorde a los objetivos comerciales, la estrategia también atiende a los siguientes puntos.

- **Visibilidad:** El Ecommerce y las nuevas tendencias de compra de productos online debe ser aprovechada por la asociación. La intensificación de medidas en marketing digital será uno de los puntos más importantes si se pretende encontrar un hueco en internet y dar a conocer sus productos más allá de las barreras digitales. Las campañas de marketing digital, descuentos, promociones y otras medidas para incentivar la venta online podrían ser determinantes.
- **Ventas:** como cualquier negocio, las ventas son fundamentales para la viabilidad del proyecto. El objetivo de ventas es alto y es por eso que se contrata a personal de ventas ampliamente cualificado para tratar de conseguir la mayor cifra de negocio posible. Los representantes acuden a los colegios para presentar y ofertar sus productos, para hacer efectiva la expansión de la marca.
- **Relación con el cliente:** la ventaja competitiva ya comentada es el conocimiento del cliente, por tanto, la relación con ellos ha de ser perfecta. A través de actos promocionales, eventos educativos y encuestas, se trabaja para conseguir el feedback de los clientes pues su opinión es muy importante para el desarrollo de esta nueva iniciativa.

Mediante esta estrategia comercial se pretende alcanzar los objetivos comerciales, pese a que las condiciones del mercado no sean tan favorecedoras debido a la exigencia y competitividad del sector, la empresa se centrará en un nicho de mercado tratando de aprovechar sus productos distintivos de educación de calidad.

7. Plan comercial.

A continuación, se realizará el plan comercial donde se describirán el público objetivo, así como las variables del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Finalmente se realizará un presupuesto con los costes del plan de marketing.

7.1. Público objetivo.

El primer paso a la hora de cualquier venta, es fundamental conocer a quién comprará el producto y quien lo utilizará, en el caso de la literatura infantil no son la misma persona pues el niño será quien lea el libro, pero no quien lo compre.

Consideraciones previas que hay de tener a la hora de lanzar un libro (ALDEA LIBROS, s.f):

- El libro no va dirigido al cliente final (niños y niñas) sino a los mediadores (familias, bibliotecas y profesores).
- Los libros deben ser atractivos para dos audiencias, los niños son los que en muchas ocasiones eligen el libro, pero son los padres los que efectúan la compra o no.
- El libro puede ser dirigido al mercado generalista y al educativo, aunque tendrá canales de distribución y en ocasiones ediciones diferentes.

El público objetivo se refiere a un grupo de empresas o personas que comparten características socioeconómicas a los que les interesa y pueden consumir un producto determinado. En el caso de la literatura infantil se divide en dos grupos, padres y centros educativos. Cada editorial emplea una estrategia diferente pues cada grupo presenta unas características totalmente distintas, en el caso de MCM su público objetivo será los colegios pues como ya se ha comentado previamente, se destinarán fondos a la contratación de representantes de ventas.

En el informe con datos y cifras del curso escolar 2021-2022, consta el número de centros dedicados exclusivamente a la educación infantil es de 8.985, centros

de educación primaria donde también se incluye educación infantil 10.260 y centros de educación primaria y eso que incluyan educación infantil 2.083, por tanto, el público objetivo será de 21.328 centros educativos.

En cuanto a la distribución entre centros públicos y privados, 14.866 son públicos y 6.462 privados, en principio los productos no irían más enfocados a un tipo de colegio en concreto, puesto que la decisión de compra de cada colegio la toma el equipo docente del mismo, pero es un dato relevante a tener en cuenta. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2022)

Aunque el foco de ventas se encuentre en los centros educativos, la asociación MCM no olvida a los particulares, familias en este caso. La venta también va dirigida a padres y madres con hijos menores a 8 años, al mismo tiempo que a familiares de estos. El número de niños de 0 a 8 años en España es de 3.574.932. (INE, 2022)

Se puede acotar más este dato pues según un estudio afirma que un 60 % de los padres y madres nunca han leído un cuento a sus hijos. De modo que se podría considerar que el número de niños con práctica lectora se encuentra en torno a los 1.429.972 niños. (MORENO, 2001)

Por tanto, el público objetivo será los padres y familiares de esos niños que si que les interesa la literatura o por lo menos tratan de inculcársela a sus hijos.

Como conclusión, el público objetivo principal y al que se destinarán los fondos serán los 21.328 centros educativos de España que imparten educación infantil y primaria, a su vez, la venta a particulares también tendrá lugar en torno a las familias que transmiten sus hábitos lectores a sus hijos menores de 8 años.

7.2. Producto.

Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo, el plan de marketing de marketing va enfocado al lanzamiento de una nueva saga literaria infantil, esta será publicada en dos formatos distintos tanto físico como digital para alcanzar el mayor número posible de lectores. Como herramienta para favorecer la difusión y promoción, se lanzan dos productos como elementos de merchandising: peluches de los personajes y puzzles del libro. Cada una de estas variables será definida individualmente pues, aunque compartan algunas características, hay grandes diferencias entre ellas. Esta es una de las variables críticas del proyecto puesto que un producto es la representación de una marca, como la carta de presentación. Debido a la gran importancia que tiene, ha de ser muy cuidado y debe ser capaz de captar la atención del cliente y consumidor, como ya se ha mencionado antes, debe ser llamativo para los niños e interesante

para sus familiares. Esta dualidad entre comprador y consumidor es difícil de gestionar, más sabiendo que si el producto no convence a una de las partes, este no se comprará.

La realización del merchandising puede resultar muy útil, ya no solo de cara a la promoción de la marca, sino también el incremento de ventas que supone y la oportunidad de obtener varias fuentes de ingresos relacionadas con una idea inicial. También es clave para la fidelización de los clientes puesto que este mejora la relación entre la editorial y el cliente. A su vez, el merchandising favorece a que los clientes no olviden el libro, al tener un elemento físico que se los recuerde, también será más fácil que clientes potenciales se interesen por el libro al ver el puzzle o el peluche, de modo que aumenta también el alcance el producto. La asociación MCM trabaja continuamente con niños en eventos educativos, por tanto es consciente del reclamo para los niños que supone ver peluches y juegos, independientemente de si los conocen o todavía no. Por tanto, se puede concluir que el éxito del libro estará claramente relacionado con el del merchandising y viceversa.

7.2.1.Libros.

La saga literaria consta de 3 libros, todos ellos comparten el nombre de Patagueshi, pero lo que cambia es el subtítulo: El comienzo, Los vecinos nuevos y Fiesta cultural.

Patagueshi es una saga destinada al público infantil, concretamente a partir de los 3 años hasta los 8 años de edad, pretende transmitir valores destacando así el respeto por la diversidad cultural, la empatía, la confianza, la lealtad, etc.

Cada libro cuenta una historia diferente con los mismos personajes, estos pueden ser leídos independientemente de los otros títulos, pero para favorecer la comprensión del infame es recomendable la lectura cronológica. En esta saga los personajes principales lucharán por vivir en un mundo unido, pues se encuentran en unos barrios encerrados por grandes murallas. A medida que la historia va sucediendo se entenderá que, debido a una falta de valores los barrios fueron separados hace miles de años y, por consiguiente, se hace una reflexión indirectamente sobre cómo se debe vivir conjuntamente de manera pacífica.

Una vez se completa la reunificación de los barrios, los protagonistas conocerán a sus nuevos vecinos que representarán otras dos culturas, al principio les será molesta la convivencia, pero mediante el diálogo conseguirán llevarse bien y sumarse al grupo de amigos principal. En el último libro "Fiesta cultural" se organizará una fiesta en el colegio donde cada alumno deberá hacer una exposición de una cultura ajena a la suya, así pues cada personaje empezará a

buscar recetas culinarias, trajes regionales, deportes y otros productos de diversidad cultural.

Conforme avanza Patagueshi, se verán nuevas aventuras y nuevos valores como el amor, la generosidad, la ayuda al prójimo, el compromiso, la gratitud, el interés por aprender... En definitiva, con los cuentos se pretende enseñar a los niños que, la unificación, cooperación y diversidad cultural, así como la idea de que pese a las dificultades que encontramos en la vida cotidiana, siempre habrá salidas dulces, siempre reinarán y triunfarán los valores positivos por encima de los negativos.

Por otra parte, a pesar de ser cuentos que puedan ser trabajados para niños y niñas de 3 años se usa un vocabulario cuidado y avanzado, con el objetivo de mejorar y aumentar el lenguaje de los más pequeños. Así pues, la utilidad de Patagueshi se encuentra en los valores necesarios y positivos que transmite desde unos personajes divertidos y llamativos. Asimismo, mediante Patagueshi se podrá trabajar la lectoescritura, conceptos lógico-matemáticos y geográficos, entre otros.

Los libros de la saga tienen todas 40 páginas, de ellos destacan los dibujos llamativos y la letra a tamaño grande han sido uno de los requisitos a tener en cuenta para que pueda cumplir con el formato adecuado para los libros infantiles. Asimismo, para conseguir este punto también se ha escogido un tamaño de 21,59 cm de ancho, 27,94 cm de alto y 0,25 cm de grosor. El peso será de unos 150 gramos y será impreso en tapa blanda de manera que los más pequeños lo puedan manipular fácilmente, sea más liviano y se pueda doblar. Cada libro posee su propio ISBN ligado al sello editorial MCM, de modo que podrá ser solicitado en cualquier librería o biblioteca. En cuanto al idioma este se presentará en castellano y en inglés, de modo que podrá ser utilizado no sólo con finalidad educativa sino también didáctica pues estaría aprendiendo otro idioma.

En cuanto al libro digital, este comparte todas las características intangibles ya mencionadas. El archivo pesará en torno a 5.748 KB, contará con el sistema Page Flip, de modo que se podrá explorar el libro sin perder la página y tipografía mejorada, esta será de mayor tamaño para evitar la fatiga visual y agilizar la lectura. Estos ebooks se podrán leer desde cualquier dispositivo pues son compatibles con ordenadores, tablets, móviles y eReaders, de modo que puede ser leído en cualquier parte. Aunque el punto fuerte del libro digital, originado en la exploración de la oportunidad 2 en el CAME, es sus múltiples mejoras como libro interactivo. Este presenta la misma narrativa e ilustración que el libro físico,

salvo que este presenta todas las características de la interactividad como las anotaciones en ciertos momentos de la historia con adivinanzas, pequeños juegos asociativos y animaciones de los personajes con el fin de dar más vida al libro y dinamizar la lectura. Otra característica nueva sería la utilización de hipertexto que permite al lector la navegación no lineal a través de hipervínculos. Las funciones adicionales que presenta este tipo de libro residen en la capacidad de modificar el tamaño de letra, en caso de que al niño le cueste leer, así como la posibilidad de resaltar texto. Con todas estas características se pretende ofrecer un producto más moderno y atractivo, que mantendrá al lector atento a la pantalla.

Ilustración 13. Libro Patagueshi en papel y digital



Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Puzzles.

La asociación quiere ofrecer puzzles con el fin de promocionar y difundir la lectura, de este modo los niños dispondrán de más estímulos y herramientas con las que poder disfrutar de lo leído durante más tiempo. La definición de la RAE es “juego que consiste en formar una figura o imagen definida uniendo o encajando diferentes piezas, en cada una de las que aparece una parte de esa figura”. (RAE, 2022)

En un blog especializado en puzzles y rompecabezas como Puzzleadictos se comentó los múltiples beneficios que puede aportar un puzzle a un infante: mejoras en el desarrollo motriz, estimulan la visión espacial, aprender a planificar y entender información, mejora la concentración, ejercitar la memoria y resolución de problemas. Como se ha demostrado, no es tan solo un juego, es un juego educativo pues las mejoras que va a experimentar son de carácter formativo, al entrenar una serie de habilidades específicas. (PUZZLEADICTOS, s.f)

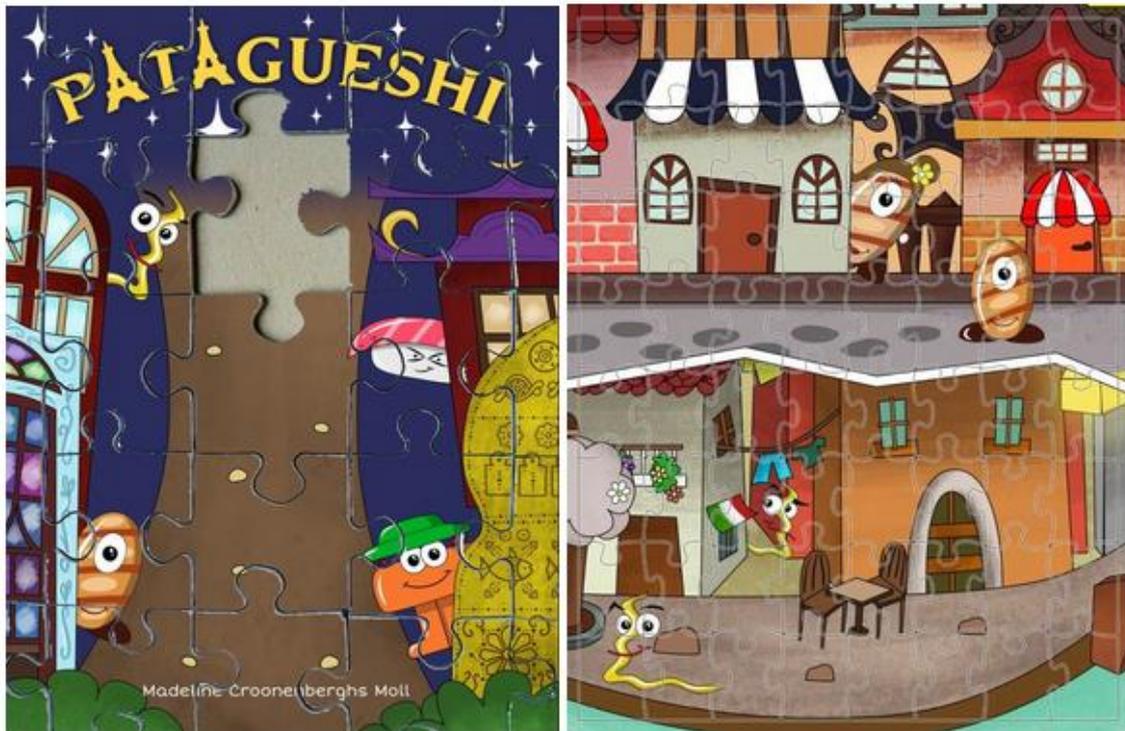
Una vez conocido el valor que aporta un puzzle al desarrollo de los niños, se procede a comentar el análisis físico del producto. Existen dos tipos de puzzles que se venden en el mismo lote. El puzzle consta de 64 piezas (8x8) y están personalizados con ilustraciones de la saga literaria. El material utilizado es cartón extra grueso de 1mm, puesto que va a ser manipulado por niños y será resistente a dobleces y roturas, las medidas del puzzle son 22 x 33,5 cm, es suficientemente grande para que los niños puedan identificar las piezas con claridad. En cuanto a la presentación del producto, el puzzle viene desmontado en una caja de cartón personalizada con la imagen del puzzle para poder usarla como referencia.

El proveedor Liceo Gráfico posee la certificación necesaria para que el juguete pueda ser utilizado por niños, en este caso sería la Norma EN 71-3/-9: Seguridad de los juguetes, a su vez, el puzzle es reciclable y posee los certificados FSC y PEFC. (BOE, 2021)

El otro puzzle comparte las mismas características que el anterior salvo que el número de piezas es 25 (5x5).

En la Ilustración 14, se muestran los puzzles de la saga.

