

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**Plan de marketing: el caso del
Grupo Editorial Planeta**

Presentado por:

Cristina Esteban Fernández

Tutelado por:

María José Garrido Samaniego

Valladolid, Julio de 2016

TÍTULO

“Plan de marketing: el caso del Grupo Editorial Planeta”.

RESUMEN

La escasa frecuencia lectora existente actualmente en España es un hecho que requiere conocer el por qué. La mejor manera de descubrirlo es haciendo un análisis pormenorizado de los diferentes ámbitos de actividad de la editorial más importante en nuestro país, el Grupo Editorial Planeta. El objetivo es proponer diferentes estrategias de marketing que puede llevar a cabo para incentivar el consumo y, en última instancia, la lectura.

PALABRAS CLAVE

Editorial, Planeta, plan de marketing, libros, lectura.

ABSTRACT

The reading low frequency currently existing in Spain is a fact which requires knowing why. The best way to find out is to elaborate a detailed analysis of Grupo Editorial Planeta's different areas of activity, the main editorial in our country. The aim is to propose different marketing strategies that can implement to encourage consumption and, ultimately, reading.

KEY WORDS

Editorial, Planeta, marketing plan, books, reading.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. GRUPO PLANETA Y GRUPO EDITORIAL PLANETA	7
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	9
3.1. FACTORES ECONÓMICOS	9
3.2. FACTORES POLÍTICO-LEGALES	11
3.3. FACTORES TECNOLÓGICOS	12
3.4. FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	13
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO: SECTOR Y COMPETIDORES	14
4.1. PORTER	14
4.2. COMPETENCIA	16
4.2.1. Competencia general	16
4.2.2. Competencia directa	17
4.2.2.1. Penguin Random House <i>Grupo Editorial</i>	18
4.2.2.2. Hachette Livre <i>Grupo Editorial</i>	18
4.3. DEMANDA	19
5. ANÁLISIS INTERNO	21
5.1. RECURSOS Y CAPACIDADES	21
5.2. MARKETING-MIX	23
5.2.1. Producto	23
5.2.1.1. <i>La marca</i>	24
5.2.1.2. <i>Cartera de productos</i>	24
5.2.1.3. <i>Cartera de negocios Boston Consulping Group</i> ...	25
5.2.2. Precio	26

10. BIBLIOGRAFÍA.....	59
11. ANEXOS	60

1. INTRODUCCIÓN

La lectura es una de las más importantes herramientas que tiene el ser humano para cultivar su interior, culturizarse y aprender sobre todo lo que le rodea y desconoce. Esto, unido a mi pasión lectora y mi interés por el mundo del marketing, me ha llevado a profundizar en una editorial tan importante e influyente como es el Grupo Editorial Planeta para desgajar uno a uno sus pedazos a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado.

En una sociedad en la que el hábito de lectura no está arraigado y hay una falta de motivación para ello, tendrían que ser los medios de comunicación quienes fomentasen y determinasen la implantación de esta actividad en las personas. El Grupo Planeta, poliédrico de contenido, cuenta con todos los materiales para desarrollar por sí mismo una estrategia que integre este fomento y lo materialice.

El objeto de este Trabajo ha sido el estudio pormenorizado de la Editorial para poder conocer sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas, y utilizarlas para la consecución final de unas estrategias de marketing. Para llevar a cabo este estudio se ha realizado primero un análisis del entorno general para seguidamente elaborar un estudio de su competencia y del sector en el que actúa, así como un análisis interno de la empresa, focalizado en el marketing. Posteriormente se ha realizado un estudio de mercado para conocer determinados aspectos sobre los clientes finales, para terminar con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y la concreción de unas estrategias de marketing.

En cuanto a la misión del plan de marketing, ésta ha sido buscar vías más directas de comunicación entre el escritor y el lector para fomentar la lectura y los eventos culturales de este tipo, viéndose complementado con estrategias de precios y promoción.

Por último es importante recalcar ya desde un primer momento que el Grupo Planeta, más concretamente el Grupo Editorial, es uno de los dos principales grupos editoriales de España y lleva tras de sí una larga trayectoria profesional. Su notoriedad, no discutida, y las políticas llevadas a cabo a lo largo de los años le han llevado a la posición actual, por lo que es difícil encontrar puntos lúgubres en sus estrategias o encontrar claves no explotadas.

2. GRUPO PLANETA Y GRUPO EDITORIAL PLANETA

El Grupo Planeta como tal remonta su origen al año 1949, en que José Manuel Lara Hernández fundó en Barcelona la Editorial Planeta, que sigue siendo el buque insignia del grupo. A día de hoy se ha convertido en una gran multinacional con presencia en España, Francia, Portugal y América Latina, y opera en los sectores editorial, audiovisual y de comunicación.

En este Trabajo nos centraremos en Planeta desde el punto de vista del Grupo Editorial, que es el área más conocida de todas las que conforman el Grupo Planeta. Las editoriales que lo conforman se ven representadas en sellos editoriales (cuenta con un total de 50), siendo el primer grupo editorial en lengua española y sexto en el mundo. Actúa en las áreas de coleccionables, formación, venta directa, enseñanza a distancia, audiovisual y medios de comunicación.

Aparte de las editoriales, tiene especial relevancia dentro del Grupo Planeta la consolidación como grupo mediático a través de cadenas de televisión y radio. Tanto es así, que en 2003 se convirtió en un importante accionista de Antena 3 y, consecuentemente, Onda Cero.

Sus labores van más allá, llegando a crearse, en 1992, la fundación José Manuel Lara para desarrollar “actividades culturales de creación, edición y divulgación, conceder premios literarios y de ensayo, contribuir al fomento de la lectura, organizar eventos culturales y fomentar toda clase de estudios, investigaciones y publicaciones que guarden relación con la realidad social y cultural de Andalucía”¹.

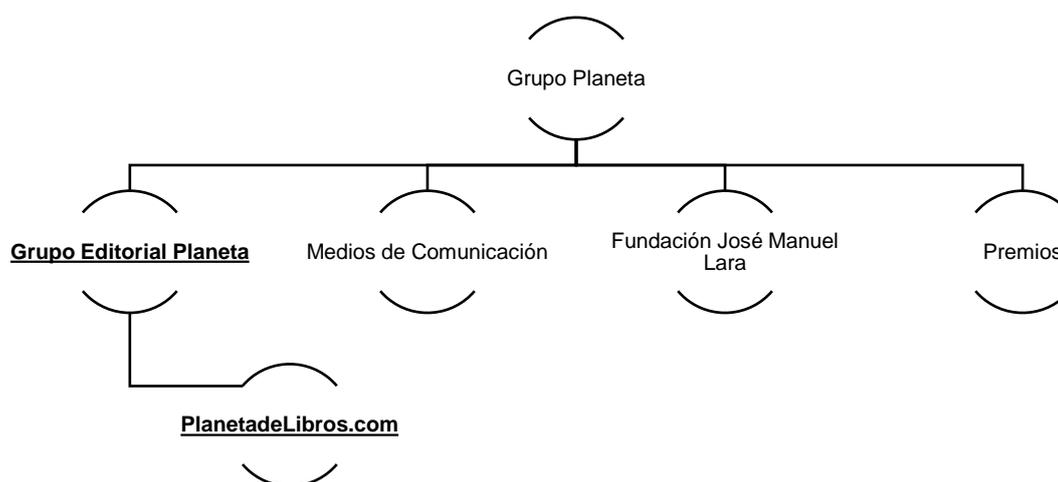
Es de reconocido prestigio el premio de novela que creó en 1952 su fundador, o también conocido como Premio Planeta de Novela, que reconoce la labor de distintos autores en español, tratando de difundir su nombre y acercarlo al público. La repercusión que supone para el autor es increíble no sólo económicamente (la obra ganadora consigue un premio de 600.000 euros, y la finalista 150.000), sino también a nivel de prestigio internacional. Esto se explica por el jurado, compuesto por académicos, catedráticos, periodistas y críticos, que se reúnen cada 15 de octubre para otorgar tan célebre reconocimiento.

¹ Página web de Grupo Planeta.

Sin embargo, no es este el único galardón que ofrece: Premio Planeta-Casa de América, Premio Fernando Lara de Novela, y Premio Azorín son los demás.

Dado que su punto álgido está en los libros (Grupo Editorial Planeta), ha creado la sitcom de planetadelibros.com, cuya finalidad es ser un punto de encuentro entre autores y lectores mediante el intercambio de ideas y la comunicación. Las editoriales que en él se reúnen son todas las de la Editorial, que son: Editorial Planeta Ediciones Generales, Editorial Espasa, Edicioens Destino, Ediciones Temas de Hoy, Editorial Seix Barral, BackList, Bronce, MR Ediciones, Emecé, Alienta Editorial, Gestión 2000, Deusto, Para Dummies, GeoPlaneta, Lunweg Editores, Planeta Cómic, Libros Cúpula, Lectura Plus, Ediciones Minotauro, Timun Mas Narrativa, Esencia, Zenith, Crítica, Ariel, Ediciones Península, Salsa Books, Luciérnaga, Ediciones Paidós, Ediciones Oniro, Destino Infantil & Juvenil, Timun Mas Infantil, PlanetaLEctor, Noguer, Oniro Infantil, Yoyo, Libros Disney, Planeta Junior, Booket, Austral, Click Ediciones, Scyla eBooks, Zafiro eBooks, Tusquets Editores, MaxiTusquets, y Foreign Rights.

Gráfico 1. Composición de Grupo Planeta



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El diagnóstico de la situación del Grupo Planeta es determinante para precisar un modelo de gestión acorde con las necesidades que ésta presente. En el momento en que se pongan en relación las características propias de la empresa que se analizarán más adelante en el entorno específico con los factores del común de las empresas, podrá realizarse un análisis más exhaustivo o análisis DAFO que nos permita observar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y en función de ello, encuadrar los objetivos de su plan de marketing.

Antes de analizar estos factores, es importante hacer una referencia a la situación de la empresa objeto de análisis. Grupo Planeta cuenta con algunas de las editoriales más notorias y con mayor prestigio del país (de hecho, Ariel editoriales se encuentra posicionada en la segunda posición del Ranking de las editoriales mejor valoradas por expertos en 2014, Paidòs en la decimonovena posición, y Espasa en la trigésimo novena).

En 2014 las noticias hablaban de una posibilidad de quiebra del Grupo por tener una elevada deuda, por lo que se vieron obligados a vender activos. No obstante esto, Josep Creuheras, presidente del Grupo, declaró que en 2016 se preveía mejorar su facturación un 10%, aumentando sus beneficios un 30% (mientras que la deuda financiera sigue cayendo).

Todo esto sabiendo que, dentro del Grupo, el negocio de medios de comunicación tiene un peso del 45%, y el editorial el 55% (del cual un 55% es español, y un 45% es en otras lenguas).

Por ello puede anticiparse que los factores económicos serán algo relevante para la empresa dado su nivel de facturación reciente y sus activos, pero dado su posicionamiento en el mercado otro tipo de factores, como los sociales, serán de relativa poca relevancia.

3.1. FACTORES ECONÓMICOS

La crisis económica ha sido muy relevante para el resultado del balance de la empresa, ya que la actividad a la que se dedica es de tipo ocioso y, por tanto, sujeta a una demanda muy inelástica en la que la situación económica

personal de los compradores será determinante para consumir de sus bienes o no (son algo no necesario para la subsistencia humana).

Las variables más destacables serían: el consumo privado, el IVA (Impuesto de Valor Añadido), el tipo de cambio, el precio de la energía y la inflación. Analizaremos cada una de ellas:

- El consumo privado. La premisa es sencilla: cuanto más renta tengan los consumidores privados, más libros comprarán. Al no ser los libros bienes de primera necesidad (sólo se consumirán a modo de “capricho”), su demanda irá en relación con la capacidad económica de las personas que lo consumen. Por ello esta variable es de significativa importancia, ya que incide directamente en la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa al aumentar o disminuir la facturación mediante el consumo privado.
- El IVA. El tipo impositivo de los libros se ha mantenido en el 4% tras la última reforma llevada a cabo por el gobierno en 2012 (que establecía el IVA cultural en el 21%). Por este mismo motivo un aumento del IVA en este tipo de productos haría, o bien que disminuyera drásticamente el consumo de los mismos en caso de que esta subida fuera asumida directamente por los consumidores finales, o bien que disminuyeran los ingresos de la empresa si fuera esta la que soportase este aumento.
- El tipo de cambio. Esta variable tiene importancia en lo que respecta a las ventas extra-nacionales del Grupo que, como hemos visto antes, constituyen un 45% de su facturación de la rama editorial: una elevación de los tipos de cambio de tal manera que la exportación a otros países del artículo supusiera un mayor precio final implicaría la disminución de las ventas y, por tanto, afectaría directamente a la cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- El precio de la energía. Esta variable, aunque tiene menos relevancia que las anteriores, tendrá algún tipo de repercusión ya que las fábricas y oficinas desde las que se produce el producto final y en la que se desarrolla la actividad productiva y empresarial en general conllevarían un mayor gasto

para la empresa; esto además de que este tipo de costes de energía son Costes Fijos, por lo que supondrían, mes a mes, un mayor gasto (es decir, que no sería algo puntual).