Ilustración 14. Puzzles Patagueshi



Fuente: Elaboración propia a partir de Fotoefectos

7.2.3. Peluches.

Existen múltiples beneficios que aportan los peluches a los niños como la utilización de un peluche como objeto de apego, estimular la confianza, fomentar el lenguaje, una nueva fuente de aprendizaje, reforzar la empatía y reducir el estrés. Aunque este tipo de producto no posea características educativas de forma directa, indirectamente ya se han comentado las cualidades que favorecen al desarrollo correcto de un niño. (RUIZ MITJANA, 2022)

Los peluches son bienes deseados por los niños puesto que son llamativos, agradables al tacto y evocan recuerdos al cine, libros o programas de televisión acordes a los gustos del infante. Con el lanzamiento de estos peluches se pretende utilizarlo como trampolín para conseguir más ventas, se trata de un elemento de merchandising de la saga literaria y por tanto será muy útil de cara a aumentar la visibilidad de la saga y así aumentar su difusión. El atractivo de un peluche para un niño se prevé que aumente sus ganas de leer para conocer la historia de sus personajes favoritos.

Este servicio se subcontrata a una empresa dedicada a realizar peluches personalizados de EEUU llamada Prehistoric Pals. Los peluches pertenecen a los cuatro protagonistas de la saga: Taquito, Shi, Panecito y Gueti. Aunque estos tengan dimensiones diferentes, todos tendrán medidas similares puesto que formarán parte de la misma colección, en el caso del peluche de Shi el alto sería de 20,32 cm, largo 12,7 cm y ancho 30,48 cm, todos los peluches tienen un único tamaño. La composición del mismo será 100% poliéster, tiene un diseño brillante y colorido, que da como resultado un peluche suave, esponjoso con todos los detalles como ojos, boca o sombrero bordados. Los peluches cumplen con todas las normativas de seguridad específicas por ser un producto destinado a niños, como figura en el BOE, en Directiva de Seguridad de juguetes 2009/48/CE. (BOE,2009b)

Cada peluche viene en una caja de cartón y plástico transparente propia y personalizada, de modo que se pueda ver el peluche desde fuera y se pueda exponer en escaparates o en la propia casa.

Ilustración 15. Peluches Patagueshi



Fuente: Elaboración propia

7.3. Precio.

Una vez definido los productos se procede a la fijación del precio, este es una variable comercial muy significativa debido al impacto decisivo que tiene en cualquier proyecto. Está directamente relacionado con las ventas pues en función de un precio u otro variará la cantidad vendida y por tanto tiene consecuencias en los ingresos de la asociación. Entendiendo el precio como el valor que está dispuesto a pagar a cambio de obtener un producto, por tanto, el valor percibido por el cliente debe ser superior al del bien. La fijación de precios se ha hecho en base a tres criterios: precios en relación con la competencia, basado en los costes y precios psicológicos. (POLIFORMAT, 2021)

Los costes han sido obtenidos de diversos proveedores, como se muestra en el Anexo 4. Asimismo, el estudio de mercado de cada producto se encuentra reflejado en el Anexo 5.

7.3.1.Libros

En el momento de fijar el precio del libro hay que tener cuidado puesto que, en España, la Ley 10/2007 establece precios fijos para los libros salvo excepciones. Esta ley recoge que toda persona que edite un libro deberá fijar un precio de venta al público (PVP) el cual solo podrá reducirse hasta un 5% respecto al precio fijado. (BOE, 2007)

Para fijar el precio a la saga literaria, se ha realizado un estudio de mercado que fue fundamental de cara a conocer las características del mercado de la literatura infantil. Los valores más representativos del estudio se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 12. Estudio mercado literario infantil

	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	42	9 €	4 €
MÁXIMO	120	15 €	9 €
MÍNIMO	16	2 €	1 €
MODA	32	10 €	3 €

Fuente: Elaboración propia

Aquí se muestra el precio medio del libro infantil es de 9 € y el número medio de páginas es de 42, en el caso del primer libro de la saga el número de páginas es

muy cercano, 40, lo que indica que los libros de esa duración suelen oscilar entre los 9 € de precio. Para este tipo de libros, el precio medio del ebook es de 4 €, aunque el precio más repetido en ebook sea 3 € y en formato físico 10 €. Una vez analizada la competencia, se procede a identificar los costes de producción, en este caso la impresión de los libros está cedida a un tercero que cobra 1,38 € por libro impreso, acorde a la consulta al proveedor Imprenta Valencia Online como se muestra en Anexos. (IMPRESA VALENCIA ONLINE, 2023)

Mientras que el coste por página del ilustrador es de 50 €, de modo que 40 páginas serán 2.000 €. También hay que tener en cuenta que el salario mensual de un representante de ventas es de 1.500 €. (TALENT, 2023a)

Los costes y cálculo del umbral de rentabilidad se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. Cálculo umbral de rentabilidad en libros

LIBRO PAPEL			LIBRO DIGITAL				
C	Repr.Ventas	1500	36.000,00 €	Editor	1788	10.728,00 €	
	Meses trabajo	4		Meses trabajo	6		
	Num. Rep.V	6		Num. Editor	1		
F	Ilustrador/2	50	1.000,00 €	Ilustrador/2	50	1.000,00 €	
	Págs/2	40	1.000,00 €	Págs/2	40	1.000,00 €	
		Coste Variable	1,38 €			Coste Variable	- €
		PVP	6,99 €			PVP	2,99 €
		Umbral rent	6595			Umbral rent	3922

Fuente: Elaboración propia

Como característica común con los otros productos de este plan de marketing, también se tendrá en consideración la estrategia de fijación de precios de penetración, donde se trata de atraer clientes y aumentar la cuota en el mercado, gracias a la fijación de un precio inicial bajo.

Así pues, el precio del libro físico será de 6,99 € pues es inferior a la media, pero un precio tan atractivo fomentará la lectura del mismo. Como estrategia de precios psicológicos, se restará un céntimo al precio con el fin de que la percepción del cliente sea que está más cerca de pagar el precio de la primera cifra, esta estrategia se emplea en todos los productos de la asociación. Como ya se ha visto, los precios de los libros digitales no son elevados, por ello el precio se fijará en 2,99 € de modo que cualquier persona pueda tener acceso al libro electrónico.

Con estos precios, se consigue cubrir los costes de cada producto, de modo que, a partir de esa cantidad de ventas, se comienza a generar beneficio, en el caso del libro en papel las ventas necesarias son 6.595 y en ebook 3.922.

7.3.2. Puzzles

El método de fijación de precio será igual que en el caso de los libros, el precio se fijará en base a la competencia y por ello se ha realizado un estudio de precios de mercado documentado en la metodología del trabajo. Las conclusiones obtenidas en el estudio se reflejan en la siguiente Tabla 13:

Tabla 14. Estudio mercado puzzles infantiles

PRECIOS PUZZLES	
MEDIA	12 €
MÁXIMO	30 €
MÍNIMO	6 €
MODA	11 €

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra la media de precios de los puzzles ronda los 12€, con un máximo de 30€ y un mínimo de 6€, el precio más repetido en el estudio fue de 11€. Son datos coherentes teniendo en cuenta que existen calidades diferentes en los puzzles. El precio no dependerá tan solo de la calidad de las piezas, materiales, ilustración y diseño, también estará relacionado con la marca del mismo. A la hora de elegir el precio a fijar es necesario conocer los costes de producción, en este caso subcontratación. Los lotes de pedido serán de 500 unidades para poder aprovechar las economías de escala, el coste del puzzle de 64 piezas será de 1,928€, mientras que el de 25 piezas será de 1,372€, acorde al presupuesto de Liceo Gráfico, mostrado en Anexos. En cuanto a los costes del proyecto estos serán de 500 € en concepto de elaboración de diseño, preparación de maquinaria, etc. También se tiene en consideración la estrategia de penetración mencionada previamente.

Los costes y cálculo del umbral de rentabilidad se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Cálculo umbral de rentabilidad en Puzzles

PUZZLE	
Diseño	1.000,00 €
CV 64 pcs	1,93 €
CV 25pzs	1,37 €
CV Total	3,30 €
Lote	500
PVP	5,99 €
Umbral rent	372

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y las estrategias a emplear, se decide fijar el precio de la caja con dos puzzles en 5,99 €, de modo que resulte un precio atractivo y muy competitivo teniendo en cuenta que la media del mercado está en torno a los 12 €. Es un precio ampliamente menor al del mercado puesto que se es consciente de que no presenta la misma calidad que sus competidores y por tanto no compite directamente con ellos.

Con este precio, se consigue cubrir los costes de cada producto, de modo que, a partir de esa cantidad de ventas, se comienza a generar beneficio y por tanto es necesario vender 372 puzzles.

7.3.3. Peluches.

La fijación del precio sigue el mismo proceso que en los productos anteriores, así pues, se procede a conocer los precios de la competencia a través de un estudio de mercado. Las conclusiones obtenidas se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Estudio mercado peluches

PRECIOS PELUCHES	
MEDIA	16 €
MÁXIMO	40 €
MÍNIMO	8 €
MODA	16 €

Fuente: Elaboración propia

La media de precios de peluches es de 16 €, donde el máximo del estudio ha sido de 40 € y el mínimo de 8 €, a su vez el precio más repetido fue 16 €. Como se observa hay una gran variabilidad entre los datos, esto puede deberse a que el precio registrado no es por peluche sino por un pack de peluches, también está la opción de que sean peluches interactivos y por tanto su precio será mayor. En el caso de los precios más bajos esto puede deberse a su calidad o al tamaño del mismo o que simplemente no son tan conocidos.

La producción de peluches se subcontrata a una empresa la cual comparte sus costes estimados, el coste del proyecto es difícil de estimar pues entran muchos factores en juego. Se suele necesitar mínimo unos 1.700 € para conseguir el prototipo. (SONOS , 2023)

En el caso de la asociación MCM se fijará el presupuesto del proyecto por peluche en 2.000 €. Esto se debe a que la simpleza de los personajes no debería derivar en problemas a la hora de producir, aunque se guarde una reserva en caso de complicaciones y de que aumente el coste de diseño. Los costes variables serán de 5,5 € acorde a la consulta al proveedor Prehistoric Pals, como se muestra en Anexos. (PREHISTORIC PALS, 2023).

Los costes y cálculo del umbral de rentabilidad se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17. Cálculo umbral de rentabilidad de Peluches

PELUCHE		
Prototipo	2000	
Num peluches	4	8.000,00 €
	CV	5,50 €
	Lote	500
	PVP	9,99 €
	Umbral rent	1782

Fuente: Elaboración propia

A la hora de fijar el precio también se ha tenido en cuenta la estrategia de penetración de mercado, por ello el precio fijado para cada peluche es 9,99 €. De este modo el precio estará notablemente por debajo de la media, haciéndolo así más atractivo, pero sin tener un precio tan bajo como para que el cliente pueda pensar que es de mala calidad.

Con este precio, se consigue cubrir los costes de cada producto, de modo que, a partir de esa cantidad de ventas, se comienza a generar beneficio y por tanto es necesario vender 1.782 peluches.

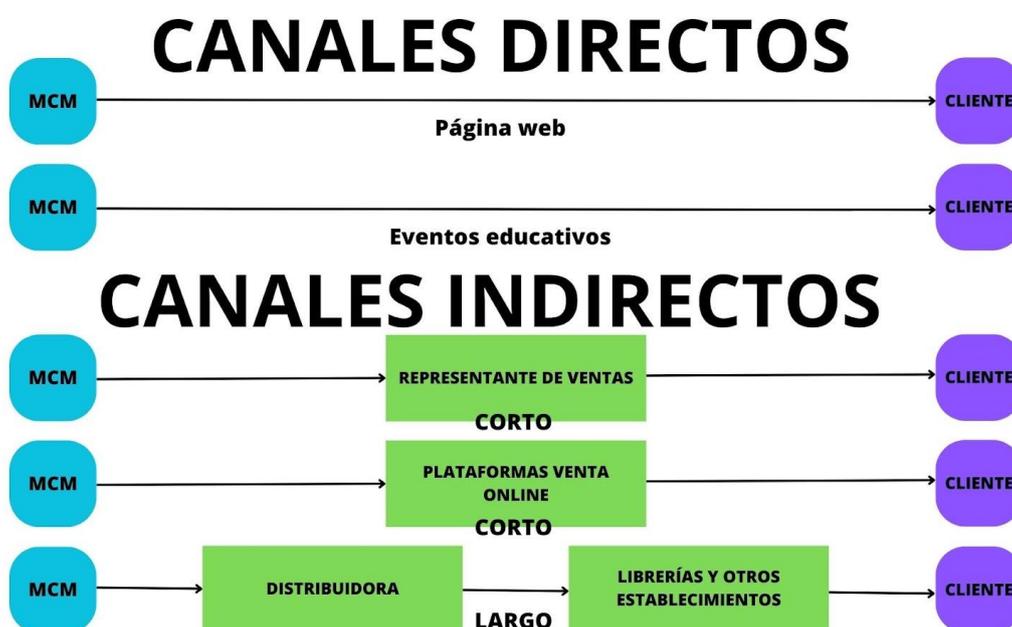
7.4. Distribución.

Acorde a la asignatura Dirección Comercial, la variable distribución hace referencia al acercamiento del producto al consumidor final. Para conseguir que el producto llegue al cliente es necesario considerar tres aspectos como el tiempo, lugar, forma y posesión. El producto ha de llegar en el momento en el que se necesita, ofrecerse en el lugar correcto, del modo demandado y que pueda ser posible la posesión del producto.

Antes de comenzar es necesario comentar que se entiende como canal de distribución como la ruta que sigue el producto desde que sale de la empresa hasta llegar al cliente final. No todos los canales son iguales pues, dependiendo del canal habrá más o menos intermediarios (agentes comerciales), cuanto más intermediarios haya en el canal, este será más largo, por tanto, habrá canales directos, sin intermediarios, o indirectos con intermediarios. Al conjunto de canales se le conoce como red de distribución. (RODRÍGUEZ, 2022)

Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo, una de las oportunidades que brinda el sector literario son los múltiples puntos de venta que presenta, además del punto de venta distintivo de venta en eventos. En total son 5 canales de distribución, donde 2 de ellos son directos y 3 son indirectos. Se considera a los representantes de ventas como indirectos pues en la idea inicial harían el papel de distribuidoras y por ende comprarían los libros, aunque finalmente cambie el canal a directo pues son trabajadores de la propia organización, como se explica más adelante. En la siguiente ilustración se muestra todos los canales de distribución que puede utilizar la asociación MCM:

Ilustración 16. Posibles canales de distribución

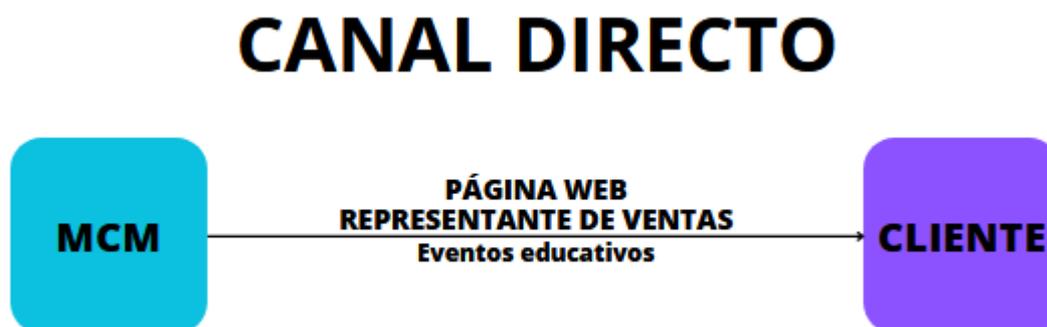


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la entrevista con la experta se decide simplificar el modelo de distribución por lo menos durante la duración de este plan de marketing con fecha 2024. Así pues, decide eliminar los canales indirectos puesto que los productos de MCM son de bajo margen de beneficio y por ende si hay intermediarios han de obtener su margen de distribución, disminuyendo aún más el margen de beneficio de la asociación. Estas desventajas afectan tanto al cliente como a la asociación puesto que conforme más intermediarios haya en un canal de distribución mayor será el precio para el consumidor. Este incremento de precio muchas veces puede dejar fuera de mercado a un producto de modo que podría obligar a la empresa a vender un producto a un precio inferior para que el precio final, con incrementos, siga siendo competitivo. Se pierde el control de la entrega y se aumenta el tiempo de la misma puesto que ha de pasar por varios intermediarios hasta llegar al cliente.

Además, debido al gran desembolso que se va a hacer en la variable Comunicación, se cree innecesario utilizar esos canales de momento. Esta es entonces la ilustración de los canales de distribución que se emplearán:

Ilustración 17. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Canal directo:

Este tipo de canal presenta grandes ventajas como la obtención de una mejor conexión con el cliente, puesto que la relación entre ambos es directa y se puede tener una conversación, crítica u opinión sin necesidad de comunicarlo a un tercero. (TORREBLANCA, s.f)

A su vez, se controla mejor el proceso de distribución, que es un arma de doble filo puesto que no cualquier empresa es capaz de gestionar correctamente su distribución. Un canal directo permite realizar un seguimiento preciso de la entrega de mercancías, así como la posibilidad de identificar y eliminar ineficiencias en el reparto para su futura corrección. En definitiva, tiene una mejor relación con el cliente y posee el control de la entrega en todo momento.

En cuanto a las desventajas, este tipo de canal soporta altos costes fijos pues es necesario llevar un control exhaustivo de la distribución y para ello se necesita una gran actividad administrativa. Del mismo modo, la inversión en tiempo es muy importante puesto que se necesita mucho tiempo y organización para lanzar el pedido, llevar el seguimiento y certificar la entrega o corregir las incidencias. Estos procesos logísticos son complejos y requieren una gran dedicación de tiempo para que sean eficientes.

En el caso particular de MCM, este canal de venta directa al cliente, consta de tres vertientes:

- **Página web:** como se ha comentado, uno de los objetivos comerciales era aumentar las visitas y compras en la página web y por tanto se espera en esta un considerable crecimiento a lo largo del año. Los clientes acceden a la página web de la asociación, realizan su carrito de compra con los productos deseados, el pago se realiza de forma telemática y en unos días recibe el producto en su casa. Se detalla en la variable Comunicación y Presupuesto la importancia, trabajo y desembolso de este canal.
- **Eventos educativos:** este nuevo e inutilizable punto de venta para la mayoría de editoriales, según la experta, podría ser uno cuyas ventas más podría sorprender. Este punto de venta estará abierto al comienzo y final de cada evento, así pues, dependiendo de cada evento se realiza una actividad para promocionar la lectura de sus libros. Por ejemplo, en los cuentacuentos se lee un fragmento de un libro, talleres con marionetas y pintacaras de los personajes. Se presenta el libro a niños, padres y profesores de modo que si quieren comprarlo tan solo deben acudir a un pequeño puesto ubicado en el mismo lugar de realización del evento. Así mismo, la venta en ferias en las que MCM va a participar a lo largo del año, suponen un punto de venta muy interesante a trabajar puesto que se reúne una gran cantidad de clientes en un mismo lugar, creando así una oportunidad de venta o como mínimo de conocimiento.
- **Representante de ventas:** a priori este será el principal punto de venta, es por ello que se destina gran parte de los fondos a su contratación a expensas de un alto volumen de compra proveniente de ellos. Su actividad consiste en visitar los colegios de España durante los últimos y primeros meses de curso que es cuando se realiza la compra de libros para el curso siguiente o para el presente curso. Estos representantes actúan en representación del sello MCM y se encargan de presentar, ofrecer y convencer a los claustros de profesores de que compren los productos. Estos funcionan como venta directa a colegios, aunque a su vez también pueden actuar como venta de prescriptor, donde el representante en cuestión recomienda la compra de sus productos al colegio y posteriormente este los recomienda o añade al material del año siguiente para que los padres lo compren. De este modo, puede vender tanto a colegios como a los padres de los niños de los colegios de forma indirecta. Estos representantes no son distribuidores de libros puesto que

para su venta no los compran previamente y por ello forma parte del canal directo.

7.5. Comunicación.

La comunicación en un plan de marketing es uno de los pilares fundamentales, puesto que da respuesta a cómo se relaciona una empresa con su público objetivo; esta ha de informar, recordar y persuadir a su público objetivo. La utilidad a corto plazo de la comunicación se refleja en las ventas, mientras que a largo plazo crea una imagen comercial y puede ser utilizada como una herramienta de competitividad.

Existen principalmente cuatro instrumentos de comunicación que se resumen en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, en función del producto, situación y necesidades se explotará más una u otra, pues los contextos son cambiantes y los recursos limitados. Sabiendo que el principal punto de venta será a través de representantes y el trabajo necesario para mejorar la visibilidad en internet ya se puede comenzar a pensar en algunas herramientas. Acorde a la actividad y objetivos de MCM, se emplearán las siguientes canales de comunicación (POLIFORMAT, 2021):

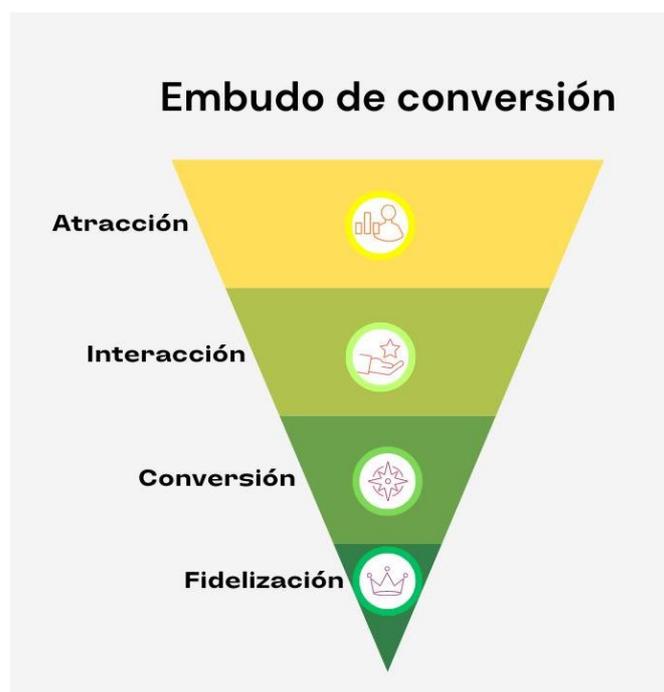
- Posicionamiento SEO/SEM
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas
- Venta personal (fuerza de ventas)

Lo que se pretende utilizando estas herramientas es potenciar las ventas pues es la principal fuente de ingresos, mejorar la visibilidad en internet y desarrollar el mercado digital, mantener y mejorar la imagen de MCM. Si los canales de comunicación son un éxito, el resultado se verá reflejado en las ventas, captación y fidelización de clientes.

Posicionamiento SEO y SEM:

En la siguiente ilustración se muestra el embudo de conversión o funnel que será de gran utilidad de cara a identificar en qué momento se pierden más clientes y sobre que paso hay que trabajar para conseguir que se conviertan en clientes el mayor número de gente posible. (INBOUND CYCLE, 2023)

Ilustración 18. Embudo de conversión



Fuente: Elaboración propia a partir de Chinea

En el funnel se recoge paso a paso el camino de un comprador en una web, desde la atracción, momento en el que el cliente ve la página web, interacción donde el cliente accede a la misma y mira el catálogo. La conversión hace referencia a la compra de un producto y la fidelización sería la compra recurrente del usuario. Analizando la ilustración se observa que el primer paso es la atracción y para ello es necesario un correcto posicionamiento SEO y SEM, cuando se estime necesario. Por tanto este es uno de los puntos más importantes ya que si no recibe suficiente tráfico de clientes, el número de ventas y fidelización siempre será bajo. (CHINEA, 2021)

La única forma de conectar un cliente con los productos es a través de internet y para ello existen dos herramientas utilizadas para optimizar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Como ya se ha comentado, existen dos tipos de herramientas, SEO y SEM:

SEO: acrónimo de Search Engine Optimization, hace referencia al conjunto de estrategias y acciones que realiza una web para aumentar su visibilidad en los buscadores como Google o Yahoo. En cada búsqueda, los buscadores hacen un listado de páginas que hay en la web y lo ordenan acorde a un algoritmo, el cual trata de buscar la respuesta más precisa a la búsqueda. Trata de evitar spam y fuentes no fiables y son revisados y actualizados con cierta periodicidad de modo

que si hay cambios en la web, el algoritmo también esté en sintonía con la búsqueda. (EL ECONOMISTA, s.f)

Este funciona principalmente con palabras clave, de modo que cuanto más explícita sea la definición más precisa será la búsqueda, de modo que se encontrarán resultados diferentes a búsquedas a priori similares. No es lo mismo buscar “peluche” que “peluche Pataguesshi”, cuantas más palabras y descripciones reciba el buscador podrá afinar más la puntería con el resultado, aunque en algunos casos la respuesta será la misma. Por este motivo es necesario que estas palabras clave estén accesibles a simple vista para que el buscador sea capaz de identificarlas correctamente.

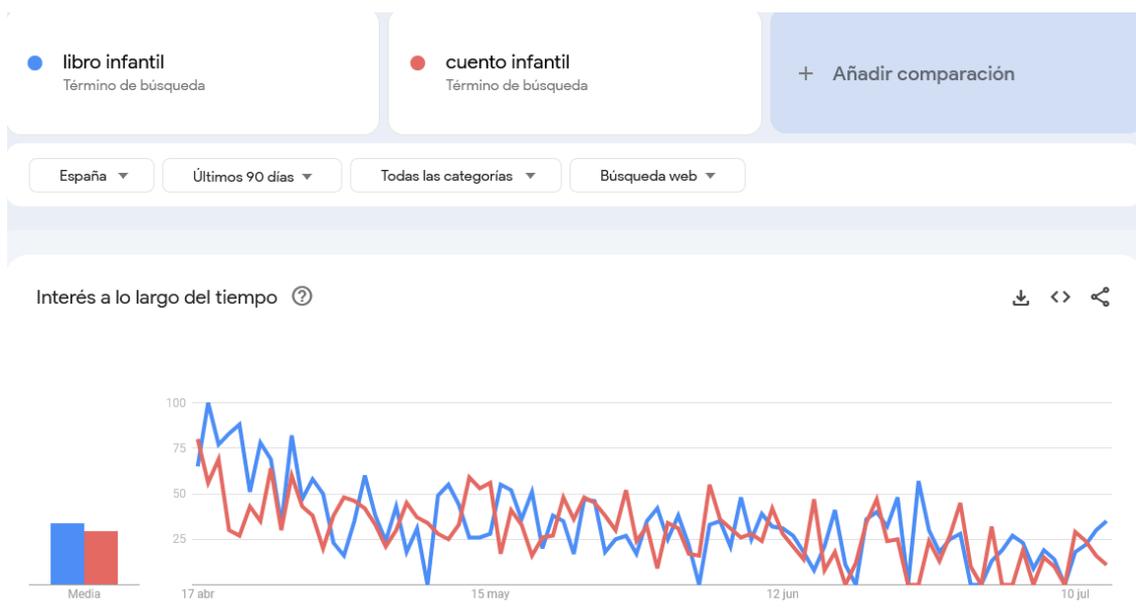
Se entiende como un buen posicionamiento aparecer entre los primeros resultados de búsqueda, preferiblemente en la primera página y cuanto más alto mejor. Esto se consigue mediante ciertas técnicas que se comentan más adelante, lo más importante es que el SEO aunque sea necesario revisarlo con cierta periodicidad, funciona y recoge tráfico continuamente y al ser una herramienta gratuita, es necesario explotarla correctamente.

Entendida la importancia de las palabras clave para un correcto posicionamiento, se debería trabajar en encontrar las palabras clave que mejoren la visibilidad. Es importante destacar que estas palabras clave no basta con que reciban mucho tráfico si no responden a la búsqueda del espectador, de nada sirve que a miles de usuarios les aparezca en el buscador la web de MCM si lo que buscan es ropa de niño; pues la búsqueda no se ajusta al resultado.

Existe un gran número de herramientas para encontrar las mejores palabras clave, ejemplos para principiantes en SEO, webs como Keyword Planner, Google Trends, Seo Stack, Ubersuggest y Keyword Surfer entre otros. (VESA, 2022)

En la Ilustración 19 se muestra un ejemplo de uso de Google Trends para analizar las tendencias de búsqueda comparando “libro infantil” y “cuento infantil” en los últimos 90 días. (GOOGLE TRENDS, 2023)

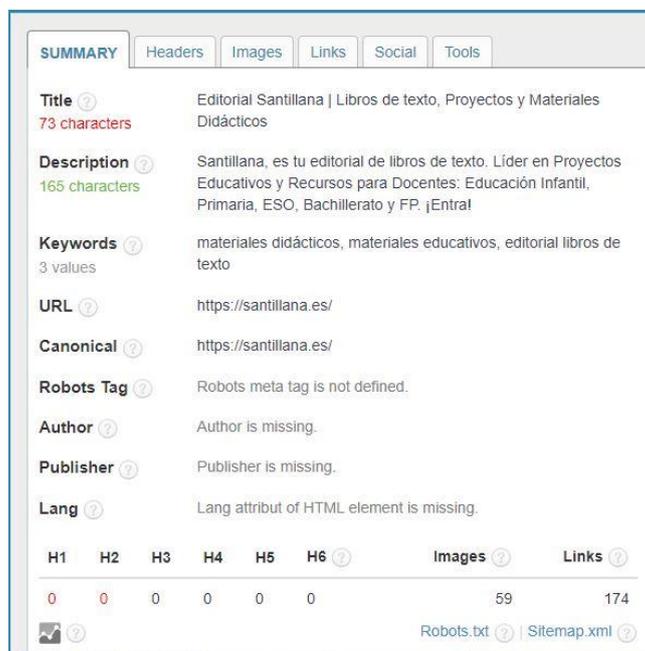
Ilustración 19. Comparativa búsqueda Google Trends



Fuente: Google trends, (2023)

En la siguiente ilustración se muestra el summary desde la extensión SEO Meta, que da acceso a keywords, enlaces, imágenes, titulares y las diferentes herramientas que se usan en la página en este caso la web es de la Editorial Santillana.

Ilustración 20. Keywords Editorial Santillana



Fuente: SEO Meta, (2023)

Así pues, la búsqueda de nichos de palabras clave también es interesante, entendiendo estos como palabras clave que no son tan buscadas, pero son lo suficientemente buscadas como para recibir compras y donde la competencia es baja. Tras realizar una investigación de palabras clave en Amazon para el lanzamiento de los libros, se determinaron las palabras clave de la ilustración, donde la mayoría de ellas obtienen resultados de búsqueda en torno a los 6.000 resultados, otras son genéricas para que el libro se posicione en su género correcto.

Ilustración 21. Ejemplo palabras clave en Amazon

The image shows a screenshot of the Amazon keyword selection interface. At the top, it says "Palabras clave" and "Introduzca hasta 7 palabras clave que describan su libro. Para participar en el Premio Literario Amazon, incluya la palabra premioliterario2023. ¿Cómo elijo las palabras clave?". Below this, there is a section titled "Sus palabras clave (opcional)" with seven input fields. The fields contain the following text: "acción y aventuras", "libro infantil diversidad", "cuento 5 años", "cuento infantil paises", "cuento fantasia niños", "cuento educacion infantil", and "cuento 4 años".

Fuente: Amazon, (2023).

Estas palabras por ejemplo se ajustan al caso de Patagueshi, pues están relacionadas con el argumento, valores y edad del público objetivo, como se ha comentado antes es necesario que los resultados se ajusten a la búsqueda. A su vez es importante recalcar que existen palabras clave que quizás puedan parecer obvias y no se han utilizado como “libro infantil” esto se debe a que estas búsquedas son tan populares y hay cientos de miles de productos que resulta extremadamente complejo hacerse un hueco entre las primeras plazas de un buscador. Sin ir más lejos en el caso de Santillana, una de sus keywords era “materiales didácticos” que a priori no parece ser una búsqueda muy común, pero han identificado que recibe el suficiente público como para utilizarla.

Dentro del análisis de las keywords, hay herramientas que permiten identificar el origen del tráfico dentro de una web, es decir, permite conocer cómo ha accedido un usuario a la página. Pues como se ha comentado existen varios modos, en el caso de las palabras clave se puede incluso determinar con qué palabra clave ha encontrado la página o Linkbuilding.