- La inflación. Bien es cierto que el riesgo de que esta variable se convierta en *relevante* para nuestro análisis es bastante bajo ya que este indicador se sitúa en torno al 0% (no existe variación de los precios) en nuestro país. Pero no está de más puntualizarlo porque un incremento del IPC (Índice de Precios al Consumo) supondría, en la misma línea de los anteriores análisis, un encarecimiento del precio final del producto, y ello conllevaría una disminución de las ventas (en caso de repercutirse directamente al consumidor final).

3.2. FACTORES POLÍTICO-LEGALES

De entre estos factores, relativos a la posición del poder en nuestra sociedad, el que más significación tendría sería que entrara en vigor una reforma de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido que hiciera que el IVA de los libros incrementase, con las consecuencias que anteriormente hemos indicado.

Asimismo, las nuevas regulaciones que puedan llegar a hacerse sobre el control de la piratería serían también un factor relevante (tanto nacional, como de la Unión Europea, como de aquellos países en los que el Grupo editorial tenga cabida, que son Portugal y América Latina). Actualmente nos encontramos, entre otros, con una serie de Directivas y otros mecanismos que ayudan a la protección de la propiedad intelectual y los derechos de autor².

² La Directiva 2001/29/CE, de 22 de mayo de 2001, relativa a la armonización de determinados aspectos de los derechos de autor y derecho afines a los derechos de autor en la sociedad de la información (adaptada a la legislación relativa a los derechos de autor y los derechos afines a la evolución tecnológica y, en particular, a la sociedad de la información).

La Directiva 92/100/CEE del Consejo, de 19 de noviembre de 1992, sobre derechos de alquiler y préstamo de obras, derogada y sustituida a efectos de codificación por la Directiva 2006/115/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, sobre derechos de alquiler y préstamo y otros derechos afines a los derechos de autor en el ámbito de la propiedad intelectual.

Plan europeo de lucha contra la falsificación y piratería (Resolución del Consejo, de 25 de septiembre de 2008, sobre un plan europeo global de lucha contra la falsificación y la piratería).

También tendrían cabida aquí los cambios ideológicos o de partidos políticos que pudieran tener relevancia de algún modo para la forma de gobernar de la empresa, o un cambio drástico que hiciera la gobernabilidad más complicada. En España los cambios que se venían produciendo de gobernanza de partidos políticos están sumidos en un bipartidismo PP-PSOE; pero la situación presente es de total inestabilidad política ya que las pasadas elecciones del 20 de diciembre desembocaron en nuevas elecciones el 26 de junio, sin tener aún partido gobernante. Estas situaciones producen incertidumbre para las empresas, lo que hace que muchas de ellas se vayan del país, aunque esto no significa que Grupo Planeta se vaya a ir, dado que es una empresa que tiene sus raíces aquí.

3.3. FACTORES TECNOLÓGICOS

El factor más relevante tecnológicamente hablando es la aparición del libro electrónico y la evolución que este puede llegar a tener (los primeros *eBooks*, por ejemplo, no tenían luz propia en la pantalla, lo que suponía depender de una externalidad como la propia luz natural o una artificial para poder leer, mientras que actualmente estos dispositivos ya cuentan con su propia fuente de luz que permite que pueda leerse en las condiciones ambientales menos propensas, como en la oscuridad). Esta afirmación se apoya en los resultados del informe del Sector del libro en España 2013 – 2015 realizado por el Observatorio de la Lectura y el Libro, que afirma que la lectura digital aumentó de un 47,8% en 2010 a un 58% en 2015.

Este fenómeno, unido a Internet, hablan de un claro peligro para cualquier empresa que se dedique a comercializar con derechos de autor, y es el

Creación de una Comisión Intersectorial para actuar contra las actividades vulneradoras de los derechos de propiedad intelectual (Real Decreto 1228/2005, de 13 de octubre, y Memoria de actividades de la comisión intersectorial para actuar contra las actividades vulneradoras de la propiedad intelectual 2005-2006).

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes.

Existencia de un Registro de la Propiedad Intelectual.

Existencia de Entidades de Gestión Colectiva, que son organizaciones privadas de base asociativa y naturaleza no lucrativa que gestionan derechos de propiedad intelectual de carácter patrimonial por cuenta de sus legítimos titulares.

fenómeno de la piratería, tanto digital, como física. Por piratería digital entenderíamos las copias de libros electrónicos que pueden circular por Internet de manera ilegal, y por piratería física sería la fotocopia de libros.

Por último cabría hacer una especial referencia a Amazon como “nueva tecnología” de transporte, que ha hecho más accesible la llegada de libros a los hogares españoles (ejemplares que normalmente no se encuentra en una tienda física), sin gastos de envío a partir de una compra de 20€ o con cuenta *Premium*.

3.4. FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

Referidos a los aspectos y modelos culturales, así como las características de la sociedad, la estructura de la sociedad afecta a la forma en la que se aprecian los servicios culturales y a la forma en que estos se desarrollan. Lo principal que podríamos destacar aquí sería el desinterés (generalizado) en la lectura por placer (lectura literaria) existente en España: según datos del CIS^{3 4}, el 35% de los españoles no lee nunca o casi nunca, y la media de lectura en España son 8,6 libros al año (frente a los 47 de Finlandia, por ejemplo). Los hábitos sociales de lectura no están presentes en nuestra sociedad, lo que afecta directamente al nivel de producción de las editoriales (si se lee poco, se necesitará más tiempo o precios más elevados para conseguir cubrir costes) y al nivel de facturación.

Ahora bien, también podría señalarse que a largo plazo se pueden vislumbrar tendencias de mejora, pero muy lentamente. Esto es así porque en los años de la crisis (2008 – 2013) la facturación cayó en un 40%, pero en 2014 la industria editorial remontó, con un aumento de la industria del 0,6%. En 2015 este incremento de la facturación fue de un 3%, que supera con creces el dato del año anterior.

³ Centro de Investigaciones Sociológicas.

⁴ Estadísticas publicadas el 8 de enero de 2015.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO: SECTOR Y COMPETIDORES

Una vez que conocemos los factores que, de forma general, afectan a todas las empresas editoriales españolas (nuestro ámbito de referencia geográfico), corresponderá poner el punto de mira en el mercado en el que nuestra empresa participa, haciendo un análisis pormenorizado tanto del sector como de los competidores. Para analizar el sector seguiremos el modelo de Porter, a continuación se estudiará la competencia general y la específica, para por último hacer un análisis de la demanda.

4.1. PORTER

Este modelo estratégico establece un marco para analizar el nivel de la competencia y rivalidad dentro del mercado, lo que nos permitirá aclarar cuál es esta respecto del Grupo Editorial Planeta. Es importante destacar que la necesidad que satisface es la de ocio/cultura, y la tecnología utilizada es en masa:

— Posibilidad de entrada de nuevos competidores

- Variables de atractivo: El sector editorial español es una de los sectores de la industria cultural más grandes y rentables de nuestro país⁵ y, aunque haya pasado por una época de declive económico, en 2015 ha crecido ligeramente, por lo que se espera que siga esta línea de crecimiento lento pero progresivo.
- Barreras de entrada: Una organización de gran tamaño como puede ser el Grupo Editorial Planeta tendrá facilidad en conseguir economías de escala (tanto en las materias primas como hojas o tinta, como en la imprenta), lo que una empresa que quisiera constituirse desde el principio lo tendría más difícil (necesitaría una inversión muy grande para ello).

⁵ Datos de 2014 del Estudio realizado por el Ministerio de Cultura y Deporte sobre el Sector del Libro en España 2013 – 2015.

Pero existe otra limitación más importante que sería la que engloba a la propiedad intelectual: los autores contratan con empresas determinadas mediante contratos de exclusividad, de tal manera que nuevas empresas sólo podrán contratar con nuevos autores. En este sentido, la barrera que tendría una organización emergente sería que para vender necesitas prestigio, y que apostar por autores nuevos o poco conocidos no te asegura el éxito; no se tiene garantizada la venta y el éxito.

- Productos sustitutivos: Revistas y catálogos, cine, teatro... En definitiva, cualquier bien o servicio de ocio.
- Poder de negociación de proveedores y clientes. El poder de negociación de proveedores es inexistente, mientras que el de clientes es elevado: una editorial vende no por sí misma, sino por el contenido de lo que ofrece (que un libro sea mejor o peor). Por tanto, el mantenimiento de un buen autor en la editorial dependerá de cumplir las condiciones que este imponga.
- Grado de rivalidad de los competidores actuales: El mercado editorial español está diversificado y hay competencia (aunque menos que antes), lo que unido a los elevados Costes Fijos en los que incurre, supone que la rivalidad de las empresas entre sí no es baja.
- Barreras a la salida: La existencia de activos poco liquidables podría suponer un problema a la hora de marcharse del negocio. Del mismo modo, la principal barrera de entrada que hemos destacado relativa a los derechos de propiedad intelectual podría acarrear problemas en este último punto de actuación empresarial en el momento en que la editorial misma tenga que hacer frente a un contrato que firmó, y que en caso de incumplimiento debería hacer frente a las responsabilidades contractuales que ello conllevara (en caso contrario, debería arrastrar un contrato que no puede permitirse o, en último término, terminar por tener que responder a responsabilidades extracontractuales).

Podemos decir, por tanto, que en vista a los resultados de los análisis de Porter el sector en el que Grupo Editorial Planeta se desenvuelve es, como características principales, enormemente competitivo y rival. Aunque su rentabilidad no es mala, el crecimiento es lento lo que, unido a las importantes barreras a la entrada, haría que la entrada de competidores reales no fuera masiva. Ahora bien, lo que sí que es cierto es que, al tratarse de un sector maduro y ya establecido, no podría establecerse una estrategia innovadora más allá de un plan de marketing rompedor (ya que ya está todo hecho).

4.2. COMPETENCIA

4.2.1. Competencia general

Como se acaba de indicar en el análisis de Porter realizado, los productos sustitutivos del producto que ofrece el Grupo Editorial vienen a ser cualquier bien o servicio que dé respuesta a una necesidad de ocio. Esto nos servirá para encuadrar a nuestra empresa dentro de todo el mercado con el que compite de manera general o indirecta (es decir, el mercado que dé respuesta a la necesidad del ocio), para concretar en qué grupo estratégico se encuentra y así poder materializar cuáles son sus competidores directos (aquellos que pertenezcan al mismo grupo estratégico que el Grupo Editorial Planeta).

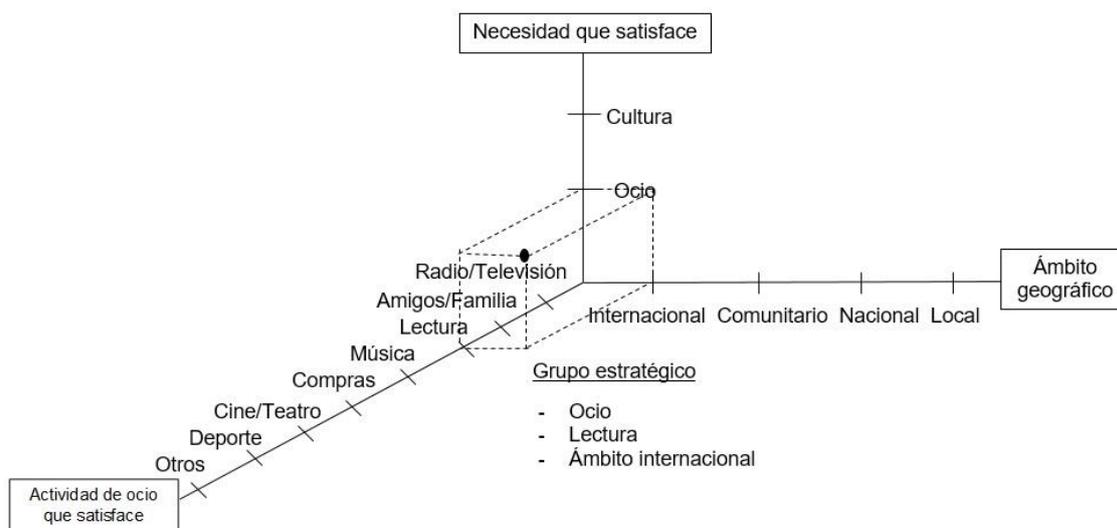
No obstante, cabe dar una definición precisa de lo que sería el mercado de referencia de cara a la realización de este Trabajo (para así poder marcar el grupo estratégico en el que se encuentra el Grupo Editorial), pudiendo definirlo como “edición y venta de libros en España”.

Nos encontramos, por lo tanto, con dos variables: el mercado de referencia, que sería la “edición y venta de libros en España”, y la necesidad que satisface, que sería el “ocio”.