SEM: acrónimo de Search Engine Marketing. Comparada por muchos como la publicidad tradicional, aunque esta tiene lugar en internet, el objetivo de este es el mismo que en el SEO, posicionarse lo mejor posible. La gran diferencia con el SEO es que el SEM es una herramienta de pago, es más fácil de utilizar pues el SEO conlleva la realización de diferentes técnicas, prueba y error y estrategias mientras que en el SEM, basta con pagar para posicionarse en los primeros resultados de búsqueda. (EL ECONOMISTA, 2012)

Es fácil identificar cuando una web está posicionada por SEO o SEM, basta con utilizar un buscador y realizar la búsqueda, los primeros resultados siempre serán los que utilizan SEM y se reconocen porque llevan la etiqueta de “Patrocinado” o “Anuncio”, mientras que los de SEO no llevan etiqueta.

Ventajas del SEM (JEVNET, s.f):

- Libre elección del presupuesto: no existe presupuesto mínimo, por tanto, cada uno decide lo que destina a la campaña.
- Capacidad de segmentación: permite segmentar a quién va dirigido el anuncio por ubicación geográfica, edad, audiencia...
- Resultados inmediatos: el SEO tiene utilidad a largo plazo mientras que el SEM es inmediato, cualquier cambio se actualiza a los pocos minutos de modo que los tiempos de espera son muy bajos y así se consigue una exposición adecuada. Esta flexibilidad permite hacer cambios en el anuncio conforme los resultados que se obtienen, pudiendo adaptar la configuración en base a estos.

En la mayoría de casos, la modalidad más usada de SEM es el PPC o pago por click, donde una web paga, una cantidad fija o determinada por subasta, cada vez que un usuario hace click en el anuncio. Este concepto va muy ligado al embudo de conversión analizada previamente, pues el aumento de tráfico es positivo, pero si los usuarios que acceden a la web, coste por click para la asociación, no convierten el click en compra, está perdiendo dinero. Es importante trabajar en este concepto e intentar optimizar la tasa de conversión para conseguir no solo impresiones, sino impresiones de calidad. (CYBERCLICK, 2022)

Debido a sus altos costes, esta herramienta suele ser utilizada por empresas de gran tamaño que pueden permitirse estar todo el año entre las primeras búsquedas como Amazon o AliExpress. Mientras que para el resto de empresas normalmente, es útil de cara a campañas publicitarias.

En el caso de MCM, se decide utilizar en sus campañas de marketing Google Ads, ya que Google es el buscador por excelencia. Hay que realizar previamente un estudio para determinar la segmentación adecuada, así como las palabras clave, en el presente trabajo ya se ha hablado del público objetivo y sumado a que en la pestaña de ayuda de Google Ads destaca los múltiples tipos de segmentación que ofrece, hace más fácil esta labor. La segmentación por elementos afines e intención de compra es la más útil pues permite anunciarse a usuarios que ya han buscado con anterioridad libros infantiles y por tanto podrían estar interesados. La segmentación por datos demográficos detallados brinda la opción de anunciarse a usuarios que han tenido acontecimientos vitales, en este caso podría ser que han sido padres hace poco. (GOOGLE ADS, 2022)

Para posicionarse correctamente y ser el anuncio elegido por Google Ads entran en juego dos variables, la puja y el índice de relación con la búsqueda. La puja es lo que cada empresa está dispuesta a pagar por visita y el quality score se mide en función de cómo el anuncio responde a la búsqueda del usuario. Como MCM no es capaz económicamente de competir con grandes editoriales no podrá realizar pujas superiores a la de sus rivales y por tanto debe centrarse en ajustarse a las búsquedas. Para conseguir el mejor posicionamiento depende de su capacidad de responder a las búsquedas correctamente y para ello se necesita un equipo especializado en ello. En la tabla se muestra una tabla que resume cómo se elige el ranking de anuncios, donde los anuncios se muestran en función del Advert Ranking. (URBANIZA, s.f)

Tabla 18. Ranking anuncios Google Ads

	Puja	Quality Score Máx. 1	Ad. Ranking
MCM	1	0,9	0,9
Editorial 1	1,2	0,7	0,84
Editorial 2	2	0,4	0,8

Fuente: Elaboración propia

Para ser más preciso se utilizarán palabras clave como “libro educativo”, “cuento infantil”, “ebook para niños” a su vez, también hay que utilizar palabras clave negativas para evitar ser relacionado con ellas. Palabras como “gratis”, “descarga online”, “pdf” o “escaneado” son palabras a evitar y que se busca que no se relacionen con la marca.

En la siguiente ilustración se muestra la vista previa que da Google Ads para mostrar cómo se vería el anuncio en el buscador.

Ilustración 22. Simulación de posicionamiento SEM



Fuente: Google Ads

Debido a que en el equipo no hay personal especializado en marketing digital, se procederá a contratar a una agencia de marketing digital, Adelfi. Entre sus funciones destaca el diseño web, branding, social media ads, google ads y posicionamiento SEO, justo lo que se estaba buscando. (ADELFI, 2023)

Esta empresa será la encargada de potenciar las ventas, a través de las mejoras en el posicionamiento tanto SEO como SEM. Con las campañas de SEO es más difícil predecir los clicks y estos son más variables, sin embargo, con estas campañas de SEM se prevén entre 2.950 y 6.720 clicks al mes, como se muestra en Anexos.

En el presupuesto se detalla los servicios que se van a contratar.

Relaciones públicas:

Proceso comunicativo que crea relaciones entre una empresa y su público. Estas relaciones son necesarias independientemente de la organización y del sector en el que opere, se trata de crear enlaces y vínculos que puedan generar beneficios para ambos. Una correcta relación con los clientes se ve reflejada en una mejora en la reputación de la empresa a través de críticas y opiniones positivas que refuerzan la imagen de la empresa y mejora la visión del cliente acerca de la empresa. En definitiva, se realizan actividades que mejoran o mantienen la imagen de una empresa o producto. (IMPLIKA, 2021)

Esta herramienta de comunicación es una de las más olvidadas por las empresas, pese a que a largo plazo son eficaces y económicamente no suponen

un desembolso significativo teniendo en cuenta las otras herramientas empleadas.

Para desempeñar correctamente esta herramienta es necesario tomar ciertas decisiones:

- El objetivo es conseguir que el público perciba la calidad literaria y educativa de los productos del plan de marketing. En este caso el foco está en los productos y no en la asociación pues lo que se pretende es mejorar y mantener ese sello distintivo de dedicación hacia la educación de calidad.
- El público objetivo serán los clientes principalmente, aunque también se pretende que el mensaje acabe por llegar a las Administraciones Públicas pues son las encargadas de dotar de subvenciones a la asociación y otras asociaciones culturales con las que poder colaborar.
- Herramientas en RRPP: acorde a la actividad y los objetivos de MCM, la herramienta a utilizar será el mecenazgo. Esta consiste en realizar ayudas a una actividad cultural, como parte de una colaboración desinteresada en base al compromiso social. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, s.f)

El mecenazgo se verá reflejado en la donación de libros a la Fundación Melior que tiene como objetivo recaudar fondos para realizar proyectos solidarios como recoger libros para entregarlos a familias con escasos recursos. Estos fondos provienen de libros donados a la fundación para su posterior venta, a su vez esto aumenta el respeto medioambiental ya que la mayoría de los libros donados ya han sido utilizados. (FUNDACIÓN MELIOR, s.f)

También se coopera con la asociación privada TuuuLibreria, esta asociación privada sin ánimo de lucro cuya actividad se basa en la recogida de libros para su posterior venta y la creación de bibliotecas junto a otras organizaciones, con el fin de acercar la lectura a todo el que sea posible. (TUUU LIBRERIA, s.f)

Con este tipo de actividad, MCM refuerza la idea de la ODS 4 - Educación de calidad y servirá de ejemplo a muchas otras asociaciones y empresas del sector a realizar actividades similares en busca de una enseñanza mejor.

Acorde a los objetivos comerciales, la participación en 3 ferias del libro principales y 2 no principales, debe cumplirse pues es un punto de contacto entre clientes y distribuidores.

Estas pueden ser grandes oportunidades para llegar a nuevos clientes y para fidelizar a los actuales, la presencia en ferias mejora la imagen de cualquier organización pues esta es vista por los medios y la prensa y se muestra como una oportunidad de presentarse ante estos. La presencia en ferias es una de las actividades más comunes de relaciones públicas. (NAVARRA EMPRENDE, s.f)

Promoción de ventas:

La promoción de ventas es el conjunto de incentivos en un plazo limitado que se ofrecen para estimular los resultados comerciales. Estos incentivos deben mejorar la percepción que tiene un cliente de un determinado producto, debe percibir la propuesta como valiosa, tanto que esta pueda influir en su decisión de compra. Las promociones de ventas tienen un gran poder de influencia en la imagen del producto, por ello es necesario tratar de predecir el impacto para que este sea neutro o positivo, pues se pretende que se asocie el producto con sus características más valiosas. (GONZÁLEZ PASTOR, 2021)

Esta herramienta de comunicación favorece la compra rápida o de grandes volúmenes de producto, por ende, su efecto es inmediato ya que estas promociones no se mantienen a lo largo del año, sino que se realizan en momentos puntuales. Estas promociones no deben mantenerse durante largos periodos de tiempo, sino que debe tener esa aparición puntual para que el incentivo no se conciba como una parte más del producto.

Existe una gran variedad de técnicas de promoción acorde a las necesidades de MCM y de sus productos, al ser estos lanzamientos de nuevos productos, se llevará a cabo las siguientes técnicas:

- **Oferta de producto adicional:** en busca de estimular las compras a través de la propia página web se ofrece un producto adicional. Este es un par de láminas con 20 pegatinas relacionadas con la saga, con este producto se pretende incentivar las ventas al ofertar un producto extra sin modificar el precio de venta. Esta promoción tendrá lugar en cualquier compra que se haga a través de la web, independientemente de si la compra es de libros, peluches o puzzles. Estos productos extra alcanzan a 2.500 clientes y serán repartidos a lo largo del año, el momento exacto de esta promoción se detalla en el cronograma. Se realizará durante 5 meses, de modo que en cada mes podrán conseguir las pegatinas 500 clientes. En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo de pegatina:

Ilustración 23. Pegatinas Patagueshi



Fuente: Elaboración propia

- **Concursos de dibujo:** en base a mejorar la fidelización y conocimiento del sello editorial MCM, se realizan concursos de dibujo sobre los personajes de la saga, algún acontecimiento de los libros o cualquier nuevo dibujo relacionado con la saga. De este modo para participar será necesario haber sido cliente con anterioridad, conocer los personajes y sus aventuras para ser capaces de plasmarlo en el papel. También de este modo se involucra a los padres y colegios pues serán estos quienes tengan que presentar los dibujos vía online, esta implicación es total pues los niños lo dibujan, los responsables del envío lo supervisan de modo que todos inevitablemente han de conocer esta saga. La entrega de premios se realizará en la presentación de los libros, de modo que incentiva a los participantes, colegios y familiares a asistir. Así se evita ser un libro más en la estantería y se consigue que todos los implicados recuerden la saga y por ende esto pueda influir en una futura compra. Los premios del concurso es un peluche a elegir y un diploma de ganador, aunque el premio no sea excesivamente valioso, se pretende que el número de premiados sea cuantioso, en concreto 5 ganadores por cada provincia de España. Lógicamente estos concursos se harán en periodo escolar para que los colegios puedan apuntarse.

Ilustración 24. Dibujo Patagueshi



Fuente: Elaboración propia a partir de un dibujo infantil

Estas técnicas han de ser comunicadas con claridad, en el caso del producto adicional se debe dejar claro que se regala y con qué compras, del mismo modo que en el concurso se debe dejar por escrito las bases del concurso de modo que los niños y padres sepan que han de hacer para participar. Puesto que se trata de que los padres quieran que sus hijos participen, ha de mostrarse el premio como alcanzable y por ello se reparten más premios en lugar de premios más valiosos. Son dos actividades motivadoras, cada una en su campo, la primera incita a la compra a través de la web puesto que el valor percibido es mayor, mientras que con el concurso se busca la fidelización y participación de los clientes. En el cronograma se detallan los meses donde se realizan los concursos.

Venta personal:

La fuerza de ventas son los recursos humanos y materiales que las empresas emplean para la comercialización de sus productos. El fin de esta herramienta es obtener el máximo rendimiento de los recursos, donde más se experimenta la fuerza de ventas es en los representantes de ventas pues son estos la cara

visible de la empresa y por ello son piezas clave. (MARKETINGDIRECTO.COM, s.f)

Puesto que MCM trabaja con representantes de ventas es importante invertir en ellos, son los encargados de visitar los colegios donde presentan y tratan de vender los productos. Los representantes tendrán que ser escogidos meticulosamente, para ello se realiza una selección de perfiles acorde a lo que busca la asociación. Estos deben trabajar de la mano con la asociación para estar al corriente de modificaciones, ofertas y novedades. Serán supervisados a su vez por un jefe de ventas el cual se encarga de organizar, estudiar y diagnosticar las diferentes actividades de ventas.

Los representantes trabajarán en base a tres objetivos:

- Ventas, lógicamente es el más importante de todos pues sin ventas no hay proyecto. El equipo debe estar capacitado para vender lo máximo posible pues este tendrá acceso a información detallada de cada producto para poder trabajar adecuadamente. El representante debe estar al corriente de las novedades del catálogo, conocer el mercado literario infantil, editoriales más conocidas e información relativa a la educación infantil y primaria.
- Relación con los clientes a largo plazo, como en cualquier otro negocio, es importante crear relaciones con los clientes y ser capaces de mantenerlas a largo plazo, para ello se ha de prestar atención personalizada, presentando cualquier detalle que se solicite. En el caso de la compra de libros por parte de un colegio donde la mayoría han llegado deteriorados, se tratará de responder y solucionar rápidamente la incidencia, demostrando interés y cuidado por los clientes.
- Recopilación de información, debido al trato continuo con los clientes, los representantes están aumentando sistemáticamente su conocimiento acerca del público objetivo. Esta información ha de ser recopilada y compartida entre los miembros del equipo con el fin de asentar unos parámetros de éxito. Por ejemplo, si un representante utiliza una técnica de ventas en específico que le está dando buen resultado, tendrá que compartirla con el equipo para mejorar el rendimiento general.

En el caso de MCM, teniendo en cuenta que pretende expandir su marca por todo el territorio español, la organización será por territorio. Esta consiste en dividir el equipo por áreas geográficas con el fin de abarcar el mayor terreno posible y que los representantes no se hagan competencia entre ellos. De este modo cada representante tiene su base de clientes y opera en su zona

libremente. El equipo de ventas está formado por 6 representantes, que trabajan cuatro meses al año, en momentos concretos que se detallan en el cronograma.

Aunque tengan titulación como técnico de grado medio en actividades comerciales, mercadotecnia, técnico de ventas o comercialización por citar algunos, es necesario que se forme en el sector literario. Este sector tiene ciertas particularidades y es el comprador quien se dirige al cliente de modo que cambian las reglas del juego.

Con el fin de mejorar su capacitación y conocimientos del sector se les impartirá un curso de ventas aplicado al sector literario infantil. Existen empresas dedicadas a crear cursos aplicados a un sector o empresa en concreto, este curso aplicado se sumará al expediente de ventas que ya tiene cada representante de modo que este aumento de conocimiento se espera que tenga una repercusión positiva en las ventas. Ya que el equipo de ventas está sujeto a las ventas de los objetivos comerciales.

7.6. Presupuesto comercial.

Presupuesto SEO y SEM:

Una vez concretada la empresa y lo que se necesita, se procede a la contratación de los servicios. En la página web de Adelfi muestra las diferentes tarifas que presenta como se muestra en Anexos, así pues, se decide la contratación de la tarifa empresa como tarifa de mantenimiento y se utilizará durante 8 meses del año. Se contrata solo esos meses ya que esa tarifa se limita al posicionamiento SEO, entre otras cosas. Sin embargo, para los otros 4 meses del año sí que se necesitará el posicionamiento SEM pues se pretende realizar campañas de marketing unos meses determinados y como medida de potenciar las ventas a corto plazo es una opción muy buena. El posicionamiento SEM se incluye en la tarifa Premium.

Teniendo en cuenta los gastos de contratación de cada una, la tarifa Empresa supone un gasto de 200 €/mes y se utilizará durante 8 meses, mientras que la tarifa Premium se utilizará 4 meses con un gasto de 400 €/mes. Estos gastos suman un total de 3.200 € en concepto de contratación de Adelfi.

Estos gastos sólo recogen la contratación de la agencia, para las campañas SEM en Google Ads, se destina un presupuesto diario de 50 €, lo que al mes supone

1.520 € y teniendo en cuenta los 4 meses de SEM serán 6.080€. Por tanto, el presupuesto final de posicionamiento SEO y SEM será 9.280 €.

En el cronograma se especifican los meses en los que se contrata cada servicio.

Presupuesto relaciones públicas:

Finalmente, el mecenazgo se realiza con dos organizaciones, la Fundación Melior y la asociación privada TuuuLibrería, con el fin de agilizar y hacer más líquido el activo corriente de las organizaciones, se donará el dinero en lugar de los libros. De este modo podrán disponer del mismo sin esperar a vender los libros. Se destina 1.000€ a cada organización, dando un coste total de relaciones públicas de 2.000 €.

Para el cálculo de los costes de las ferias se ha tenido en cuenta los costes de la feria del libro de Toledo y Madrid, adjuntos en Anexos. Se emplean los costes de la feria de Toledo como ferias no principales y los costes de Madrid como ferias principales. Estos suponen un coste de participación de 100 € más el coste de la caseta 517€, teniendo en cuenta que se pretende alcanzar 2 ferias no principales, se dota un presupuesto de 1.234 €, más el coste de las 3 ferias principales que es 9.482 €. (FERIA DEL LIBRO, 2023)

Sumando ambos costes se obtiene un coste total en concepto de relaciones públicas de 12.716 €.

Presupuesto promoción de ventas:

La oferta de producto adicional será de una lámina de 20 pegatinas relacionadas con la saga. Se calcula un precio de unos 1.205 €, en concepto de 50.000 pegatinas que forman packs de 20 y se asignan a un total de 2.500 clientes. (STIKETS, s.f)

Por otro lado, la realización de un concurso en sí no presenta grandes costes, el coste principalmente se encuentra en los premios. Los costes de los premios han de ser considerados no como coste de producción sino como pérdida de venta, ya que estos clientes actuales de los productos de Patagueshi, ya no van a realizar esa compra. Puesto que el premio son peluches que tienen un precio de venta al público de 9,99 €, teniendo en cuenta que hay 5 ganadores por provincia y España está compuesta por 50. Se obtiene un coste en concursos de dibujo de unos 2.498 €.

El coste total de promoción de ventas asciende a 3.703 €.

Presupuesto venta personal:

Como ya se ha comentado, se contrata a una empresa dedicada a la creación de cursos aplicados a una empresa, en este caso el sector será la literatura infantil y la asociación MCM. Con estos conocimientos aplicados a un sector tan particular se espera un incremento de las ventas. Este curso supone 500 € de coste.

A este presupuesto hay que sumarle los costes de contratación del personal de ventas, teniendo en cuenta que son 6 representantes los encargados de visitar los distintos colegios de cada comunidad, que trabajan 4 meses al año con un salario de 1.500 € mensuales. Esto da un total de 36.000 €. Acorde a los datos medios de dietas, siendo estos de 16,5 € y de pago por kilómetro 0,19 €, en base a los días laborables de un mes y calculando una distancia a recorrer de 500 km. Se estima un coste de 1.415 € por representante y por tanto serán 8.490 €.

Con el fin de tener una correcta gestión de ventas, distribución, estudio de resultados, supervisión y trabajo continuo en ventas, se necesita un jefe de ventas que trabaje todo el año, este con un salario de 25.125 € anuales. (TALENT, 2023b)

Debido a la necesidad de un auxiliar de ventas que esté presente en los eventos educativos, se contrata a un asistente de ventas con un salario de 10.260 € anuales. (TUSALARIO.ES, 2023). Este se encarga de acompañar al equipo de eventos a las giras y trabaja vendiendo los productos al principio y al final de cada evento. Esta emplea un stand de ventas desmontable que debe situar en cada evento con un coste de 1.400 €. (CRONOSHARE, s.f)

Por ende, el coste de fuerza de ventas asciende a 81.775 €.

En la Tabla 19 se muestra un resumen de los costes del plan de marketing:

Tabla 19. Presupuesto plan de marketing

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING AÑO 2024	
DESCRIPCIÓN	COSTE
Posicionamiento SEO y SEM	9.280,00 €
Relaciones públicas	12.716,00 €
Promoción de ventas	3.703,00 €
Venta personal	81.775,00 €
COSTE TOTAL PLAN DE MARKETING	107.474,00 €

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 6 se encuentra la obtención de los costes de comunicación.

8. Plan de control.

Una vez finalizado el plan comercial, se realiza un plan de control este consiste en un control y seguimiento del plan de marketing. Este control se ejecuta con el fin de supervisar para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos comerciales o si, por el contrario, no se cumplen, tomar las medidas correctoras pertinentes. Para controlarlo debidamente, se realiza un control mensual para ser capaces de corregir rápidamente las desviaciones que puedan surgir. (CAÑIZARES LEÓN, 2018)

Es habitual encontrarse con distintas situaciones pues el mercado es cambiante y difícil de predecir, si no se realizara este plan de control, se seguiría el plan comercial al pie de la letra sin tener en cuenta cómo se están desarrollando los objetivos. Esto seguramente terminaría con un desastroso resultado para la empresa pues ninguna estrategia sale perfecta a la primera y en base al cumplimiento de objetivos se ha de ir puliendo y perfeccionando.

Para realizar el plan de control se utilizará el proceso de control indicado en el libro "Dirección de marketing". (KOTLER, 2016)

En la siguiente ilustración se muestra las diferentes partes del proceso:

Ilustración 25. Proceso Plan de control



Fuente: Elaboración propia

Establecer objetivos:

Estos objetivos ya fueron detallados con anterioridad en el punto “Objetivos Comerciales”, estos son divididos según su focalización: marketing digital, expansión y comunicación.

En la siguiente tabla se recuerdan los mismos del apartado 5:

Tabla 20. Objetivos comerciales

OBJETIVOS COMERCIALES AÑO 2024		
1) Objetivos de Marketing Digital	1.1) Página web con media 1.000 impresiones mensuales a final de año.	
	1.2) Tasa de conversión de visitas en ventas del 3%.	
2) Objetivos de Expansión	2.1) Objetivos de ventas	2.1.1) Libro de papel 6.595 uds.
		2.1.2) Libro digital 3.922 uds.
		2.1.3) Puzzles 372 uds.
		2.1.4) Peluches 1.782 uds.
	2.2) Trabajar con 60 colegios en España.	
3) Objetivos de Comunicación	3.1) Participación en 3 ferias principales del libro y 2 secundarias.	
	3.2) Realizar 6 presentaciones de los libros.	
	3.3) Realizar una encuesta que mide el grado de aceptación del libro con media superior a 8 puntos.	

Fuente: Elaboración propia

Medición:

Esta parte del plan se dedica a definir unos indicadores acordes a los objetivos comerciales, con estos se pretende tener una referencia para saber el estado mensual de cada objetivo. La medición es vital para diagnosticar si los resultados están lejos de los objetivos, si son adecuados puesto que siguen una tendencia creciente, si ya se han alcanzado o si se han superado antes de lo previsto.

El indicador por excelencia es el KPI, conocido así por sus siglas en inglés Key Performance Indicator, en español Indicador Clave de Rendimiento. Estos permiten obtener información útil de cara a la planificación de la empresa pues, mide variables y resultados, ayuda a la hora de evaluar una situación y supone una mejora en la toma de decisiones. (PIPEDRIVE, s.f)

En el caso de los objetivos de MCM, estos son todos cuantificables, de modo que serán más fácilmente medibles y evaluables, así pues, se fijará un KPI para cada objetivo particular. La medición de cada objetivo se realizará de la siguiente forma.:

Medición de Marketing Digital:

- Página web con media de 1.000 impresiones mensuales a final de año: de forma mensual se contabilizará el número de visitas que recibe la página web, donde se hará una estimación de si a final de año se conseguirá el objetivo. Cabe destacar que a lo largo del año se realizan 4 campañas de SEM de modo que es lógico que en esos meses la web reciba más tráfico del habitual que proviene exclusivamente del SEO. Por ello será normal que los meses de SEO se reciba menos de 1.000 impresiones y que los meses de SEO y SEM se reciban cantidades considerablemente mayores y por ello a final de año la media se espera que sea 1.000. De todos modos, se analizará los meses de SEM si el tráfico que recibe es acorde al esperado por el pago de publicidad o si por el contrario no existe suficiente atracción hacia la página.
- Tasa de conversión de visitas en ventas del 3%: la tasa de conversión es conveniente que sea la más alta posible pues no sirve de nada recibir visitas si no termina comprando nadie. Mes a mes se analizará tanto el tráfico que recibe la web como la calidad del mismo, es decir se trata de medir la eficiencia del SEO y SEM y comprobar si existe mayor porcentaje de éxito con la utilización exclusiva de SEO o mixta.

Medición de Expansión:

- Objetivos de ventas: para realizar el seguimiento de las ventas de cada producto se utilizarán los llamados lagging KPI's que muestran los resultados generales de venta como el volumen de ventas o ingresos. Mensualmente se analizará este volumen de ventas por producto, de modo que si hay algún producto que no parece alcanzar los objetivos sea identificado para posteriormente corregirlo. A su vez, se analizará la relación entre las diferentes herramientas de comunicación y como

afectan estas a las ventas, por ejemplo, como repercute la participación en una feria del libro en las ventas del mes.

- Trabajar con 60 colegios en España: esta tarea esta encomendada principalmente a los representantes de ventas, de modo que con ella se podrá también conocer cuáles de estos son los que presentan mayor tasa de éxito. Puesto que estos trabajan 4 meses al año, tan solo se medirá el desempeño en dichos meses. Se espera que cada representante consiga la compra de libros de 10 colegios, así todos tendrán el mismo objetivo, en base a esta cifra se observa el número de contrataciones que van haciendo mensualmente y la tendencia que sigue.

Medición de Comunicación:

- Participación en 3 ferias principales del libro y 2 secundarias: este es un objetivo fácil de medir puesto que se planifica esta participación con meses de antelación. Se realiza un formulario con los datos de la empresa y se procede a solicitar la participación para que al cabo de unas semanas se considere favorable o no. Para medirlo se dispone a presentar los formularios en plazo para así poder planificar el stand en caso de la participación o buscar una feria alternativa en caso de negación. Así pues se mide en base a formularios de participación entregados y aceptados.
- Realizar 6 presentaciones de libros: sigue el mismo razonamiento que el anterior objetivo, pues basta con solicitar la participación al ayuntamiento, centro comercial o colegio para realizarse. Se medirá del mismo modo, en base al éxito de las peticiones.
- Realizar una encuesta que mide el grado de aceptación del libro con media superior a 8 puntos: se mide mediante la recogida y análisis de las encuestas, donde se presta atención al impacto en determinados colegios en busca de coincidencias en base a la cultura o situación del centro educativo. La recepción de las respuestas se dará a lo largo del curso pues cada maestro trabaja el libro acorde a su planificación, por tanto se irá archivando los resultados y calculando la media mensualmente.

Ahora que ya se han identificado los KPI's se pueden plantear los distintos escenarios por los que puede pasar este plan de marketing, se analizará en base a una predicción pesimista, esperada y optimista, con el fin de analizar todos los escenarios posibles.

- Escenario pesimista: escenario donde los resultados no han llegado a alcanzar lo esperado por el plan comercial, causado por un fallo en la planificación o algún factor externo. En este escenario se contempla una disminución del 20% en varios objetivos como la media de impresiones mensuales y los objetivos de venta, se da como pesimista un 20% porque son dos de los pilares fundamentales del plan de marketing. En el caso del trabajo con colegios, la situación sería pesimista si se trabajara con 15 colegios menos de lo planificado. Respecto a la tasa de conversión, ferias, presentaciones y resultados de la encuesta, se considera pesimista la reducción en una unidad de cada objetivo, diferencia que en algunos casos será asumible, pero en otros supondrá la no participación en un evento como es el caso de las ferias secundarias.
- Escenario esperado: escenario donde se encuentran los objetivos fijados en el plan de marketing con cierta variabilidad tanto en disminución como en aumento. En los intervalos de este escenario, siempre se encuentra dentro el resultado esperado, aquí se espera que cada objetivo esté en torno al 20% de disminución o de aumento en los casos de las visitas a la web y ventas. El trabajo en colegios ronda entre 45 y 75 centros educativos y el resto de objetivos aumentan o disminuyen en una unidad. Esta situación es asumible puesto que “se contaba con esto”.
- Escenario optimista: escenario ideal, donde no solo se alcanzan todos los objetivos esperados, sino que se superan. Las ventas y visitas a la web superan el 20% de lo esperado y se trabaja con más de 75 centros. El resto de objetivos se superan en al menos dos unidades respecto al objetivo comercial.

En Tabla 21 se muestran resumidos todos los escenarios estudiados:

Tabla 21. Posibles escenarios del plan de control

OBJETIVOS COMERCIALES		ESCENARIOS			
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
MK. DIGITAL	1.1) Página web con media 1.000 impresiones mensuales a final de año.	< 800	800 - 1200	> 1200	
	1.2) Tasa de conversión de visitas en ventas del 3%.	< 2%	2% - 4%	> 4%	
EXPANSIÓN	2.1) Objetivos de ventas	Libro papel	< 5276	5276 - 7914	> 7914
		Libro digital	< 3137	3137 - 4706	> 4706
		Puzzles	< 297	297 - 446	> 446
		Peluches	< 1425	1425 - 2138	> 2138
	2.2) Trabajar con 60 colegios en España.	< 45	45 - 75	> 75	
COMUNICACIÓN	3.1) Participación en 3 ferias principales del libro y 2 secundarias.	1f.prim 0f.sec	2 - 4 f.prim 1 - 3 f.sec	> 4 f.prim > 3 f.sec	
	3.2) Realizar 6 presentaciones de los libros.	< 5	5 - 7	> 7	
	3.3) Realizar una encuesta que mide el grado de aceptación del libro con media superior a 8.	< 7	7 - 9	10	

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de desviaciones:

En este momento se trata de buscar el porqué de los resultados, se busca identificar las causas de las desviaciones negativas y de los aumentos. Esta justificación es necesaria pues con ella la asociación será capaz de conocer y analizar sus aciertos estratégicos, al mismo tiempo toma nota de sus errores con el fin de proponer las medidas correctoras adecuadas al problema.

Estas desviaciones se verán en cada reunión de control, en este caso se han fijado una vez al final de cada mes durante todo el año, por tanto habrá 12 reuniones. En estas reuniones se presentan los resultados y se comparan con los KPI's fijados, para así no solo buscar soluciones sino informar a la asociación de la situación. Es conveniente que en este tipo de reuniones se reúna no solo el departamento de marketing, sino que sea una reunión global. Aquí se podrá proponer soluciones y tratar de interpretar o justificar los resultados en grupo pues al final todos caminan en la misma dirección. En el caso de que no fuera posible reunir a un miembro de cada departamento sería interesante enviar un correo o realizar una conferencia para informar a los que no han podido asistir para informar y que puedan comentar algo que no han podido con anterioridad.

Acciones correctoras:

Con los resultados obtenidos del diagnóstico de desviaciones, se procede a crear las acciones correctoras que tratan de mejorar el desarrollo del objetivo.

Para mejorar el tráfico de la web se podría buscar otro programa de anuncios que no sea Google Ads o combinarlo con uno nuevo, pero repartiendo el presupuesto fijado en ambos medios. Si la tasa de conversión no alcanza el porcentaje establecido se podría trabajar en mejorar la página web o la calidad del SEM, por ejemplo, cambiando las palabras clave de modo que las visitas que reciba la web sean acordes a lo que busca el cliente y realice su compra.