De acuerdo con todo esto, las variables que se han tomado para la definición del Grupo Estratégico de la empresa objeto de estudio son:

- **Ámbito geográfico:** La empresa es de ámbito internacional, aunque nos centramos en España para la realización del presente Trabajo.
- **Actividad de ocio concreta que satisface:** Se trata de una Editorial que responde a la necesidad de ocio mediante la lectura.

Gráfico 2. Grupos Estratégicos



4.2.2. Competencia directa

La entrada de grupos multinacionales en España en la década de los 80 y 90 del siglo pasado supuso una revolución en la industria (hasta ese momento tradicional) que ocupa ahora el cuarto lugar en la edición en el mundo. Las fusiones y adquisiciones han sido múltiples a lo largo de estos años, desencadenando en la presencia de una pluralidad de sellos poco repartidos (en pocos Grupos Editoriales); tanto es así, que las siete empresas más grandes suponen un 38% de la cifra de facturación total.

En la actualidad nos encontramos con dos competidores directos y grandes para el Grupo Editorial Planeta, que serían Penguin Random House Grupo Editorial, y Hachette Livre Grupo Editorial.

Aun así, existen una serie de editoriales de carácter mediano, como son Grupo RBS, La Esfera de los Libros, SM, Ediciones B (que pertenece al Grupo Zeta⁶), Salamandra, Edhasa, Acantilado, Alba (del Grupo Prensa ibérica), Pre-Textos, Anagrama, Siruela, Turner, EDAF, o Renacimiento, entre otras.

Y la competencia se complementaría con una serie de editoriales pequeñas e independientes que tienen un reducido volumen de negocio. Por destacar algunas de ellas, mencionamos Libros del Asteroride, Nórdina,

⁶ El Grupo Zeta es un grupo mediático de comunicación español.

Impedimenta, Minúscula, Periférica, Sajalín, Ediciones del Viento, Ático de Libros, Menoscuarto, Gadir, Valdemar, Alpha, o DEcay.

4.2.2.1. Penguin Random House *Grupo Editorial*

Penguin Randon House Grupo Editorial forma parte del grupo internacional Penguin Random House, fundado el 1 de julio de 2013 tras un acuerdo entre Bertelsmann y Pearson para fusionar sus respectivas empresas dedicadas a la edición. Está destinado a todo tipo de lectores, de todas las edades y de cualquier formato en todos los países en los que opera (España, Portugal, México, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, y Estados Unidos), aunque tiene presencia en muchos más por las exportaciones y la directa implantación del libro digital en territorios hispanohablantes.

Algunos de los autores con los que trabaja son: Mario Vargas Llosa, Daniel Kahneman, Gonzalo Torrente Ballester, Julia Navarro, Arturo Pérez-Reverte, Albert Espinosa, Ken Follet, Isabel Allende, Joël Dicker, John Green, o George R. R. Martin.

Forman parte del grupo un destacado conjunto de sellos editoriales que se publican en España, Portugal e Hispanoamérica: Aguilar, Alamah, Alfaguara, Alfaguara Libros infantiles y juveniles, Altea, Arena, Beascoa, Caballo de Troya, Cisne, Collins, Companhia Das Letras, Conecta, Debate, Debolsillo, EnClave, EnDebate, Fantasy, Flash, Grijalbo, Literatura Random House, Lumen, Manderley, Montena, Nube de tinta, Objectiva, Penguin Clásicos, Plaza & Janés, Reservoir Books, Rosa dels vents, Sudamericana, Suma de Letras y Taurus.

También tiene presencia activa *online* con páginas como megustaleer.com, que están hechas a medida para cada país, convirtiéndose en el punto de encuentro de libros y lectores. Ha creado la plataforma comomientrastantoleo.com, que pretende dar cabida a una nueva forma de leer: en digital, a la carta y en cualquier momento. Asimismo, cuenta con otras plataformas como megustaescribir.com, megustacocinar.com, o poramoralaciencia.com.

4.2.2.2. Hachette Livre *Grupo Editorial*

El origen del grupo Anaya está en el 1959 con la fundación de Salamanca Ediciones Anaya por Germán Sánchez Ruipérez, que se especializó en el libro de texto. Con el paso de los años fue extendiendo su actividad hacia otras áreas

de la edición, adquiriendo y creando editoriales nuevas, como podrían ser Cátedra o Alianza (en el ámbito de la literatura y las humanidades), o Pirámide y Tecnos (en las publicaciones universitarias y profesionales).

La unión de Anaya a Hachette Livre se produjo en 2004, y compende a día de hoy una veintena de sellos editoriales, teniendo presencia en España y América Latina, principalmente México.

Algunos de los autores con los que trabaja de reconocido prestigio son: Amin Maalouf, Ismail Kadaré, Elmore Leonard, Yasmina Khadra, Peter Handke Alberto Manguel, o Tom Harper. Alberga un gran catálogo de escritores célebres de la literatura española e hispanoamericana, como Federico García Lorca, Benito Pérez Galdós o Alejo Carpentier, pero también otros autores como Salinger, Golding, Kafka, Schopenhauer, o Freud. Pero sobre todo está centrado en la edición y venta de libros escolares, y universitarios.

Los sellos que la conforman son: Algaida Editores, Alianza Editorial, Anaya, Anaya ELE, Anaya Infantil y Juvenil, Anaya Multimedia, Anaya Touring, Barcanova, Bóveda, Bruño, Cátedra, Edelsa, Larousse España, Larousse México, Pirámide, Grupo Editorial Patria, Salvat, Tecnos, Vox y Xerais.

Tiene también presencia en el mundo 2.0 con ORIGEN, que es una herramienta editorial destinada a la creación y edición de actividades interactivas de una forma ágil y visualmente adaptadas a las editoriales de Anaya.

4.3. DEMANDA

La Editorial Planeta⁷ se encuentra en el ranking nacional de empresas por facturación⁸, que agrupa a las 500.000 principales empresas españolas según las últimas ventas registradas. Ocupa el primer puesto en el ranking sectorial (de Edición de libros), y ocupa el puesto 960 en el ranking nacional de empresas, con una facturación de 159.943.000 € (mientras que una de sus competidoras directas, Penguin Random House Grupo Editorial SA ocupa el puesto 2.104, y una facturación de 74.587.000 €). Respecto al año 2013 ha visto empeorada su posición en 14 posiciones.

⁷ No existen datos para el Grupo Editorial Planeta. Por tanto, se han tomado los datos para la Editorial Planeta, que es el sello de mayor ingreso de todos.

⁸ Datos del año 2014.

Imagen 1. Evolución posición Editorial Planeta según ventas⁹

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	946	960	14 ↓
Barcelona	173	172	1 ↑
Sector CNAE 5811	1	1	0 →

Imagen 2. Evolución de ventas de Editorial Planeta¹⁰

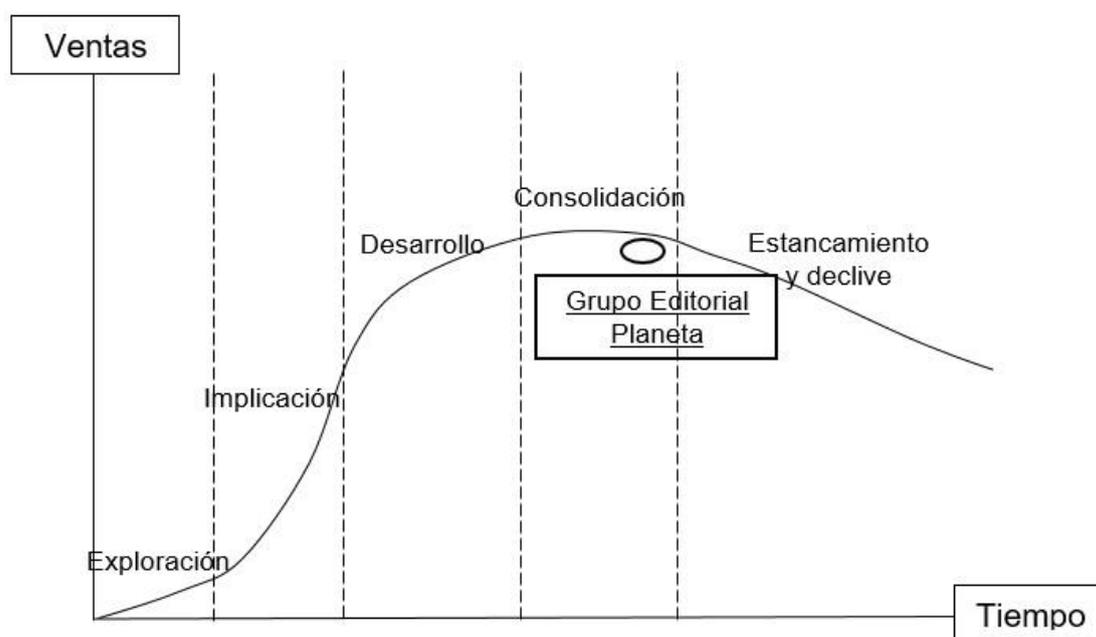


Desde la perspectiva del ciclo de vida del producto, es éste un sector maduro y ya establecido, por lo que se encontraría en un periodo de consolidación tardía.

⁹ Datos recogidos del Ranking Nacional de Empresas Españolas de 2014. El estudio hace también una comparativa con la competencia provincial (por eso se elabora también un ranking de Barcelona). El sector CNAE 5811 es el de Edición de libros.

¹⁰ Datos recogidos del Ranking Nacional de Empresas Españolas de 2014.

Gráfico 3. Ciclo de vida del producto



5. ANÁLISIS INTERNO

Analizar el entorno específico de una empresa significa analizar los recursos y capacidades de la misma para poder determinar así, posteriormente, sus puntos fuertes y débiles que permitan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Pero para conocer el funcionamiento interno de una empresa hay que conocer específicamente cómo se desarrolla ésta en ámbitos concretos, por lo que a continuación se analizarán las cuatro variables del marketing detalladamente (como punto base principal del posterior plan de marketing que se realizará): producto, precio, comunicación, distribución y comunicación.

5.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

El principal recurso que presenta una editorial es de carácter intangible y humano, y se correspondería con los autores que tienen algún tipo de contrato con la misma (contratos de propiedad intelectual que ya hemos expuesto anteriormente). El prestigio de autores de reconocido prestigio supone por parte

de la empresa la tenencia de un activo que el resto no pueden tener, lo que se debería interpretar como una fortaleza para la empresa. Es cierto que las editoriales son sólo el camino que tienen los autores para la publicación de sus escritos, terminando por ser lo relevante quién lo haya escrito, más allá de quién lo ha publicado. Al final, el material que se vende es “lo que está dentro de ellos”.

Este recurso adquiere tal importancia en el mundo editorial que para una determinada organización constituiría una ventaja competitiva frente al resto la contratación con un autor en concreto. De hecho, si atendemos a las características que ha de poseer un recurso para poder convertirse en ventaja competitiva, podemos observar que, efectivamente, así es: para conseguirlo ha de ser un bien escaso y relevante en el negocio; y para mantenerlo ha de ser apropiable (aquí nos remitiríamos, de nuevo, a los contratos de exclusividad), que se pueda mantener su uso en el tiempo, y que sea difícil de transferir y de reproducir. Un autor es algo único, irrepetible, que no puede copiarse (sus ideas no pueden ser tenidas por otro, su estilo literario, su presentación de la realidad...) y que, como se ha señalado en el párrafo anterior, tiene enorme importancia en el negocio.

Si atendemos concretamente al caso de Grupo Editorial Planeta y a las ventajas competitivas que tiene entendidas como se acaban de explicar, podemos llegar a la conclusión de que éstas tienen nombres y apellidos. Así, entre los cientos de autores con los que trabaja, podríamos destacar a María Dueñas, Matilde Asensi, Carlos Ruiz Zafón, Eduardo Mendoza, Almudena Grandes, Paulo Coelho, Juan José Millás, Haruki Murakami, Åsa Larsson, o Elvira Lindo; todos ellos con títulos muy famosos entre sus obras publicadas, algunos de ellos *best sellers*.

Y en segundo y último lugar, la capacidad de la empresa para coordinar sus recursos y conseguir una realización eficaz de la edición es más que evidente: se trata del Grupo Editorial más importante en España que lleva funcionando desde hace más de 60 años, lo que significa que ha sabido desempeñar la función que le correspondía en el mercado y posicionarse por delante de otras. Es decir, ha sabido manejar con eficacia los recursos de que dispone para el desempeño de la actividad editorial, y los muchos años que lleva

siendo líder en el sector avalan que esta empresa ha sabido diferenciarse con respecto a las demás en el mercado.

5.2. MARKETING-MIX

Es importante recalcar que el objeto de análisis de todo el trabajo es el Grupo Editorial Planeta, y no el Grupo Planeta en su conjunto (el cual ofrece muchos más productos y servicios cuyo estudio no corresponde a la presente).