En el caso de que las ventas no terminen de alcanzar las unidades objetivo, se puede cambiar el objeto adicional por compra en la web, por una propuesta más atractiva como una camiseta con el logo de la saga. Para incentivar la compra de libros por parte de los colegios, a estos se les podría ofrecer mejores precios en base al volumen de compra, pues a mayor compra mayor descuento.

Los objetivos de comunicación se podrían solucionar buscando eventos menos populares donde es más fácil participar puesto que no hay tantos requisitos de entrada ni competencia. Apuntando a ferias en crecimiento, pero lejos de las principales y presentaciones en pequeñas ciudades o establecimientos. En el caso de que el profesorado no esté tan conforme como se esperaba, lo único que se puede hacer es recopilar la información y tenerla en cuenta de cara a la próxima publicación.

En la siguiente tabla se muestra las acciones correctoras para cada objetivo comercial:

Tabla 22. Acciones correctoras del plan de control

OBJETIVOS COMERCIALES		PESIMISTA	ACCIONES CORRECTORAS	
MK. DIGITAL	1.1) Página web con media 1.000 impresiones mensuales a final de año.	< 800	Busca programa alternativo de publicidad	
	1.2) Tasa de conversión de visitas en ventas del 3%.	< 2%	Mejorar la calidad del SEM	
EXPANSIÓN	2.1) Objetivos de ventas	Libro papel	< 5276	Cambiar el objeto adicional
		Libro digital	< 3137	
		Puzzles	< 297	
		Peluches	< 1425	
	2.2) Trabajar con 60 colegios en España.	< 45	Ofrecer descuentos por volumen de compra	
COMUNICACIÓN	3.1) Participación en 3 ferias principales del libro y 2 secundarias.	1 f.prin 0 f.sec	Buscar ferias de menor popularidad	
	3.2) Realizar 6 presentaciones de los libros.	< 5	Contactar con establecimientos menos populares	
	3.3) Realizar una encuesta que mide el grado de aceptación del libro con media superior a 8.	< 7	Analizar las respuestas y tratar de mejorar en lo posible	

Fuente: Elaboración propia

Lo ideal siempre será no tener que llegar a la necesidad de aplicar las medidas correctoras, porque en principio si no se han de aplicar es porque se alcanzan los objetivos y a lo mejor se superan. Además, estas medidas correctoras siempre suponen un sobrecoste o dar un paso atrás, aunque también hay casos en los que estas acciones correctoras resultan de más éxito que con las estrategias iniciales.

9. Cronograma.

Un cronograma es una herramienta gráfica que presenta las actividades que se deben desarrollar en el tiempo establecido, fijadas al momento de creación del proyecto. Este es una muestra visual de cuando se debe hacer cada tarea, en este caso se medirá mensualmente. Aunque el cronograma sea un esquema muy útil de clara a aunar conceptos y resumirlos de forma visual, lo realmente importante es el razonamiento por el cual se fija cada plazo. (QUIROA, 2020)

Una vez terminadas detalladas todas las fases del plan comercial, se procede a crear un diagrama de Gantt, para organizar, ejecutar y realizar el seguimiento de cada tarea y por ende del proyecto. En la Tabla 23 se muestra el cronograma del plan de marketing para el año 2024:

Tabla 23. Cronograma

CRONOGRAMA PLAN MARKETING AÑO 2024												
TAREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Lanzamiento de la saga	■											
Trabajo SEO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña SEM				■					■		■	■
Donación a fundaciones						■	■					
Ferias principales				■		■			■			
Ferias secundarias					■		■					
Oferta producto adicional		■	■			■	■			■		
Concursos dibujo y Presentación	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■
Curso de formación				■								
Visitas Representantes Ventas					■	■			■		■	
Seguimiento de resultados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diagnóstico de resultados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

- El lanzamiento de la saga literaria infantil “Patagueshi”, así como sus productos de merchandising (puzzles y peluches) se lanzarán a principios de enero, a comienzos de año.
- Trabajo en SEO: este se realizará durante todo el año de forma ininterrumpida, pues está ligado a los objetivos comerciales de marketing digital y se considera imprescindible mejorar esta faceta. Además, las acciones de SEO son un proceso constante y enfocado en el largo plazo de modo que es necesario estar continuamente analizando datos, probando estrategias y puliendo carencias.

- Campaña SEM: esta campaña de marketing digital a través de publicidad en internet, se realizará 4 meses al año: abril, septiembre, noviembre y diciembre. Estas elecciones se basan en la fecha del día internacional del libro, 23 de abril, siendo este uno de los meses donde más libros se venden. Se fija también septiembre pues tiene lugar la conocida como “la vuelta al cole” donde las compras son sustanciales y los meses más importantes del año en cuanto a ventas serán noviembre y diciembre. En estos meses se realizará una campaña SEM puesto que en estas fechas tienen lugar las compras para el día de Navidad, 25 de diciembre, y día de Reyes, 6 de enero. En estas festividades es donde mayor volumen de compra se obtiene y por ello es necesario hacerse ver en internet.
- Donación a fundaciones: tendrá lugar a mediados de año, en los meses de junio y julio puesto que son meses de poca actividad escolar de modo que su realización no afecta a las otras actividades de la asociación.
- Ferias principales, estas serían las de Valencia, Madrid y Barcelona. La de Valencia tendrá lugar a finales de abril, la de Madrid a principios de junio y la de Barcelona a principios de septiembre. Se han escogido estas puesto que son las más relevantes de España y a su vez no coinciden en fechas ni son tan próximas como para imposibilitar su participación. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023)
- Ferias secundarias: estas ferias tendrán lugar en Toledo, a comienzos de mayo y en Cádiz a comienzos de julio. (MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE, 2023)
- Oferta de producto adicional: tendrá aparición 5 veces al año y nunca junto a la campaña de SEM. Esto se debe a que se trata de conseguir ventas mediante diferentes herramientas y por tanto se separan, ya no solo para cuantificar cuántas se producen por cada vía sino para que las compras en la web se den durante todo el año. Esta campaña de regalar pegatinas por la compra online, es útil puesto que se realiza en meses donde no es tan habitual comprar libros como febrero, marzo, junio, julio y octubre. Con esto se pretende mejorar la liquidez de la asociación pues recibirá ingresos durante todo el año y no en un momento puntual.
- Concursos de dibujo y presentación: estos se realizan durante todo el año salvo en julio y agosto, ya que estas actividades están pensadas para realizarse principalmente en colegios y estos permanecen cerrados en esos meses.

- Curso de formación: este se impartirá una vez al año en el mes de abril, puesto que los representantes de ventas comienzan su trabajo en mayo y han de ser formados con anterioridad.
- Visitas de Representantes de Ventas: comienzan su actividad en mayo y junio puesto que es final de curso y ahí es donde se deciden la mayoría de las compras del curso que viene que empezaría en septiembre. Por ello los representantes también trabajan este mes, para visitar los colegios que aún no han realizado sus compras de material. A su vez, estos trabajan en noviembre para vender sus libros a los colegios y que estos los ofrezcan como lectura para las vacaciones navideñas.
- Seguimiento de resultados: se realiza durante todo el año para analizar y ser consciente de cómo evoluciona el plan comercial.
- Diagnóstico de resultados: se realiza durante todo el año para poder obtener conclusiones acerca del diagnóstico

10. Conclusiones.

MCM es una asociación cultural no lucrativa, dedicada a la realización de eventos educativos para niños, esta fue creada en 2006 por un grupo de cuatro profesores de Valencia y en la actualidad cuenta con más de 30 docentes. Surgió desde la idea de que los animadores, actúan como cuidadores más que como educadores, planteamiento que MCM quiso cambiar de raíz en búsqueda de una actividad educativa y útil de cara al aprendizaje y desarrollo personal. Trabaja en una gran diversidad de talleres de cualquier índole, siendo muchos de estos adaptados a niños con dificultades para realizar alguna actividad, por ello la asociación se desplaza a colegios, casas de la cultura y hospitales. Talleres como plástica, poesía, cocina, ciencias o actividades como el teatro y cuentacuentos son sus trabajos más destacables. A día de hoy es una de las asociaciones culturales más grandes de España y como parte de ese proceso de expansión, tiene en mente el lanzamiento de una nueva saga literaria infantil llamada Patagueshi, centrada en valores como diversidad cultural, respeto, amistad y compañerismo entre otros, por ello se realiza este plan de marketing.

En el estudio del macroentorno, se encuentran los factores político-legales, en estos se comenta que el constante cambio de gobierno y los nuevos partidos con ideales totalmente opuestos, no favorecen a la creación literaria, haciendo que muchas obras jamás vean la luz o no tengan el éxito que merecen. A su vez, se comenta que la creación de derechos de propiedad intelectual se genera en el momento de creación de la obra, aunque siempre es aconsejable inscribirlo de todos modos para evitar futuros problemas. El ISBN funciona como un identificador para que cualquier persona o negocio pueda pedirlo sin problema. Los aspectos económicos se centran en la tendencia creciente del PIB en España, pese a ser un país con gran desempleo y afectado notablemente por la inflación, esto afecta al precio de materias primas como el papel, transporte y costes eléctricos. También destacar que el IVA en el sector literario es del 4% y no el 21% como medida para apoyar la economía y la cultura, pues algunas editoriales comenzaron a bajar sus precios, haciendo los productos más accesibles. En cuanto a lo social, uno de los géneros más vendidos es el infantil y juvenil, pese a que España sea un país poco lector, estos son los principales consumidores de libros. Conforme la tecnología ha avanzado, se han visto notorios cambios en el sector literario como la aparición del ebook, las plataformas de publicación online, los audiolibros y la inteligencia artificial, estas novedades literarias abren un abanico de posibilidades y nuevas creaciones que grandes editoriales ya están trabajando. En el ámbito medioambiental, los principales problemas generados por la literatura son la sobreexplotación de recursos con la masiva creación literaria, la huella de carbono que genera y la deforestación.

A raíz de estudiar el microentorno se obtienen conclusiones relevantes. El mercado literario juvenil, tiene estructura de oligopolio, de modo que las ventas son principalmente repartidas entre los líderes del sector, de modo que la competencia entre las pequeñas y medianas editoriales es total. Asimismo, es un mercado sobrecargado de producción literaria, donde los proveedores y clientes no tienen gran poder, pese a existir una gran cantidad de productos sustitutivos que aminoran las ventas y consumo de la literatura. El crecimiento es lento y el éxito de una editorial depende principalmente de su distribución y comunicación. En cuanto al ebook, se encuentra en un mercado aún más duro pues los precios de venta son inferiores, las necesidades de capital y proveedores son muy bajos y por ende se encuentra aún más cargado que la literatura tradicional, debido a su fácil acceso. Con el benchmarking se observa otras empresas que han seguido una estrategia similar a la planteada, de creación literaria y merchandising en forma de puzzles y peluches para promocionar sus productos. El DAFO y CAME resume las características de la asociación, así como las medidas que va a tomar en ellas, destacando las fortalezas como ser una marca conocida en el sector infantil, el conocimiento del cliente y los beneficios de ser una asociación. Mientras que las debilidades se basan en la inexperiencia en el sector literario, necesidades de personal y posicionamiento en internet y carencia de instalaciones propias. Tratando de mejorar su situación decide crear ebooks más similares a los sustitutivos actuales, así como aprovechar los eventos educativos para vender y decide subcontratar la impresión. El focus group se realizó para conocer la opinión sobre la saga literaria por parte de expertos en educación infantil, donde el resultado fue excelente pues opinaron que era un producto innovador donde el peso del libro estaba en los valores y el divertimento de la obra.

Con el análisis realizado se fijaron unos objetivos comerciales divididos en tres grupos. Los objetivos de Marketing Digital donde se busca mejorar la visibilidad de la página web a través del SEO y SEM, así como conseguir mejorar la tasa de conversión de visitas en ventas. Los objetivos de expansión se dividen en objetivos de ventas, donde se fijan las ventas mínimas para cubrir los costes del proyecto, así como introducir los libros en colegios de España. Los objetivos de comunicación se centran en la participación en ferias, presentaciones de libros y realizar encuestas a los profesores para conocer su grado de satisfacción con el libro. Al tratarse de un libro infantil basado en la educación de calidad, la estrategia comercial a seguir es especialización pues ofrece un producto a un sector de la población siendo este los colegios y padres que quieren la mejor educación para sus alumnos e hijos.

El plan comercial se realiza para conocer las estrategias a trazar, definiendo primero el público objetivo, siendo este los colegios que imparten educación

infantil, así como los familiares de niños menores a 8 años que dan importancia a los valores que aporta un libro. La variable producto se divide en cuatro: libro en papel, ebook, puzzles y peluches. Se busca potenciar y promocionar la lectura con los dos últimos productos como parte de merchandising de la saga literaria. La saga consta de tres libros, en papel se muestra el formato tradicional mientras que en el ebook se aporta características nuevas como animaciones y adivinanzas tratando de hacerlo más interactivo, La caja de puzzles incluye dos de estos de distinto tamaño y existen cuatro peluches, donde cada uno es un personaje protagonista de la saga. Los precios se fijan en base a la competencia, los costes y precios psicológicos, tratando de identificarlo desde varios puntos de vista. La distribución se realiza a través de un canal directo, la venta se realiza a través de la web de MCM, mediante representantes de ventas que visitan los colegios y en los eventos educativos. La comunicación es una de las variables más importantes y por ello se destina gran parte del presupuesto en ella. Esta se basa en la mejora del posicionamiento SEO y SEM a través de una agencia de marketing online, donativos a fundaciones, realización de concursos de dibujo y presentación de libros, participación en ferias, regalar pegatinas si se realiza la compra a través de internet en determinados momentos del año y la venta personal mediante representantes.

El plan de control se realiza a través de KPIs, estos se fijan en base a los objetivos comerciales y posteriormente se analiza los posibles escenarios que puede experimentar la asociación y se plantean las medidas correctoras que se deben implementar en caso de que alguno de los escenarios sea desfavorable. A través del cronograma se observa cuando va a realizar la asociación MCM cada actividad de su programa, también se detalla la justificación del porqué de esa actividad en ese mes.

11. Bibliografía

- ADELFI. (2023). *Agencia digital de marketing*. Obtenido de https://adelfi.es/?gad=1&gclid=Cj0KCQjwzdOIBhCNARIsAPMwjbzocnAW-kxco2svLSQGA6BY8p2yjof3AMh2AAMUZPUJFTIcftD_n5EaAtwyEALw_wcB [Consulta: 21 de junio de 2023]
- AENOR. (s.f). *Certificaciones medioambientales* . Obtenido de <https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente> [Consulta: 6 de marzo de 2023]
- AGENCIA DEL ISBN. (s.f). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://agenciaisbn.es/web/faq.php> [Consulta: 8 de marzo de 2023]
- ALDEA LIBROS. (s.f). *Marketing editorial infantil: definir el buyer persona*. Obtenido de <https://www.aldealibros.com/marketing-editorial-lij-buyer-persona/> [Consulta: 14 de junio de 2023]
- BENJAMINS, R. (2022). *La influencia de la inteligencia artificial en la escritura*. Obtenido de <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos-120-cuaderno-la-escritura-richard-benjamins-la-influencia-de-la-inteligencia-artificial-en-la-escritura/> [Consulta: 6 de marzo de 2023]
- BNE. (s.f). *Literatura infantil: Entidades y asociaciones*. Obtenido de https://www.bne.es/es/Micrositios/Guias/Literatura_Infantil/Entidades_Asociaciones/ [Consulta:6 de mayo de 2023]
- BOE. (2007). *Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12351> [Consulta: 11 de mayo de 2023]
- BOE. (2009a). *Directiva 2009/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre la seguridad de los juguetes*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2009-81173> [Consulta: 8 de junio de 2023]
- BOE. (2009b). *Real Decreto 2063/2008, de 12 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 10/2007, de 22 de junio, de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas en lo relativo al ISBN*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-504> [Consulta: 8 de marzo de 2023]
- BOE. (2020). *Real Decreto-ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4554> [Consulta: 11 de marzo de 2023]

- BOE. (2021). *Seguridad de los juguetes. Parte 3: Migración de ciertos elementos*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-413 [Consulta: 8 de junio de 2023]
- CÁMARA DE COMERCIO TENERIFE. (s.f). *La ubicación de la empresa*. Obtenido de <https://camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/planteamientos-previos-eleccion-negocio/la-ubicacion-de-la-empresa> [Consulta: 16 de mayo de 2023]
- CAÑIZARES LEÓN, A. (2018). *Control y seguimiento de un plan de marketing*. Obtenido de <https://www.pianomarketing.es/control-seguimiento-plan-marketing/> [Consulta: 16 de julio de 2023]
- CEDRO. (2022). *Han pirateado mi libro. ¿Qué puedo hacer?* Obtenido de <https://www.cedro.org/blog/articulo/blog.cedro.org/2022/03/01/pirateado-mi-libro-que-puedo-hacer> [Consulta: 11 de marzo de 2023]
- CESCE. (2019). *El e-commerce salva a la industria del papel por la mayor demanda de envases y embalajes*. Obtenido de <https://www.cesce.es/es/w/comunicacion/sala-de-prensa/e-commerce-salva-la-industria-del-papel-la-mayor-demanda-envases-embalajes> [Consulta: 20 de mayo de 2023]
- CHINEA, I. (2021). *¿Todos los funnel de conversión son iguales? Averigua el tuyo*. Obtenido de <https://www.occamagenciadigital.com/blog/todos-los-funnel-de-conversion-son-iguales-averigua-el-tuyo> [Consulta: 22 de julio de 2023]
- CRONOSHARE. (s.f). *Cuanto cuesta montar un Stand*. Obtenido de <https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/montar-stand> [Consulta: 29 de junio de 2023]
- CULTURA BASE. (2022). *Libros inscritos en ISBN por subsectores*. Obtenido de <https://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaJaxiPx/Datos.htm?path=/t16/p16/a2005//l0/&file=T1601002.px> [Consulta: 8 de marzo de 2023]
- CYBERCLICK. (2022). *¿Qué es el SEM? Cómo funciona el marketing en buscadores*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/sem> [Consulta: 11 de julio de 2023]
- DATOSMACRO.COM. (2022). *En 2022 cayó la natalidad en España*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana> [Consulta: 14 de marzo de 2023]
- DATOSMACRO.COM. (2023). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> [Consulta: 14 de marzo de 2023]

- DEL MARMOL, T., & FEYS, B. (2015). *Le Modèle Pestel*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupves-ebooks/reader.action?docID=2104174> [Consulta: 11 de marzo de 2023]
- EAE. BUSINESS SCHOOL. (2022). *Barreras de salida: qué son y algunos ejemplos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/barreras-de-salida-que-son-y-algunos-ejemplos/> [Consulta: 21 de mayo de 2023]
- EDITORIAL FLAMBOYANT. (s.f). *¿Conoce El Monstruo de Colores!* Obtenido de <https://www.editorialflamboyant.com/actualidad/el-monstruo-de-colores/> [Consulta: 14 de mayo de 2023]
- EL ECONOMISTA. (2012). *SEO y SEM. ¿Conoces las diferencias?* Obtenido de <https://www.eleconomista.es/blogs/emprendedores/?p=3025> [Consulta: 29 de junio de 2023]
- EL ECONOMISTA. (2023). *Ranking Sectorial de Empresas. Sector CNAE: (1712) Fabricación de papel y cartón*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1712.html> [Consulta: 27 de mayo de 2023]
- EL ECONOMISTA. (s.f). *SEO (Search Engine Optimization)*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/seo-search-engine-optimization> [Consulta: 29 de junio de 2023]
- EL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2021). *El Ministerio de Cultura y Deporte impulsa la firma de un protocolo para reforzar la protección de los derechos de propiedad intelectual*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2021/04/210407-protocolo-derechos-propiedad-intelectual.html> [Consulta: 14 de marzo de 2023]
- EL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2022). *Finalidad del Registro de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/que-es/fines-rpi.html#:~:text=I%C3%ADnea%20El%20Registro%20de%20la%20Propiedad%20Intelectual&text=El%20Registro%20es%20un%20mecanismo,sus%20obras%2C%20actuaciones%20o%20produccio> [Consulta: 20 de marzo de 2023]
- ESCAMILLA MONELL, M., & PANYELLA CARBONELL, J. (2021). Obtenido de <https://lab.cccb.org/es/el-impacto-ambiental-de-la-edicion-digital/> [Consulta: 24 de marzo de 2023]
- FARRÉ VALLEJO, H. (2022). *SPOTIFY*. Obtenido de Una pregunta, literal: <https://podcasters.spotify.com/pod/show/unapregunta-literal/episodes/Cmo-afecta-la-inflacin-a-los-libros-e1qekp4> [Consulta: 16 de marzo de 2023]

- FERIA DEL LIBRO. (2023). *Manual del expositor. Normas y procedimientos*. Obtenido de https://ferialibromadrid.com/wp-content/uploads/2023/05/230427_Manual-Feria-2023_v3.pdf [Consulta: 28 de junio de 2023]
- FERNÁNDEZ, J. (2022). *Qué es un análisis CAME y como aplicarlo a tu estrategia*. Obtenido de <https://josedavidfernandez.com/analisis-came/> [Consulta: 28 de mayo de 2023]
- FINANCIAL FOOD. (2019). *La demanda mundial de papel y cartón crece impulsada por el comercio online*. Obtenido de <https://financionalfood.es/la-demanda-mundial-de-papel-y-carton-crece-impulsada-por-el-comercio-online/> [Consulta: 10 de mayo de 2023]
- FSC. (s.f). *Papel e impresión*. Obtenido de <https://es.fsc.org/es-es/productos-certificables/papel-e-impresion-fsc> [Consulta: 8 de marzo de 2023]
- FUNDACIÓN MELIOR. (s.f). *Libros Melior*. Obtenido de <https://librosmelior.org/es/> [Consulta: 1 de julio de 2023]
- GONZÁLEZ PASTOR, D. (2021). *¿Qué es la promoción de ventas?* Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-la-promocion-de-ventas> [Consulta: 1 de julio de 2023]
- GOOGLE ADS. (2022). *Acerca de la segmentación por audiencia*. Obtenido de <https://support.google.com/google-ads/answer/2497941?hl=es> [Consulta: 26 de junio de 2023]
- GOOGLE TRENDS. (2023). *Google Trends*. Obtenido de <https://trends.google.es/trends/explore?date=today%203-m&geo=ES&q=libro%20infantil,cuento%20infantil&hl=es> [Consulta: 26 de junio de 2023]
- HEINRICH, M. (2022). *Libros cada vez más breves, una tendencia que asimila los nuevos formatos de consumo*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202206/595419-libros-consumo-breves-produccion-editorial.html> [Consulta: 24 de marzo de 2023]
- IBERDROLA. (s.f). *¿Qué es la huella de carbono y por qué es vital reducirla para frenar el cambio climático?* Obtenido de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/huella-de-carbono> [Consulta: 26 de marzo de 2023]
- IMPLIKA. (2021). *Las relaciones públicas y el marketing*. Obtenido de <https://www.implika.es/blog/que-son-relaciones-publicas> [Consulta: 29 de junio de 2023]
- IMPRENTA VALENCIA ONLINE. (2023). *Imprenta Valencia*. Obtenido de <https://imprentavalencia.online/> [Consulta: 14 de junio de 2023]

- INE. (2020). *EEE - Sector Industrial. Resultados definitivos año 2020* . Obtenido de https://www.ine.es/prensa/eesi_2020_d.pdf [Consulta: 12 de mayo de 2023]
- INE. (2022a). *Indicadores de participación cultural*. Obtenido de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259936407828&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888 [Consulta: 1 de abril de 2023]
- INE. (2022b). *Población por edad*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/I0/&file=01003.px> [Consulta: 10 de mayo de 2023]
- INE. (2023). *Índice de precios industriales*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736147699&menu=ultiDatos&idp=1254735576715 [Consulta: 11 de mayo de 2023]
- INVESTING.COM. (2023). *EUR/USD - Euro Dólar*. Obtenido de <https://es.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data> [Consulta: 29 de marzo de 2023]
- IT USER. (2019). *La industria gráfica en España, un sector muy atomizado con gran proyección*. Obtenido de <https://impresiondigital.ituser.es/noticias-y-actualidad/2019/02/la-industria-grafica-en-espana-un-sector-muy-atomizado-con-gran-proyeccion> [Consulta: 15 de mayo de 2023]
- JEVNET. (s.f). *Campañas SEM*. Obtenido de <https://www.jevnet.es/campanas-sem/> [Consulta: 8 de junio de 2023]
- KOTLER, P. (2016). *Dirección de marketing* (15ª Edición ed.). ADDISON-WESLEY. [Consulta: 3 de julio de 2023]
- LA VERDAD. (2016). *El 61% de los niños menores de 5 años utilizan la tablet para ver dibujos animados*. Obtenido de <https://www.laverdad.es/murcia/sociedad/201610/19/ninos-menores-anos-utilizan-20161019164919-rc.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> [Consulta: 16 de mayo de 2023]
- LICEO GRÁFICO. (2023). *Puzzles personalizados*. Obtenido de https://liceografico.com/es/module/roja45quotationspro/QuotationsProFront?action=deleteFromQuote&id_roja45_quotation_requestproduct=6354 [Consulta: 11 de junio de 2023]
- LIEBERMAN, M. (2023). *10 Stats About Inbound Marketing That Will Make Your Jaw Drop*. Obtenido de <https://blog.hubspot.com/insiders/inbound-marketing-stats> [Consulta: 20 de marzo de 2023]

- LÓPEZ, I. (2022). *El mercado del libro en España 2022*. Obtenido de <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2023/03/Mercado-del-libro-en-Espana-durante-2022.pdf> [Consulta: 26 de mayo de 2023]
- LYFE STYLE AL CUADRADO. (s.f). *Las 10 mejores plataformas para vender ebooks*. Obtenido de <https://www.lifestylealcuadrado.com/plataformas-para-vender-ebooks/> [Consulta: 24 de mayo de 2023]
- MARKETINGDIRECTO.COM. (s.f). *Fuerza de ventas*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/fuerza-de-ventas> [Consulta: 20 de junio de 2023]
- MENA ROA, M. (2023). *Leer en pantalla o en papel: ¿Qué es más popular?* Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/27286/porcentaje-de-usuarios-de-libros-en-formato-fisico-o-electronico-en-paises-seleccionados/> [Consulta: 1 de abril de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2022b). *El porcentaje de lectores frecuentes alcanzado durante la pandemia se consolida*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2022/02/220223-barometro-habitos-lectura.html> [Consulta: 18 de mayo de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2022a). *Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España 2022*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:6aea88a9-599d-4c4b-b064-df29cddd3aec/230227-presentacion-habitos-lectura.pdf> [Consulta: 14 de mayo de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2023d). *Informe de libros inscritos en ISBN*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b25857ff-408a-4ecd-a149-fdadff6b2d1e/libro-2022.pdf> [Consulta: 1 de junio de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2023c). *Los índices de lectura españoles aumentaron 5,7 puntos en los últimos diez años, con una especial incidencia entre los adolescentes*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2023/02/230227-barometro-habitos-lectura.html> [Consulta: 14 de abril de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2023a). *Los índices de lectura españoles aumentaron 5,7 puntos en los últimos diez años, con una especial incidencia entre los adolescentes*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2023/02/230227-barometro-habitos-lectura.html> [Consulta: 14 de abril de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2023b). *Mapa de ferias del libro en España*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/mapaapf/feriaMapa.do?cache=init&laout=mapaferia&language=es> [Consulta: 23 de junio de 2023]

- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (s.f). Obtenido de <https://culturaymecenazgo.culturaydeporte.gob.es/guia-rapida/que-es-mecenazgo.html> [Consulta: 3 de junio de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (s.f). *Ayudas a Industrias Culturales*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/industriasculturales/ayudas/ayudas-accion.html> [Consulta: 27 de mayo de 2023]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2022). *Datos y cifras Curso escolar 2021/2022*. Obtenido de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:b9311a59-9e97-45e6-b912-7efe9f3b1f16/datos-y-cifras-2021-2022-espanol.pdf> [Consulta: 29 de mayo de 2023]
- MORENO, E. (2001). *Análisis de la influencia de la familia en los hábitos lectores de sus hijas e hijos: un estudio etnográfico*. Universidad de Huelva. [Consulta: 6 de junio de 2023]
- NAVARRA EMPRENDE. (s.f). *Las herramientas de la comunicación*. Obtenido de https://www.navarraemprende.com/wp-content/uploads/documentos/emprendimiento/8b-_LAS_HERRAMIENTAS_DE_COMUNICACION.pdf [Consulta: 30 de junio de 2023]
- ODS. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [Consulta: 12 de abril de 2023]
- PEREZ SABATER, T. (2000). *Producción y comercialización de los libros de texto*. Obtenido de http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_7/nr_497/a_6777/6777.htm [Consulta: 16 de junio de 2023]
- PÉREZ, A. (2021). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo> [Consulta: 23 de mayo de 2023]
- PIPEDRIVE. (s.f). *Tres tipos de KPIs de ventas y tableros para mejorar tus ingresos*. Obtenido de <https://www.pipedrive.com/es/blog/kpis-ventas> [Consulta: 10 de julio de 2023]
- POLIFORMAT. (2021a). *Dirección Comercial, Tema 10 Precio*. Obtenido de https://poliformat.upv.es/porta/site/GRA_11756_2022 [Consulta: 2 de julio de 2023]
- POLIFORMAT. (2021b). *Dirección Comercial, Tema 6 Estrategia Comercial*. Obtenido de <https://poliformat.upv.es/porta/site/%7E23942484> [Consulta: 4 de julio de 2023]
- PORTER, M. (2009). *Estrategia competitiva*. PIRAMIDE. [Consulta: 16 de junio de 2023]

- PORTER, M., & HARVARD BUSINESS REVIEW A.L. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf [Consulta: 24 de mayo de 2023]
- PREHISTORIC PALS. (2023). *Prehistoric Pals Toys*. Obtenido de <https://prehistoricpalstoys.com/> [Consulta: 8 de junio de 2023]
- PUZZLEADICTOS. (s.f). *10 Beneficios de los Puzzles en los niños*. Obtenido de <https://puzzleadictos.com/beneficios-puzzles-ninos/> [Consulta: 19 de junio de 2023]
- QUIROA, M. (2020). *Cronograma*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cronograma.html> [Consulta: 14 de julio de 2023]
- RAE. (2022). *Diccionario histórico de la lengua española*. Obtenido de <https://www.rae.es/dhle/puzzle> [Consulta: 29 de marzo de 2023]
- REDES, L. (2018). *El impacto medioambiental del papel* . Obtenido de <https://www.leonardo-gr.com/en/node/266> [Consulta: 20 de marzo de 2023]
- ROCAMORA, J. (2020). *Tasa de conversión en eCommerce: del sueño a la realidad de las ventas online*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/tasa-de-conversion-en-ecommerce-del-sueno-a-la-realidad/> [Consulta: 19 de junio de 2023]
- RODRÍGUEZ DE LUIS, E. (2023). *Mejores libros electrónicos*. Obtenido de <https://www.xataka.com/seleccion/que-libro-electronico-comprar-guia-compra-ebook-recomendaciones-11-modelos-destacados> [Consulta: 16 de mayo de 2023]
- RODRÍGUEZ, A. (2022). *Distribución directa en indirecta, ¿en qué se diferencian?* Obtenido de <https://simondecirene.cl/blog/distribucion-directa-en-indirecta/> [Consulta: 20 de junio de 2023]
- RUIZ MITJANA, L. (2022). *Un peluche es mucho más que un juguete: siete beneficios de los peluches para los niños*. Obtenido de <https://www.bebesymas.com/juegos-y-juguetes/peluche-mucho-que-juguete-siete-beneficios-peluches-para-ninos> [Consulta: 22 de junio de 2023]
- RUIZ, A. (2020). *¿Por qué el papel reciclado es más caro?* Obtenido de <https://www.gndiario.com/papel-reciclado> [Consulta: 17 de abril de 2023]
- SANCHÍS, A. (2021). *Un país poco lector: España es uno de los estados de Europa que menos libros compra al año*. Obtenido de <https://www.xataka.com/magnet/pais-poco-lector-espana-uno-estados-europa-que-libros-compra-al-ano> [Consulta: 12 de mayo de 2023]