5.2.1. Producto

La oferta de Grupo Editorial Planeta está compuesta por libros, tanto físicos como electrónicos. Los premios que ofrece no se contemplarían en esta categoría ya que no son objeto de venta. La empresa enfoca su marca (en cualquiera de sus sellos) directamente al consumidor al que le ofrece sus productos, dando sentido para sí a la noción de como producto-servicio ya que los atributos que se esperan de un producto son los que ofrece la marca.

Puede definirse el producto ofertado en función de tres características: la naturaleza del mismo, el destino o uso del mismo, así como la frecuencia y el esfuerzo de la compra.

En primer lugar, los productos del Grupo Editorial Planeta serían bienes tangibles en su inmensa mayoría (libros físicos), aunque también intangibles (que sería lo relativo a los libros electrónicos); y ambos serían de consumo duradero porque van a estar con el usuario durante un largo período de tiempo. Tendríamos que tener en cuenta que, pese a que el producto final se materialice de una u otra manera, el bien principal que se está comprando son derechos de autor, una narración (del género que sea) original, que en último término es algo completamente intangible.

Seguidamente se puede decir que sus bienes serán de consumo en su mayoría porque son particulares los que disfrutan del producto que han comprado para su propio disfrute.

Y por último, en función de la persona que lo compre y de sus preferencias, habrá dos tipos de compradores:

- Los que leen frecuentemente. Para ellos se trataría de un bien de conveniencia que compran sin demasiada planificación dado que no lo valoran como algo *muy* especial, sino como algo de uso rutinario.

- Los que no tienen tanto hábito de lectura. Dado que no suelen comprar este producto, cuando adquieren un libro lo hacen con planificación, buscando algo que estén seguros que van a disfrutar de acuerdo a sus gustos (y no arriesgándose con cosas nuevas), comparando sinopsis.

5.2.1.1. *La marca*

Lo más característico que se puede destacar del Grupo Planeta en general es una arquitectura de marca muy bien diseñada y estructurada. Empezando desde el Grupo Editorial hasta llegar a su Fundación, pasando por los premios que otorga, puede observarse que es una empresa que se dedica a múltiples aspectos de ocio y entretenimiento sin que lleven el mismo nombre todos ellos. Concretamente el Grupo Editorial Planeta (que ya lleva en su propia denominación la caracterización común indicativa de que pertenece a la empresa de Lara) cuenta con una amplia cantidad de sellos identificativos que personalizan cada editorial, distinguiéndola de otras. Es por ello por lo que el nombre no ha cambiado a lo largo de los años, si no que simplemente se ha ido diversificando en función de sus necesidades. Además, cada uno de los sellos editoriales tiene su propio logotipo y eslogan.

Las decisiones de marca que ha llevado a cabo la empresa han sido crear su propia marca “Planeta” (de hecho, la empresa comenzó siendo únicamente “Editorial Planeta” y ha tenido que cambiar toda la estructura para responder a sus nuevos ámbitos de trabajo), pero adoptando una estrategia de marcas múltiples representadas en sellos. Las distintas líneas editoriales se ven beneficiadas de la imagen de marca principal, lo que otorga a cualquiera de sus sellos el prestigio y las características propias del Grupo en cuanto a longevidad, orígenes y experiencia en el mercado (aportando, así, confianza en el consumidor).

5.2.1.2. *Cartera de productos*

En este caso la cartera de productos del Grupo Editorial se correspondería con los sellos que ofrece y que pertenecen a la misma. Podríamos considerar “sello” a cada una de las líneas editoriales que ofrece el Grupo, dirigiéndose cada uno de ellos a un público diferente, con temáticas diferentes, y fines distintos. Así, el conjunto constituye una muy amplia y variada propuesta editorial.

Por no detenernos en la inmensa casuística de todos los sellos editoriales en que el Grupo toma forma, sólo nos detendremos en el catálogo de España y Portugal (dejando de lado Francia y América Latina). Concretamente, en la primera parte de los Anexos se detalla la clasificación de los libros, así como el logo de cada una.

De su análisis se pueden extraer de las temáticas a las que responde, que son: acción y aventuras, actualidad, agendas y calendarios, arte e ilustraciones, bienestar, ciencia, cocina/gastronomía, cómic, diccionarios y referencia, economía, empresa, en femenino, estilo de vida, fantasía y ciencia ficción, historia, humor, infantil, juvenil, narrativa contemporánea, narrativa literaria, novela histórica, novela negra y de misterio, *parenting*, pensamiento, poesía y teatro, romántica, y viaje y aventura.

Por tanto, la amplitud de la cartera es de 3 líneas (las correspondientes a las zonas de países). Dado que únicamente nos estamos centrando en España (que sería una de estas líneas), la profundidad de la línea España sería de 2 variantes de la misma (Grupo Planeta y Grup 62). La longitud de la misma es de 60 productos.

Ahora bien, la modificación, renovación o incorporación de sellos en la cartera es continua en función de las necesidades del cliente final, los gustos y, en definitiva, lo que pida el mercado, dirigiéndose en cada una de ellas a un sector determinado y con unas características específicas.

5.2.1.3. Cartera de negocios Boston Consulting Group

La matriz BCG mide el atractivo del sector según el crecimiento esperado del negocio y la participación relativa del negocio en el sector. Nos encontramos aquí con una empresa con 2 Unidades Estratégicas de Negocio para nuestro mercado de referencia, de modo que podemos definir las variables que representa del siguiente modo:

- Crecimiento del mercado: El crecimiento del sector editorial en España es de un 1,9%¹¹. Esto habrá que compararlo con el crecimiento del PIB, que actualmente en España está en el 3,4% (variaciones interanuales).
- Participación relativa en el mercado:
 - Grupo Planeta. Es la primera editorial en el ranking de facturación por empresas, por lo que su participación relativa en el mercado es máxima.
 - Grup 62. Posicionada en el número 29 (de 709) del ranking sectorial y en el 16.429 a nivel nacional, su participación en el mercado es media.

Gráfico 4. Matriz BCG



Nos encontramos con la UNE “Grupo Planeta” que sería Vaca de caja, con una alta participación relativa en el mercado (es la número 1), y un muy bajo crecimiento en el mercado; y con la UNE “Grup 62”, con una participación relativa en el mercado media, y la misma tasa baja de crecimiento en el mercado.

5.2.2. Precio

El precio se convierte una herramienta comercial clave, pero se trata de un dato que viene dado por la empresa y la demanda. Dada su estrategia de marcas múltiples, el Grupo Editorial Planeta ofertará libros de muy distintos precios en función de distintos atributos de los mismos (si son de tapa dura, tapa blanda, reediciones, formato normal, formato de bolsillo, electrónicos, novedades, etc.). Puede decirse, con carácter general, que el rango de precios

¹¹ Datos del informe de El sector del libro en España 2013 – 2015, de enero de 2016.

en que se mueve está entre los 3€ (clásicos, cómics y libros en formato electrónico) y los 23€ (en tapa dura y libros con renombre y tirada importantes), incrementándose el precio en establecimientos minoristas o grandes almacenes.

El precio final de un libro depende de muy diferentes factores, y esta horquilla de diferenciación puede justificarse por:

- Materia prima. De acuerdo con la contabilidad de costes de una empresa, el precio final de un determinado producto deberá cubrir los costes (al menos los variables) en que su producción ha incurrido. Por ello es evidente que no valdrá lo mismo un libro físico que uno digital (por el gasto en papel, la tinta y los gastos fijos asociados al mismo en el proceso de fabricación). Asimismo, tampoco tendrán el mismo coste un libro en tapa blanda que en tapa dura (ya que esta última resulta más costosa para la empresa), ni los libros que tuvieran un gasto en tinta mayor (como ilustraciones, por ejemplo) también incurrirán en un coste más elevado.
- Derechos de autor como derechos patrimoniales (*copyright*). Una obra pasa a ser de dominio público cuando han pasado 70 años¹² desde la muerte del autor (pudiendo llegar a ampliarse a 150 años si la obra era una de las primeras del autor). Esto quiere decir que una obra, pasado este período de tiempo, puede ser explotada por cualquiera porque la misma no está protegida por el derecho de autor, pero siempre respetando los derechos morales de sus autores (es decir, su autoría). Una obra literaria que ya haya pasado a dominio público tendrá, por tanto, un precio final más bajo ya que cualquiera puede reproducirla y no es exclusiva de una editorial, o no hay que beneficiar al autor de sus derechos.
- Novedades. Los últimos lanzamientos de una editorial siempre conllevarán el pago de un sobreprecio por la primicia de la obtención de un título.

¹² El Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas de 24 de julio de 1971 regula el plazo en 50 años, pero el Derecho de la Unión Europea, así como otros ordenamientos jurídicos, han ampliado el plazo a los 70 años. En España esto fue incorporado en la actual Ley de 1987, que introduce un dualismo: autores fallecidos después del 7 de diciembre de 1987, 70 años; los fallecidos antes, 80 años.

- Autor de prestigio o no. Los escritores más reconocidos y cuyas obras tengan una mayor expectación entre los compradores llevarán aparejados un precio mayor que una obra de un escritor que no lleva detrás esa repercusión mediática. Esto se ve manifestado en las “preventas” y reservas que se realizan de algunos libros, que no es otra cosa que las compras anticipadas por parte de los lectores de títulos que aún no han sido lanzados.
- Localización geográfica. No tendrá el mismo precio final una obra en España que en Latinoamérica, por ejemplo (lo cual se ve influido principalmente por el nivel de vida, la variación del IPC general, así como el IPREM como indicador de renta mínima).

5.2.3. Distribución

La fuerte diversificación de unidades de negocio es, sin duda, una de las características principales de la organización, lo que supone contar con un sistema de gestión y prestación de servicios muy complejo y variado que dependerá del tipo de producto, así como de su distribución.

En el año 2009 la empresa realizó un proyecto de integración logística con la colaboración de Miebach Consulting S.A.: antes contaba con tres centros de logística (uno en Barberà, Barcelona, otro en Terrassa, Barcelona, y un último, de menor dimensión, en Getafe, Madrid), además de contar con los servicios de varios operadores logísticos externos dedicados al almacenaje y la distribución de las unidades de negocio de menor rotación. Como resultado de este plan, ahora se han integrado los productos de los almacenes de Barberà (que eran de Planeta) y Terrassa (que eran de Planeta de Agostini) en el primero de ambos. Gracias a ello ha conseguido disminuir sus costes fijos. Además, la implantación en 2015 del sistema Stocker en el almacén de Barberà ha incrementado un 30% su productividad (la obsolescencia de su gestión era su característica principal, con más de 15 años de antigüedad).

5.2.3.1. El canal de distribución

Los productos de la empresa están presentes en cualquier lugar de venta de libros que pueda conocerse (desde tiendas físicas a *online*). No ofrece una venta directa al público, sino que toda ella es realizada a través de distribuidores

o minoristas, que son los que se encargan de poner a disposición del consumidor final el objeto de la compra. Tal es así que en la página web del Grupo (www.planetadelibros.com) nos redirige a la plataforma *online* de La Casa del Libro.

Aun así, este minorista no es el único intermediario que ponga libros a disposición del consumidor, siendo múltiples las opciones que podemos encontrar: desde plataformas *online*, hasta supermercados, pasando por grandes almacenes.

Los canales de distribución que nos encontramos son, principalmente:

— Grupo Editorial Planeta (fabricante) – Mayorista (distribuidor) – Minorista (tiendas detallistas) – Consumidor

Longitud del canal: nivel 3: distribución indirecta larga.

Este sería el caso de la empresa Logista Libros como mayorista, que es un proveedor que no distribuye directamente a particulares, sino que, tal y como señala en su web, su servicio “está dirigido a librerías, colegios, grandes superficies, etc.”. Y esta empresa se pone en contacto con los minoristas (como librerías individuales, grandes almacenes, hipermercados, etc) para que sean éstos los que realicen la función de venta directa al consumidor final.

— Grupo Editorial Planeta (fabricante) – Mayorista (distribuidor) – Minorista (*online*) – Consumidor

Longitud del canal: nivel 3: distribución indirecta larga.

Aquí se estaría hablando del mismo tipo de mayorista, pero en este caso la distribución se realiza a un minorista no tienda física, que podría ser cualquier plataforma de venta de libros online no suficientemente grande como para contactar de forma directa con el fabricante (por ejemplo, la compra a El Corte Inglés de un libro a través de su web y con envío directamente al domicilio particular).

— Grupo Editorial Planeta (fabricante) – Minorista (tienda detallista) – Consumidor

Longitud del canal: 2: distribución indirecta corta.

En este caso el mayorista no existiría porque el minorista es lo suficientemente grande como para ser considerado también en sí mismo mayorista (y contactar directamente con el fabricante). Sería el caso de la tienda Fnac física.

— Grupo Editorial Planeta (fabricante) – Minorista (*online*) – Consumidor

Longitud del canal: 2: distribución indirecta corta.