- SAPOS Y PRINCESAS. (s.f). *12 Sagas de literatura infantil y juvenil para enganchar a la lectura* . Obtenido de <https://saposyprincesas.elmundo.es/ocio-en-casa/lectura-libros-ninos/sagas-literatura-infantil-juvenil-para-fomentar-la-lectura/> [Consulta: 28 de mayo de 2023]
- SAPOS Y PRINCESAS. (s.f). *Las apps y herramientas de control parental que protegerán a tus hijos en la red*. Obtenido de <https://saposyprincesas.elmundo.es/ocio-en-casa/apps-videojuegos/mejores-apps-gratuitas-control-parental/> [Consulta: 28 de mayo de 2023]
- SONOS . (2023). *Create your own Custom Plush Toys or Custom Stuffed Animals*. Obtenido de <https://www.sonosproductdevelopment.com/custom-plush-toys-custom-stuffed-animals/> [Consulta: 26 de junio de 2023]
- STATISTA. (2020). *Evolución anual del número de empresas editoriales en activo en España entre 2002 y 2019* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/474437/empresas-editoriales-en-activo-en-espana/> [Consulta: 19 de mayo de 2023]
- STATISTA. (2021). *Principales empresas españolas de edición de libros según su facturación en 2021* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/622074/empresas-editoriales-lideres-segun-ingresos-en-espana/> [Consulta: 19 de marzo de 2023]
- STATISTA. (2022). *Evolución anual del precio medio del libro infantil y juvenil en España de 2007 a 2021* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/630469/precio-del-libro-infantil-y-juvenil-espana/> [Consulta: 20 de mayo de 2023]
- STATISTA. (2023b). *Tasa de desempleo en España del primer trimestre de 2006 al primer trimestre de 2023* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/> [Consulta: 19 de marzo de 2023]
- STATISTA. (2023a). *Tasa de variación anual del producto interior bruto a precios corrientes en España de 2008 a 2022* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/476578/variacion-interanual-del-producto-interior-bruto-pib-en-espana/> [Consulta: 19 de marzo de 2023]
- STATISTA. (2023c). *Variación de la media anual del índice de precios de consumo (IPC) en España de 2005 a 2022* . Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/> [Consulta: 19 de marzo de 2023]
- STIKETS. (s.f). *Pegatinas personalizadas*. Obtenido de <https://www.stikets.es/pegatinas/pegatinas-personalizadas/pegatinas-troqueladas-personalizadas.html> [Consulta: 28 de junio de 2023]

- TALENT. (2023). *Salario medio para Editor en España, 2023* . Obtenido de <https://es.talent.com/salary?job=editor> [Consulta: 30 de junio de 2023]
- TALENT. (2023b). *Salario medio para Jefe De Ventas en España, 2023* . Obtenido de <https://es.talent.com/salary?job=jefe+de+ventas> [Consulta: 30 de junio de 2023]
- TALENT. (2023c). *Salario medio para Representante De Ventas en España, 2023* . Obtenido de <https://es.talent.com/salary?job=representante+de+ventas> [Consulta: 30 de junio de 2023]
- THE ECONOMIST. (2022). *Books are physically changing because of inflation*. Obtenido de <https://www.economist.com/britain/2022/09/08/books-are-physically-changing-because-of-inflation> [Consulta: 10 de abril de 2023]
- TORREBLANCA, F. (s.f). *Ventajas y desventajas de los canales de distribución directos*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/ventajas-y-desventajas-de-los-canales-de-distribucion-directos/> [Consulta: 26 de junio de 2023]
- TUSALARIO.ES. (2023). *Asistentes de venta de tiendas y almacenes*. Obtenido de <https://tusalarario.es/carrera/funcion-y-sueldo/asistentes-de-ventas-en-comercios> [Consulta: 30 de junio de 2023]
- TUUU LIBRERIA. (s.f). *Esa librería en la que tu decides que pagas por los libros*. Obtenido de <https://tuuulibreria.org/> [Consulta:21 de junio de 2023]
- URBANIZA. (s.f). *¿Cuánto cuesta el SEM?* Obtenido de <https://blog.urbanizainteractiva.com/cuanto-cuesta-el-sem> [Consulta: 11 de junio de 2023]
- VESA, A. (2022). *13 Herramientas para buscar palabras clave o keywords gratis paso a paso* . Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/buscar-palabras-clave-gratis> [Consulta: 21 de junio de 2023]
- VILLALBA, J. (2022). *Leamos más libros, pero de forma más sostenible*. Obtenido de <https://www.yorokobu.es/industria-editorial-sostenible/> [Consulta: 20 de abril de 2023]
- ZENDESK. (2020). *Guía para construir una estrategia comercial*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-comercial/> [Consulta: 12 de julio de 2023]

Anexos

A continuación, se muestran los anexos que han sido referidos a lo largo del trabajo, a su vez el Anexo I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.



ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				
ODS 2. Hambre cero.				
ODS 3. Salud y bienestar.				
ODS 4. Educación de calidad.				
ODS 5. Igualdad de género.				
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				
ODS 12. Producción y consumo responsables.				
ODS 13. Acción por el clima.				
ODS 14. Vida submarina.				
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

***Utilice tantas páginas como sea necesario.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultat d'Administració
i Direcció d'Empreses /UPV

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los
Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.** (Numere la página)

Anexo 2. Preguntas realizadas en el Focus Group.

Preguntas Focus Group "Patagueshi"

 No compartido



¿Cómo trabajarías Patagueshi en tu aula de infantil?

Tu respuesta

¿Crees que transmite valores necesarios para niños y niñas de Educación Infantil?

Tu respuesta

¿Cómo procederías a trabajar la lectoescritura a partir del cuento Patagueshi?

Tu respuesta

¿Podrías trabajar conceptos lógico-matemáticos a partir del cuento Patagueshi?
¿Cómo?

Tu respuesta

¿Consideras importante la lectura de cuentos en Educación Infantil? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Qué crees que puedan aprender los niños leyendo este cuento infantil?

Tu respuesta

¿Crees importante transmitir y explicar la diversidad en las aulas de infantil? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Consideras que los dibujos al igual que el tipo de fuente usada es el adecuado para el público al que va dirigido?

Tu respuesta

Anexo 4. Costes para el cálculo del umbral de rentabilidad.



IV2020 <imprentavalencia2020@gmail.com>
para mí

10 jul 2023, 9:21 (hace 1 día)



Buenos días, para tapa blanda las páginas tienen que ser múltiplos de 4 y para tapa dura cosido el mínimo son 90 páginas.

Se podrían hacer con tapa dura encolados sin coser pero siendo para niños yo no me arriesgaría a que se suelten las páginas.

LIBRO TAPA BLANDA

Formato Cerrado: 21,60 x 27,90 cm

Encuadernar: Por el Lado más Largo

INTERIOR

Soporte : Offset 80 gr/m2

Páginas: 44

Impresión a 2 Caras. Color: CMYK

CUBIERTA

Soporte: Estucado Mate 350 gr/m2

Páginas: 4

Impresión a 2 Caras. Color: CMYK

Plastificado: Brillo 23µ 1 Cara

Lomo Estimado: 0,31 cm

TOTAL.- 570 €



Puzzle personalizado

Promociones: Personalizado

Entrega del puzzle: Desmontado dentro de caja

Caja personalizada: Sí

Destino: Península + Portugal

Plazo de entrega: 10 días

Fecha de entrega: 25-07-2023

797,00 € + IVA

× Eliminar

Cantidad: 500

Importe: 797,00 €

IVA 21%: 167,37 €

Total: 964,00 €



Puzzle personalizado

Promociones: Personalizado

Entrega del puzzle: Desmontado dentro de caja

Caja personalizada: Sí

Destino: Península + Portugal

Plazo de entrega: 10 días

Fecha de entrega: 25-07-2023

567,00 € + IVA

× Eliminar

Cantidad: 500

Importe: 567,00 €

IVA 21%: 119,07 €

Total: 686,00 €

How much will it cost?

It's not always possible to predict the final costs for developing your custom plush toy or custom stuffed animal ahead of time, but in our 39+ years of experience, 90% of the time it will require a budget of at least \$1850.00 to get to the point of a completed prototype.

RE: Quote Request for university work Recibidos x



Carl TenBrink <Carl@sonos1.com>
para mi, Eric ▾

Jorge,

That is something we know very well.
For a 'nice' size and quality, plan on \$5-\$6 USD.

Check out our new website! <https://prehistoricpalstoy.com/>

<https://www.instagram.com/prehistoricpalstoy/>

<https://www.facebook.com/prehistoricpalstoy>

PS, I studied in Barcelona for a year and visited lots of places including Madrid. ¡Yo tango que Volver!



Please call or e-mail with any questions.

Anexo 5. Estudio de mercado de Libros en papel, digitales, puzzles y peluches.

Estudio de mercado literario en Amazon de libros en papel y electrónicos, diferenciado por el origen de la publicación: editorial o autopublicación. En la tabla "Absoluto" se recoge el estudio al completo.

EDITORIAL			
TOP	PAG	PRECIO	EBOOK
	64	10,4	5,69
si	48	6,6	3,32
	36	7,7	4
	40	7,99	2,99
	29	11,99	4,99
	41	11,95	6,95
	28	10,17	3,38
	48	6,6	3,32
	16	1,9	2,84
	32	4,7	0,94
	24	7	3,65
	32	4,7	1,89
	40	3,32	1,42
	32	8,5	4,74
	48	6,6	3,79
	28	8,44	8,73
	27	9,86	6,5
	43	8,5	4,74
	32	4,7	1,89
	40	7,99	2,99

EDITORIAL			
TOP	PAG	PRECIO	EBOOK
	32	8,07	3,79
	32	4,7	0,94
	107	9,99	0,99
	64	13,2	8,54
	96	9,45	4,74
	40	12,9	8,9
	42	13,78	4,22
	109	9,99	0,99
	80	9,02	4,74
	24	3,74	1,89
si	120	9,45	2,84
si	64	13,2	8,5
si	32	3,75	1,89
	120	9,45	4,74
si	35	10,39	3,99
si	44	9,95	2,99
	37	10,39	3,99
	47	9,45	2,99
	40	9,95	2,99
	40	9,95	2,99

EDITORIAL			
GLOBAL	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	48	9	4
MÁXIMO	120	14	9
MÍNIMO	16	2	1
MODA	32	5	3

TOP	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	57	9	4
MÁXIMO	120	13	9
MÍNIMO	32	4	2

EDIT. PEQUEÑA O AUTOPUBLICADO			
TOP	PAG	PRECIO	EBOOK
	41	6,97	1,99
si	49	9,98	3,99
	47	9,95	3,47
si	41	9,9	4,9
	28	10	5,99
	30	9,99	3,99
	27	9,95	5
	63	8,99	2,99
	50	10,28	4,49
	41	9,9	6,9
	26	9,5	3,99
	40	9,99	1,79
	41	9,99	1,79
	27	9,95	4,94
	41	7,97	2,99
	28	7,97	2,7
	30	7,97	2,99
	25	9,98	3,99
si	24	9,98	3,99
	42	9,35	3,99

EDIT. PEQUEÑA O AUTOPUBLICADO			
TOP	PAG	PRECIO	EBOOK
si	26	8,44	2,99
	44	8,99	3,99
	24	9,5	3,99
	31	5,99	2,99
si	35	7,7	3,29
si	32	6,99	3,99
si	27	7	1,99
	33	9,99	2,99
	17	7,7	3,29
	27	6,97	2,7
	28	9,5	3,99
	24	9,5	3,99
	36	9,99	3,59
	67	14,97	7,61
	43	4	1,79
	49	6,95	2,99
si	31	9,99	4,99
	42	10,99	2,99
	54	9,99	2,99
si	26	8,99	2,69

EDIT. PEQUEÑA O AUTOPUBLICADO			
GLOBAL	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	36	9	4
MÁXIMO	67	15	8
MÍNIMO	17	4	2
MODA	41	10	4

TOP	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	32	9	4
MÁXIMO	49	10	5
MÍNIMO	24	7	2

ABSOLUTO			
	PÁGINAS	PRECIO	EBOOK
MEDIA	42	9	4
MÁXIMO	120	15	9
MÍNIMO	16	2	1
MODA	32	10	3

Estudio de mercado de puzzles en Amazon:

Puzzles	PVP €								
1	19	11	17	21	18	31	12	41	8
2	21	12	10	22	8	32	8	42	11
3	16	13	10	23	11	33	13	43	9
4	10	14	11	24	15	34	16	44	13
5	8	15	10	25	8	35	17	45	11
6	13	16	11	26	8	36	11	46	8
7	11	17	6	27	8	37	8	47	11
8	11	18	9	28	11	38	12	48	7
9	12	19	12	29	12	39	12	49	12
10	30	20	11	30	10	40	15	50	9

PRECIOS PUZZLES	
MEDIA	12 €
MÁXIMO	30 €
MÍNIMO	6 €
MODA	11 €

Estudio de mercado de peluches en Amazon:

Peluche	PVP €								
1	21	11	13	21	22	31	18	41	26
2	16	12	9	22	17	32	8	42	11
3	8	13	16	23	8	33	10	43	14
4	14	14	14	24	20	34	22	44	20
5	12	15	18	25	20	35	9	45	18
6	15	16	19	26	11	36	14	46	12
7	19	17	8	27	8	37	9	47	9
8	9	18	16	28	24	38	23	48	16
9	40	19	20	29	18	39	15	49	14
10	11	20	18	30	16	40	23	50	10

PRECIOS PELUCHES	
MEDIA	16 €
MÁXIMO	40 €
MÍNIMO	8 €
MODA	16 €

Anexo 6. Costes de la variable comunicación.

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Seleccionar una opción de presupuesto

Introducir mi presupuesto

Moneda: euro (€) ▼

50€

al día de media · 1.520 € al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 2.950 y 6.720 clics en tus anuncios cada mes



Presupuestos habituales de la competencia

Solo pagas por los clics que recibe tu anuncio. Es posible que algunos días gastes una cantidad inferior a la media diaria, y que otros días gastes una cantidad superior.

No obstante, no pagarás más del máximo mensual por todo el mes. [Más información](#)

> Herramientas digitales basadas en tus necesidades

<p>Simple</p> <p>El primer escalón de tu realidad empresarial</p> <p>59,90€ /mes</p> <p>Saber más</p>	<p>Doble</p> <p>Consigue dar el paso para lograr tu mejor nivel</p> <p>100€ /mes</p> <p>Saber más</p>	<p>Más popular</p> <p>Empresa</p> <p>El impulso digital que necesita tu proyecto</p> <p>200€ /mes</p> <p>Saber más</p>	<p>Premium</p> <p>Súbete al cohete y lleva tu proyecto al máximo nivel</p> <p>400€ /mes</p> <p>Saber más</p>
---	---	---	--

Stikets



3 Selecciona la cantidad - IVA incluido - envío express gratis a partir de 19 €

<input type="radio"/>	10	0,99€/ud.		9,90€	
<input type="radio"/>	50	0,24€/ud.	49,50€	11,90€	Ahorras -76,1%
<input type="radio"/>	100	0,15€/ud.	99,00€	14,80€	Ahorras -85,1%
<input type="radio"/>	500	0,08€/ud.	495,00€	39,40€	Ahorras -92,0%
<input type="radio"/>	1.000	0,07€/ud.	990,00€	65,80€	Ahorras -93,3%
<input checked="" type="radio"/>	50000	0,024€/ud.	49500,00€	1.204,70€	Ahorras -97,6%