Este caso sería similar al anterior, pero la compra al minorista por parte del consumidor se hace a través de Internet. Sería el caso de Amazon, Fnac (*online*) o los Market Place, que son sitios que permiten a vendedores y compradores relacionarse para efectuar una transacción comercial (una especie de “mercados ambulantes” no físicos). Estos últimos tienen relevancia por la plataforma eBay.

El número de canales es de 4 (distribución múltiple), y la cobertura o anchura del canal es intensiva (el producto se encuentra en muchos puntos de venta).

5.2.3.2. Merchandising

El análisis aquí es de las actividades llevadas a cabo por la empresa en el punto de venta que permiten presentar y gestionar adecuadamente sus productos con el objetivo de incrementar la rentabilidad.

Cabe resaltar, en primer lugar, que la diversificación opera como una estrategia de marketing de gestión de producto ya que asigna a cada bien una caracterización intrínseca por lo que el sello dice de sí mismo (aquí cabría remitirse a los eslóganes que cada uno de ellos tiene, indicando lo que transmiten). Para no desentonar con la línea general de todo el sello, las portadas de los libros de una misma línea siguen unos mismos patrones (mismo estilo de fotografías o dibujos, por ejemplo). Pero no sólo eso, sino que además el formato exterior en que se presenta un libro también dice de él: por ejemplo, cuando un libro ha tenido muchas ventas o está ya en su segunda (o mayor) edición, se le acompaña de una cinta que lo rodea y lo expone.

También cabe destacar el *merchandising* promocional: en fechas u ocasiones especiales se hacen descuentos o promociones de libros (como el día del libro, el día de la madre, el día del padre, etc.). Un descuento también sería aplicado, en ocasiones, cuando compras anticipadamente el libro; y a veces se realizan descuentos de lanzamiento (quizá cuando el autor es menos conocido).

A medida que pasa tiempo desde la publicación inicial de una obra, ésta pasa a editarse en formatos de tapa blanda o de bolsillo, que tiene precios más bajos. Contrariamente, a menudo sacan reediciones especiales de libros que han tenido mucho éxito o que han sido muy aclamados (con portadas más llamativas, decoradas...) que tienen precios más elevados.

5.2.4. Comunicación

El Grupo Planeta tiene una larga tradición histórica en nuestro país, por lo que no necesita estrategias de comunicación dirigidas a darse a conocer o a que el consumidor conozca el producto que oferta. Por ello las estrategias únicas de comunicación que realizará no serán dirigidas a conocer la empresa (el fabricante), sino más bien a conocer un producto concreto o una novedad lanzada al mercado.

Llevará a cabo estrategias de tipo Push y de tipo Pull, pudiendo considerarse que lleva a cabo una comunicación integral o de 360°. Pueden destacarse:

- Feria del libro. Es un evento que se realiza en distintas ciudades de España en el que se reúnen distintos minoristas para ofrecer sus productos al consumidor final. En ellas suele haber un descuento (normalmente del 5%) en las compras que se realicen. Sirven para algunos autores para darse a conocer, así como para promocionar determinados libros.
- Firma de libros. Los autores realizan firmas de libros en distintos lugares (librerías concretas, ferias, minoristas más grandes como Fnac, etc.) para promocionarse y dar a conocer sus obras cuando estas se lanzan.
- Entrevistas personales. En el momento en que un escritor ha lanzado un libro, los medios de comunicación se hacen eco (radio, revistas

especializadas y periódicos principalmente) para darlo a conocer. La promoción es directa.

- Venta en grandes cantidades a mayoristas y minoristas para reducción de precios, así como establecimiento de promociones y descuentos.
- Planeta de Libros (web). El Grupo Editorial Planeta cuenta con una plataforma orientada a la promoción de autores de lengua castellana y la máxima difusión del libro, y que además permite una comunicación directa e interacción entre el consumidor y el autor. A través de ella cada cierto tiempo se hacen concursos en los que se sortean libros. El *feedback* es continuo, y la Editorial también hace preguntas para que los usuarios puedan dar su opinión. A través de las mismas se anuncian lanzamientos de libros y demás novedades relevantes.
- Redes sociales. Los lectores pueden dejar sus reseñas de los libros, valorarlos, así como comentarlos con otros. Permiten tener una opinión previa sobre él antes de comprarlo, así como recomendar a otros sobre su lectura. Destacaríamos aquí redes sociales como Facebook, Twitter, Blogger, YouTube o Goodreads.
- Lectura de primeros capítulos. La web de la Editorial permite leer los primeros capítulos de todos los libros que se publican (sólo a cambio del registro en la página, que otorga unas ventajas determinadas con respecto a los demás). Esto permite al lector no sólo conocer el estilo de la prosa o adentrarse en el mundo del libro, sino también “quedarse con ganas de más” y querer comprarlo.
- Boca a boca. Es, quizá, una de las herramientas más importantes de comunicación. Es la manera más fácil y directa que tiene una persona para conocer un determinado libro, y si es bueno y tiene buenas críticas (lo cual dependerá del criterio de los editores para publicar un determinado producto) fomentará a que otra persona lo compre y siga expandiendo la opinión.

- Bibliotecas públicas. Si bien no suponen un beneficio directo para la empresa (ya que no se compra el libro en cuestión), permiten conocer autores o géneros literarios que de otra forma no se habrían conocido, fomentando en un futuro la compra de otro libro del mismo autor (o del mismo libro en caso de haberlo disfrutado mucho).

Es importante destacar que un tipo de publicidad que se lleva a cabo aquí es de tipo institucional – mecenazgo, que sería aquella realizada en las ferias del libro de distintas ciudades y que fomenta la cultura lectora.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. OBJETIVOS

Para la consecución de la misión de este plan de marketing se propone un estudio de mercado con intención de conocer mejor a los consumidores finales para servir de referencia en el diseño de las estrategias de marketing.

Las razones por las que se ha visto necesaria la realización de este estudio son las siguientes:

1. Conocer las vías de comunicación por la que los lectores llegan a conocer la marca, viendo las lagunas existentes para comenzar a subsanar las carencias
2. Conocer de qué manera se refleja la lectura de los libros en la sociedad

De esta manera se conocerá una fuente de información primaria que generaría debate y permitiría conocer de qué manera y con qué eficiencia la Editorial realiza su actividad. Por ello se elaboraron una serie de objetivos a cumplir por este estudio:

1. Elaborar el perfil medio del lector
2. Conocer los hábitos de lectura
3. Estudiar la frecuencia con que se consume

4. Identificar los canales de comunicación por los que la Editorial puede ser conocida y la forma en la que se llega a la misma
5. Valorar las motivaciones iniciales del consumidor
6. Conocer el contexto general de la actividad que permita el desarrollo de una estrategia que mejore sus deficiencias y fomente sus fortalezas en dirección a la consecución de los objetivos de este plan.

6.2. METODOLOGÍA

La recogida de información tuvo lugar entre el día 1 de abril de 2016 al 30 de abril de 2016 en forma de encuesta autocumplimentada. En un primer momento ya se puede observar una limitación, y es la de cómo abarcar el mayor rango de edad posible. Dado que la compra de libros no se realiza en un establecimiento propio de la marca, sino que se realiza en tiendas minoristas, no podría verse ligada la actividad de la compra con la de la encuesta (dado que no es un objetivo mismo y último del proceso). Por ello, el formato encuesta autocumplimentada resulta el más conveniente, dado que puede realizarse en distintas plataformas y lugares, así como por la menor implicación que conlleva para el encuestado.

Son razones estas por la que el cuestionario se ha realizado principalmente por Internet (mediante la difusión en distintas vías para tener acceso a personas de distintas edades), así como entregada en mano y preguntada a personas aleatorias de la calle y de distintos establecimientos de rangos de edades determinadas (como residencias de ancianos, o clubes de lectura).

6.2.1. Diseño del cuestionario y temática de las preguntas

El diseño de la encuesta consistió en la elaboración de veintitrés preguntas en su versión final: cuatro para la elaboración del perfil del lector, tres para valorar los hábitos lectores, cuatro sobre la frecuencia lectora, cinco sobre la experiencia lectora, y siete para definir la experiencia como comprador de libros. Las preguntas fueron estructuradas aleatoriamente para no fomentar errores en la formulación de preguntas. Algunas de ellas han sido obtenidas de diversas fuentes de Internet sobre los hábitos lectores, pero la mayoría son de elaboración propia. También es de destacar que primeramente se ha

especificado el fin de la encuesta y el contexto en el que se hace la investigación para informar sobre el destino de la misma y su carácter anónimo.

La encuesta, una vez realizada por primera vez, se testeó con una muestra de 20 personas de diferentes edades y perfiles sociales elegidas personalmente por el autor del Trabajo con el fin de corregir errores de redacción o problemas de entendimiento de la misma. La elección “a dedo” fue por la relación de confianza depositada en estas personas para que mostraran abiertamente sus pensamientos sobre el cuestionario. Dicha encuesta se adjunta en la segunda parte de los Anexos.

6.2.2. Variables introducidas en el cuestionario

Tabla 1. Variables introducidas en el cuestionario

Sociodemográficas

- Edad: edad del encuestado.
- Nivel de estudios finalizados: Ninguno, Primaria/Secundaria, Bachillerato/FP, Diplomado/Licenciado/Graduado, Máster/Doctorado.
- Situación laboral: ocupación actual del entrevistado.

Hábitos de lectura

- Gusto/acercamiento a la lectura: Mucho, Regular, Casi nada y Nada.
- Motivos por lo que se lee: Es una herramienta para la vida, Me entretiene, Me ayuda a comprender mejor el mundo, Me permite huir de las preocupaciones, Me ayuda a descubrir lo que necesito conocer, Me ayuda a conocerme mejor, Me ayuda a escribir mejor, Me lo imponen (en el colegio, mis padres, etc.), No me gusta leer. Al final, posibilidad de opción abierta.
- Relación entre tiempo libre y lectura: Se lee más en los periodos vacacionales, Se lee lo mismo, Se lee menos.

Frecuencia lectora

- Tiempo medio de lectura semanal: medición progresiva en intervalos de horas (de cinco en cinco) a elegir horas de lectura semanal.
-

-Media de libros leídos al mes: medición también progresiva en intervalos unitarios.

-Percepción propia sobre el tiempo dedicado a la lectura: ambición por leer más, o no (variables sí/no).

-Motivos por los que no se lee tanto como gustaría: No tengo tiempo,

-Cuando me pongo no tengo ganas, El precio de los libros, No he encontrado ningún género que me convenza, Lo último que he leído me ha quitado las ganas. Opción final de respuesta abierta.

Experiencia lectora

-Escritor favorito: respuesta abierta. Esta pregunta, junto con la siguiente, colocadas a media encuesta, hacen reactivar al encuestado para que no entre en un grado de pasividad.

-Libro favorito: respuesta abierta.

-Número de libros leídos en los dos últimos meses: variable progresiva en intervalos de tres. Se han elegido los dos últimos meses por ser un tiempo no demasiado largo (en caso de no haber leído mucho) ni demasiado corto (en caso de haberse leído muchos y que sea difícil el recuento).

-Género literario favorito: variable cerrada con respuesta abierta al final: Ensayo, Biografía, Novela, Poesía, Teatro.

-Subgénero novelístico favorito: opción multirespuesta (hasta un máximo de 5). Se ha centrado el interés sólo en la novela dado que es el género más común y más vendido.

Experiencia como comprador de libros

-Lugar de obtención de los libros: Me los deja un familiar/amigo..., Los compro, Me los regalan, Los tomo prestados de la biblioteca pública. Opción final de respuesta abierta.

-Libros comprados en los dos últimos meses (se pretende poner en relación la proporción de libros comprados sobre los libros leídos): variable progresiva.

- Percepción del precio de los libros: Muy caros, Bastante caros, Ni caros ni baratos, Baratos, Muy baratos.
 - Forma de conocimiento de un libro: Medios de comunicación (radios, periódicos, revistas), Redes sociales e Internet (Facebook, Twitter, Instagram...), Recomendación de amigos/familiares..., Investigación propia, Biblioteca. Opción final de variable abierta.
 - Motivos por los que se compra un libro: La reseña, La portada, El autor, El título, Que sea Top Ventas. Opción final de variable abierta.
 - Conocimiento de eventos literarios: Presentación de libros, Firmas de libros de algún autor, Ferias del libro, Lecturas conjuntas, Lecturas públicas.
 - Participación en los eventos literarios: de los eventos de la variable anterior, indicar a cuáles se ha asistido, se va a asistir o se quiere asistir para conocer el grado de implicación de los encuestados con la lectura.
-

6.3. MUESTRA

Se incluyeron como población objetiva todas las personas que voluntariamente respondieron a la encuesta de todos los rangos de edad, entrevistadas en el periodo del 1 de abril al 30 de abril de 2016. Es cierto que habría sido interesante realizar este estudio en un periodo de tiempo más amplio para obtener una mayor representatividad de la información, pero las limitaciones técnicas así como el contexto de realización de este Trabajo de Fin de Grado impusieron un periodo de realización más corto.

La encuesta, como se ha señalado anteriormente, se ha difundido vía Internet principalmente (gracias a la página web de www.onlineencuesta.com, que tiene un convenio con la Universidad de Valladolid para poder tener acceso a más posibilidades gratuitamente). Asimismo, para la obtención de datos en los rangos de edad más elevados (y que no utilizan la red ni dispositivos electrónicos), se ha realizado un desplazamiento a lugares en que personas de este rango de edad pudieran ser entrevistadas. La selección de las mismas ha sido completamente aleatoria, sin seguir ningún parámetro específico en la selección más que la elección de aquellas personas con ganas de participar.

Para la puesta en práctica del cuestionario final se realizó una estimación de un máximo de 100 cuestionarios. Los cuestionarios recogidos al final de la investigación suman un total de 137.

Hay que destacar que durante el periodo de realización de la encuesta fue el día del Libro (23 de abril), lo que impulsa más a comprar libros en esa fecha, además de que hay una mayor difusión del hábito, de autores, y de títulos.

6.4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS POR OBJETIVOS

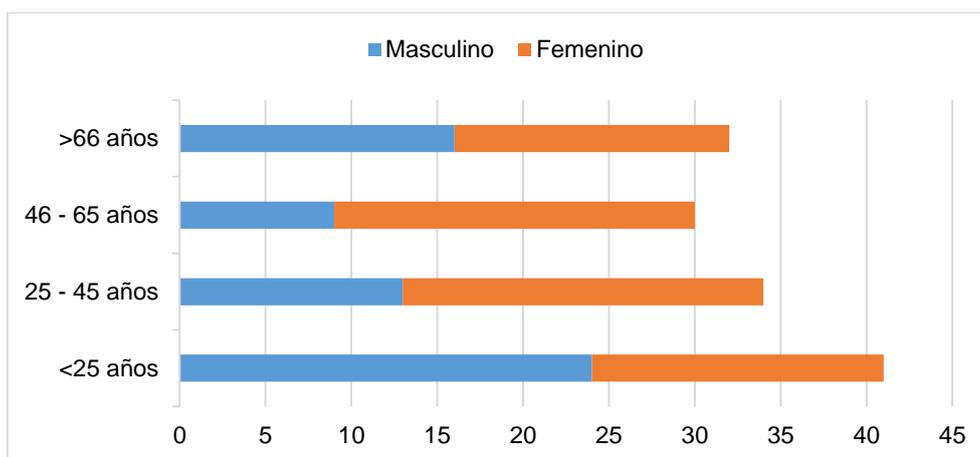
Se ha asumido que la distribución de las variables es normal al ser una muestra de $n > 30$. Para el análisis de los datos obtenidos se han utilizado el programa Excel. Se ha realizado una tabla de datos con las respuestas obtenidas y se han tratado los mismos para categorizarlos según la respuesta correspondiente. Los análisis realizados han sido de frecuencias y descripción de las variables. Las tablas de frecuencia se realizaron en base a la población encuestada que contestó a esa pregunta.

6.4.1. Perfil sociodemográfico de la muestra de la población

Estudiar las características de la muestra sirve para determinar la representatividad de la misma, y así conocer si sus características representan al total de la población y determinar los atributos que lo representan. Los resultados servirán posteriormente para asociar los perfiles con otro tipo de información y orientar el camino a seguir en las políticas de marketing.

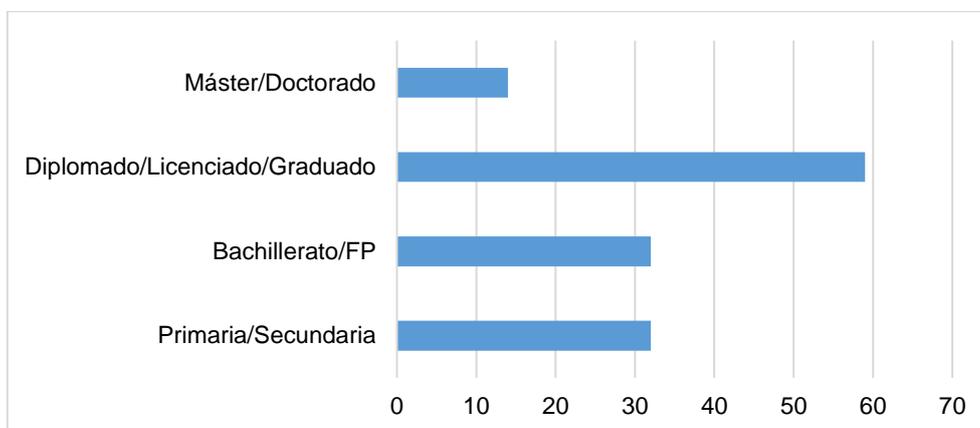
En primer lugar, se ha distribuido la población en cuatro grupos de edad para estudiar las variables con respecto a cada uno de ellos del siguiente modo: hasta 25 años, entre 26 y 45 años, entre 46 y 65 años, y 66 o más años. Dada la aleatoriedad de la encuesta (y su vía de transmisión), la muestra de cada rango de edad es diferente: 41 personas del primer grupo, 34 del segundo, 30 del tercero, y 32 del cuarto; la muestra es similar aunque con ligeras diferencias en el sector más joven. En cuanto a la distribución por sexos, 62 son hombres (el 45,5% de la muestra), y 75 mujeres (el 54,5%), por lo que la proporción también está bastante igualada. La distribución de sexo por edades es tal que:

Gráfico 5. Edad y sexo



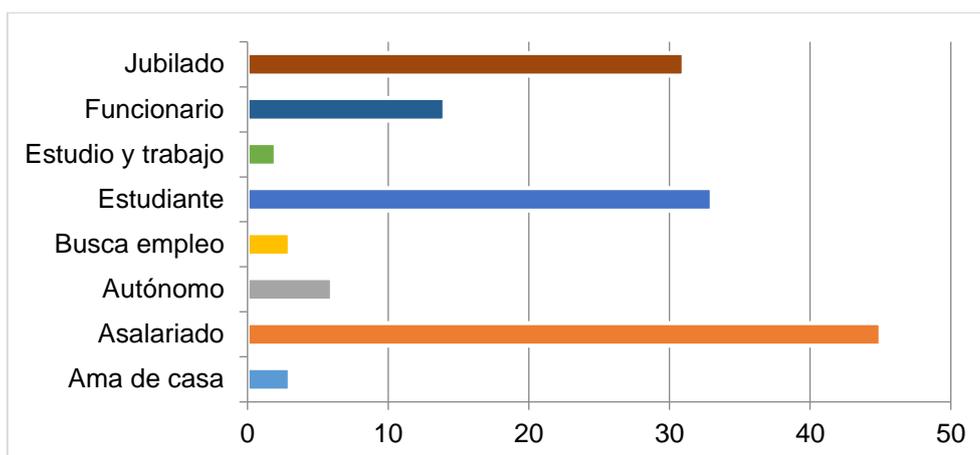
En cuanto al nivel de estudios de la muestra, la mayoría de las personas encuestadas son diplomadas/licenciadas/graduadas (43%), seguido de aquellos con estudios primarios/secundarios y bachillerato/FP (ambos 23,35%), y por último quienes tienen un máster o doctorado (10,21%). Por rangos de edad quedaría representado así:

Gráfico 6. Nivel de estudios finalizado



Respecto a la situación laboral de la muestra, es mayoritariamente asalariada (33,8%), seguido de los estudiantes (24,1%) y los jubilados (22,6%). Esta muestra es lógica, teniendo en cuenta que de cada rango de edad se han elegido el mismo número de personas (por tanto, el peso total de la tercera edad será, en relación, superior a la distribución que pueda haber en el rango de los 26-45 años, por ejemplo, ya que las situaciones laborales de cada una de las personas serán diferentes en función de sus circunstancias personales).

Gráfico 7. Situación laboral

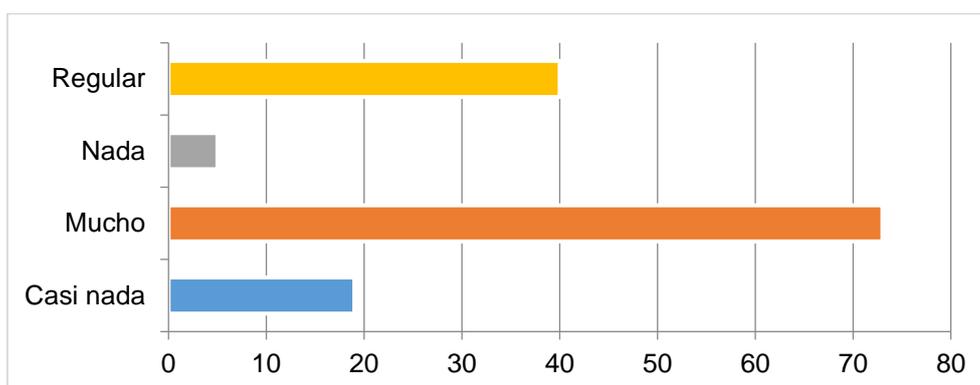


Por tanto, se puede decir que la población es heterogénea, con muestra de $n > 30$ en todos los grupos de edad, una distribución (final) similar en cuanto a sexos, aunque diferente en cuanto a sexos en rangos de edad, y con un nivel medio de estudios de diplomatura, licenciatura o grado.

6.4.2. Hábitos de lectura

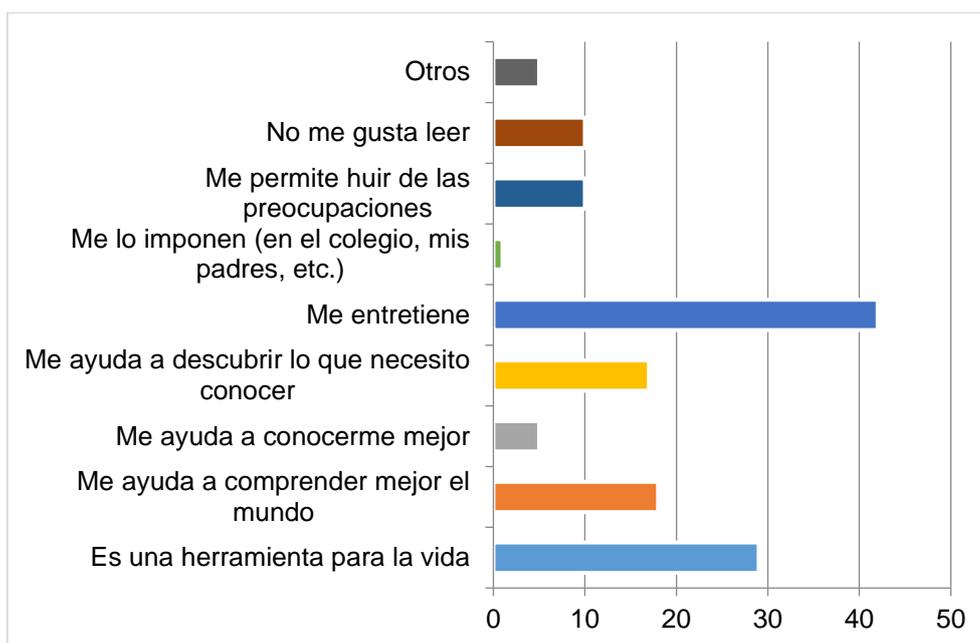
La segunda parte de la encuesta trataba temas relativos a la habitualidad con que se lee y los motivos por los que se hace. A más de la mitad de la muestra (53%) le gusta mucho leer, seguido de un 29% al que le gusta regular. La mínima parte afirma que no le gusta nada o casi nada (un total del 18%, 14% “casi nada”, y 4% “nada”).

Gráfico 8. Gusto por la lectura



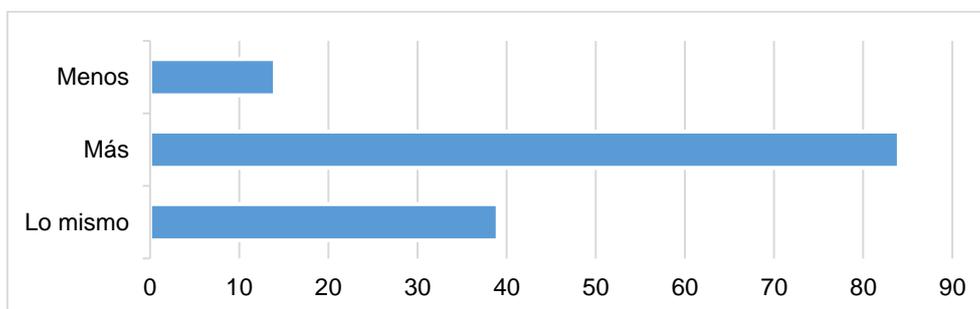
Las motivaciones que llevan a los encuestados a leer son de muy distinta índole, siendo la mayoritaria el entretenimiento (31%), seguido de la consideración de que es una herramienta para la vida (21%) y de que ayuda a comprender el mundo y a descubrir lo que necesita conocer (13% y 12% respectivamente).

Gráfico 9. Motivos por los que se lee



Asimismo, la mayoría de la muestra (61%) lee más en periodos vacacionales, frente a un 39% que lee lo mismo, y un 14% que lee menos.

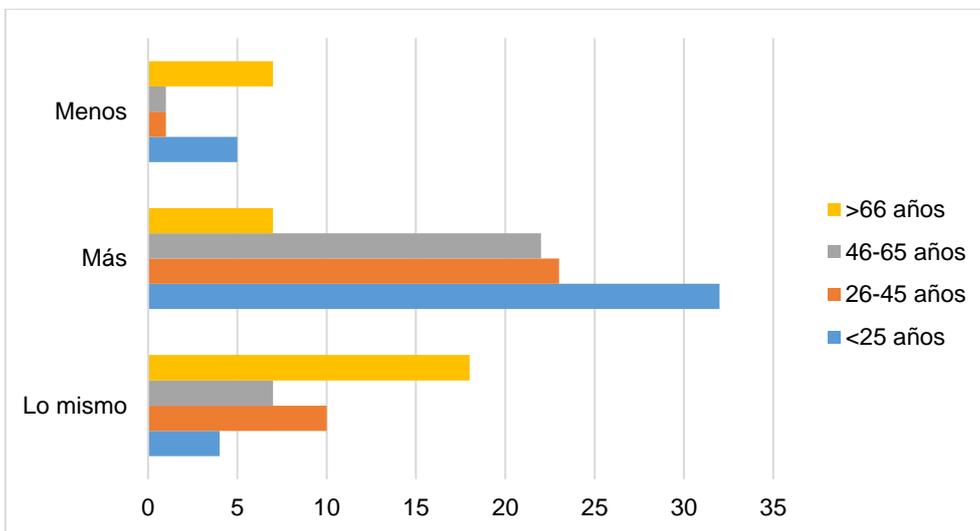
Gráfico 10. Lectura en períodos vacacionales



Dados estos resultados, sería interesante relacionar los hábitos lectores con la situación laboral de la persona. Así pues, en el rango de edad de menores de 25 años la gran mayoría afirma que lee más (lo que corresponde con períodos de no estudio y que les permite tener más tiempo para dedicar a la lectura). El rango de 25-45 años también lee más, al igual que el siguiente tramo de edad, de 46-65; esto también tiene lógica por el devenir diario de las obligaciones laborales y familiares. En cambio, los de 66 años o más afirman leer lo mismo, lo que puede corresponderse con que no tienen esa costumbre y no suelen hacerlo nunca.

Llama la atención una pequeña parte de la muestra menor de 25 años que afirma leer incluso menos, pero esto tiene relación con aquel pequeño porcentaje que dice leer por imposición externa (lecturas obligatorias del colegio).

Gráfico 11. Lectura en períodos vacacionales según edad



6.4.3. Frecuencia lectora

El tercer bloque de preguntas se refieren a la frecuencia lectora. Así, en primer lugar, en cuanto al tiempo medio dedicado a la lectura semanal, la mayoría dedica menos de 1 hora de media al día a leer (entre 0 y 5 horas, con un porcentaje del 72%), seguido de entre 1 y 2 horas al día de media (de 6 a 10 horas semanales, con un 43%). El resto de valores tienen muy poco peso relativo.

Gráfico 12. Tiempo medio dedicado a leer a la semana (I)

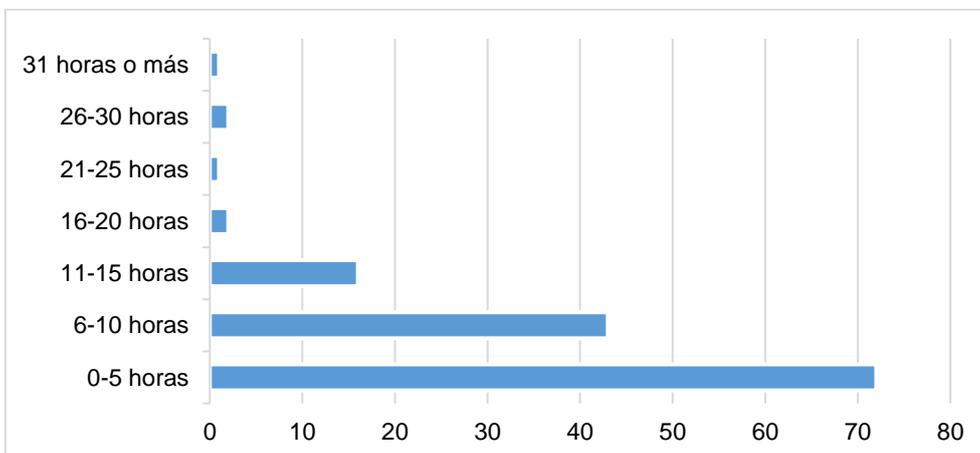
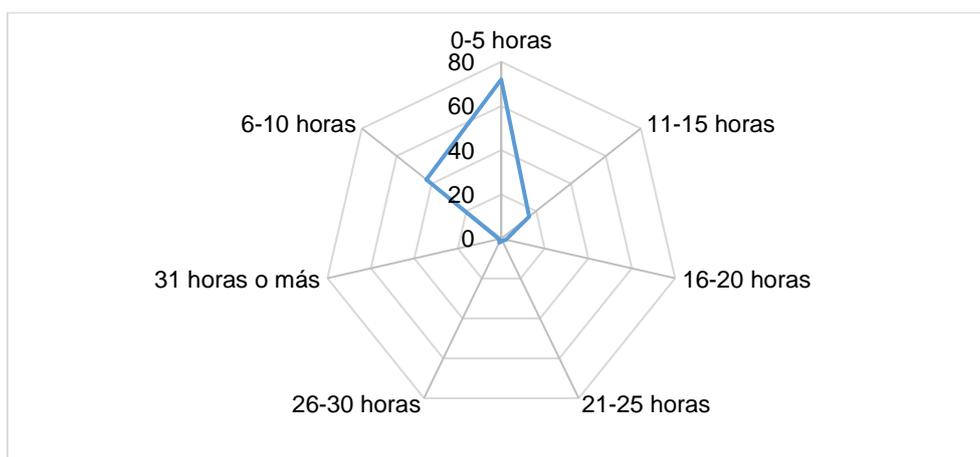
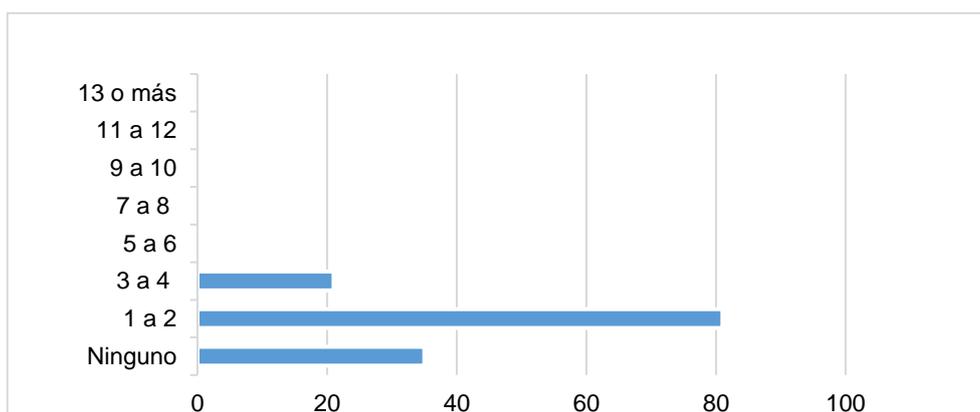


Gráfico 13. Tiempo medio dedicado a leer a la semana (II)



La media de libros que se leen al mes es 1,4, aunque es más fuerte el porcentaje de personas que no lee nada a aquellas personas que leen más de 2. Por ello puede entenderse que la tendencia será a la baja.

Gráfico 14. Media de libros que se leen al mes



Asimismo, un grandísimo porcentaje de la muestra afirma tener un deseo por leer más (en un 91%). Y el motivo principal que les inducen a no leer es la falta de tiempo (70%), seguido muy de lejos por la falta de ganas cuando se ponen a leer (en un 12%). La relación de estos datos con edades (tratando de relacionar los motivos personales de cada uno en función de su rango de edad) sería acorde ya que por ejemplo la tercera edad entiende que el principal motivo que le lleva a no leer es el precio de los libros; el rango de edad trabajadora (de los 25 a los 65) justifica que no tiene tiempo; y la parte joven más de lo mismo.

Gráfico 15. Motivos por los que no se lee

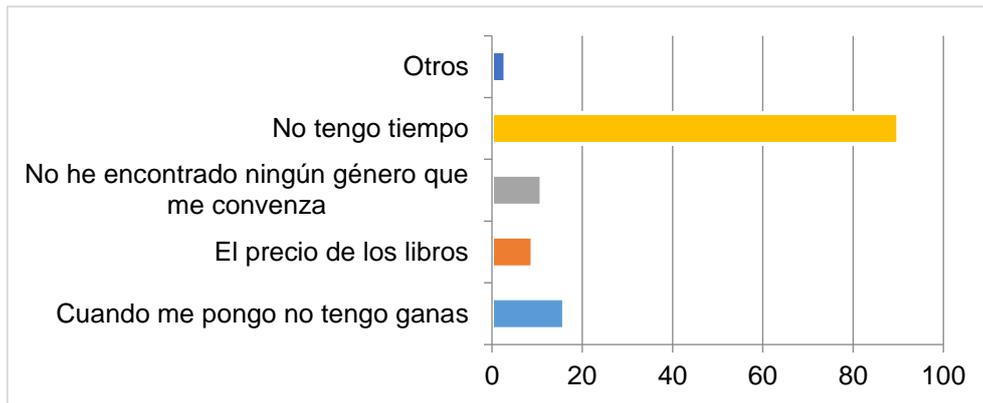
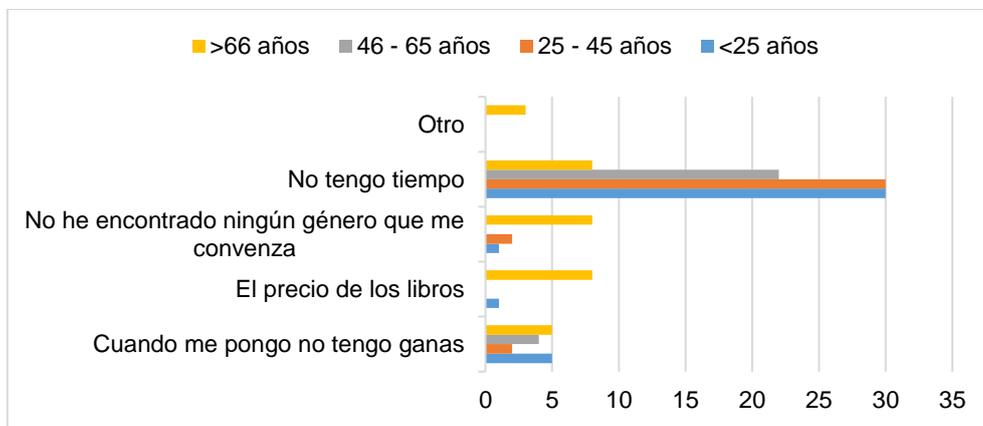


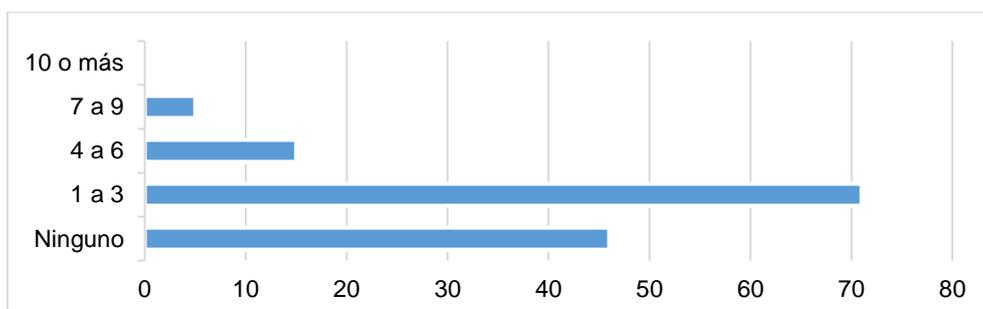
Gráfico 16. Motivos por los que no se lee (por edades)



6.4.4. Experiencia lectora

Un 71% de la muestra afirma que en los dos últimos meses ha leído de 1 a 3 libros, seguido de un 46% (casi la mitad) que no ha leído ninguno. Por encima (con 4 o más libros leídos) nos encontramos con un 20% de la muestra.

Gráfico 17. Libros leídos en los dos últimos meses



El género literario favorito es la novela con diferencia, siendo las novelas de intriga/misterio, histórica, románticas y de aventuras las más aclamadas.

Gráfico 18. Género literario favorito

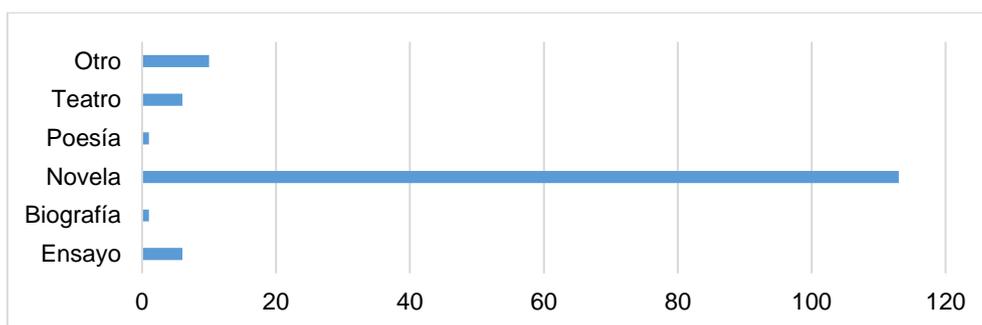
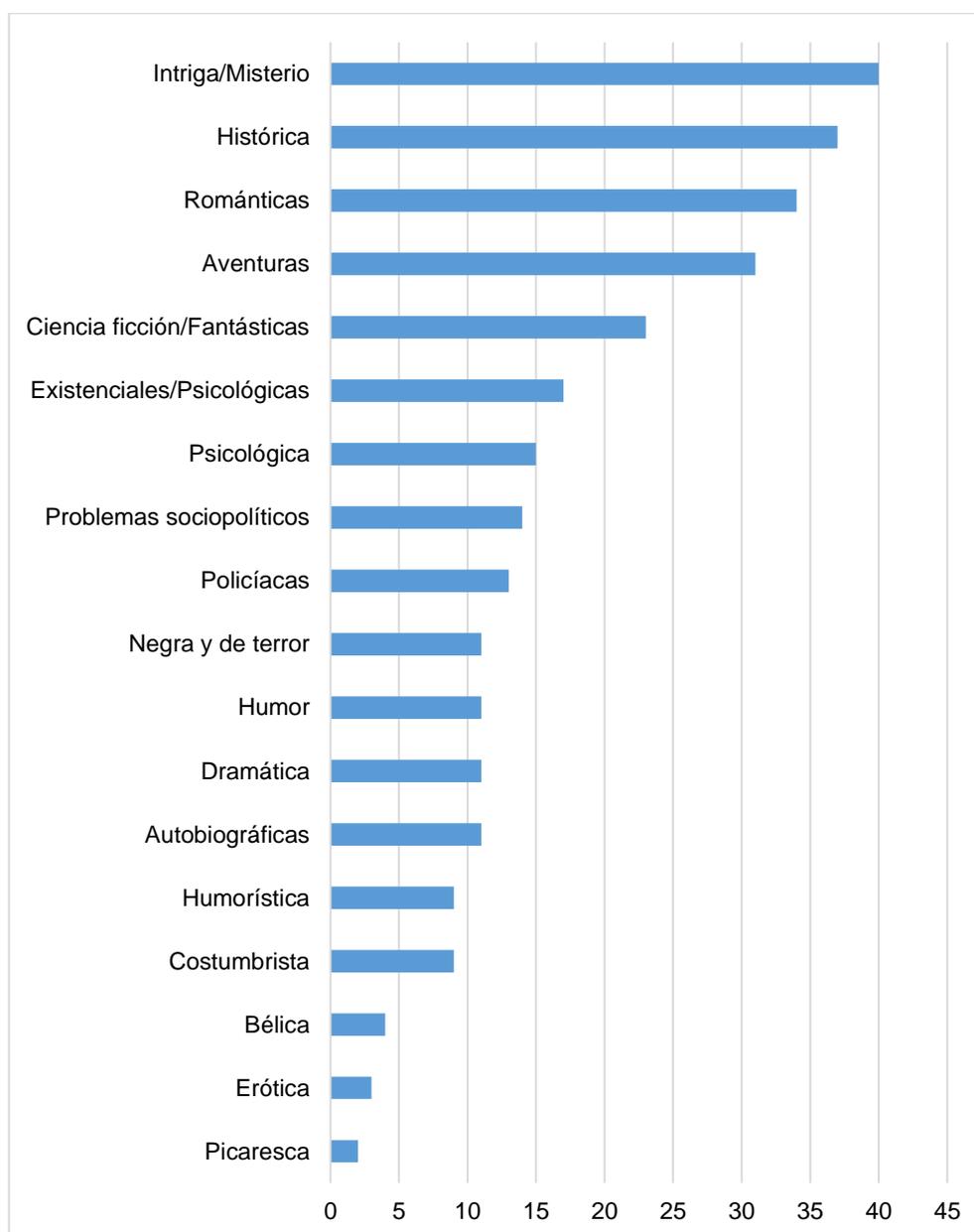


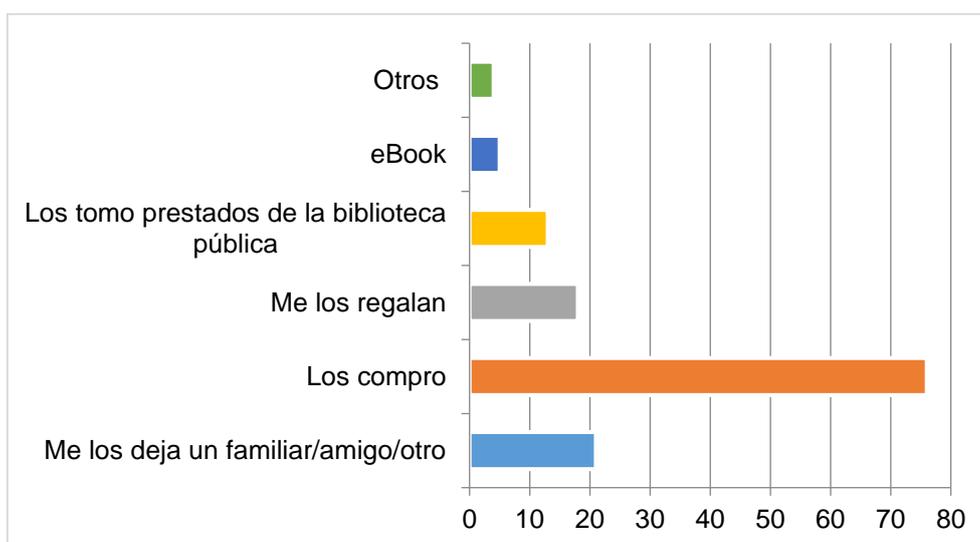
Gráfico 19. Subgénero novelístico preferido



6.4.5. Experiencia como comprador de libros

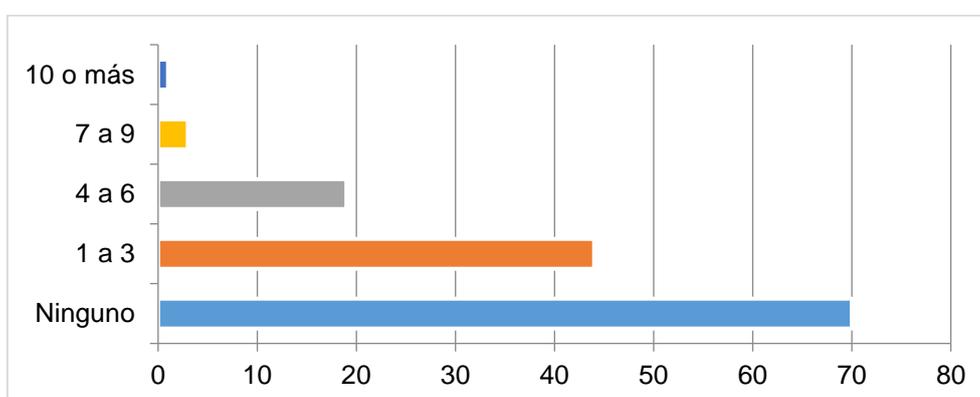
Esta última parte de la encuesta ofrece datos reveladores. Así, muestra que la mayoría de la muestra compra los libros que lee (un 55%), seguido a la par por quienes los toman prestados de una persona cercana (15%) y quien afirma que se los regalan (13%). Un interesante 10% afirma obtenerlos en la biblioteca pública, y un destacaba 4% por vías electrónicas.

Gráfico 20. Obtención de libros



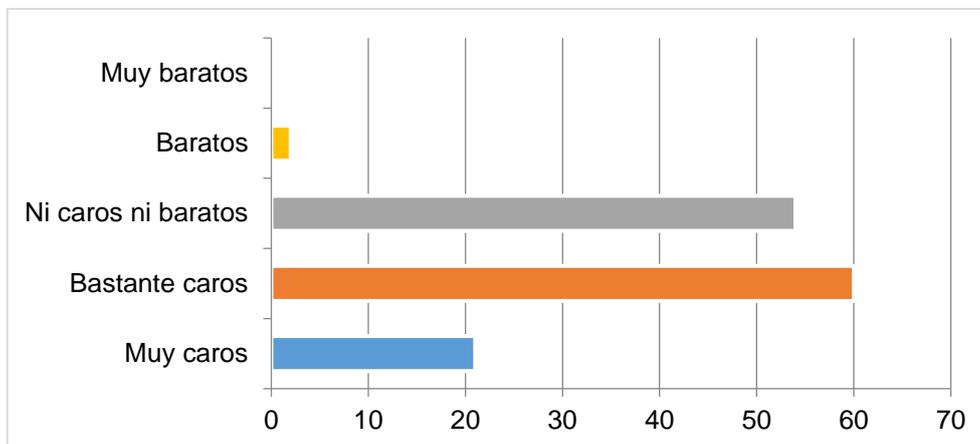
La frecuencia de compra es muy significativa: un 51% no ha comprado libros en los dos últimos meses, seguido de un 32% que ha comprado sólo de 1 a 3, y un 14% que ha comprado de 4 a 6. El resto del porcentaje es, en global, irrelevante pues sólo consta el 3% del total.

Gráfico 21. Libros comprados en los dos últimos años



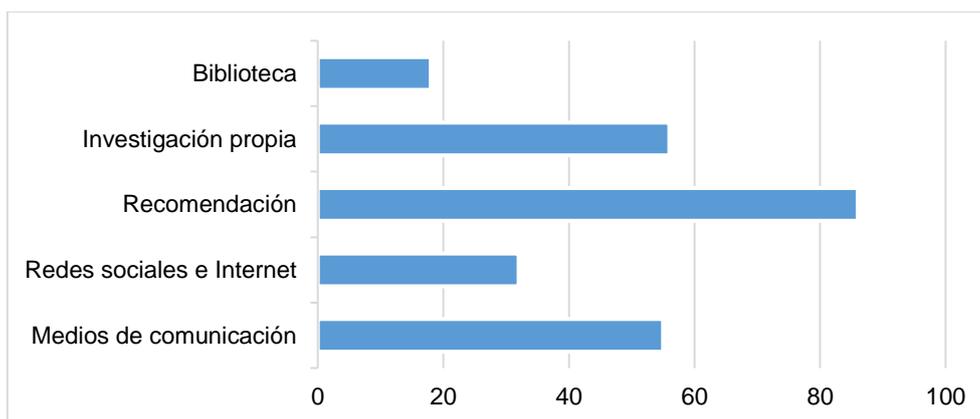
Asimismo, la valoración sobre el precio de los libros en relación con el nivel de vida está bastante pareja entre que son bastante caros (44%) y “ni caros ni baratos” (39%).

Gráfico 22. Valoración del precio de los libros



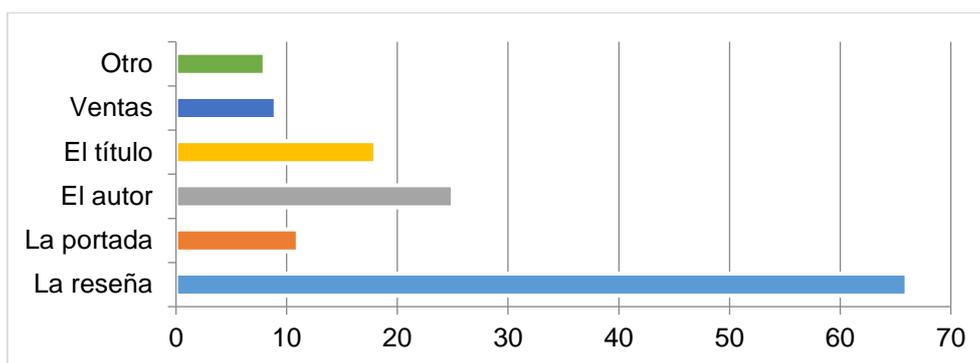
La vía por la que más se conoce un libro sería por recomendación directa de alguna persona cercana (35%), seguido por investigación propia (23%) y las vías tradicionales de los medios de comunicación tales como periódicos, radio o revistas (22%). No obstante, no es insignificante el 13% de la muestra que los conoce por las redes sociales.

Gráfico 23. Vía de conocimiento de los libros



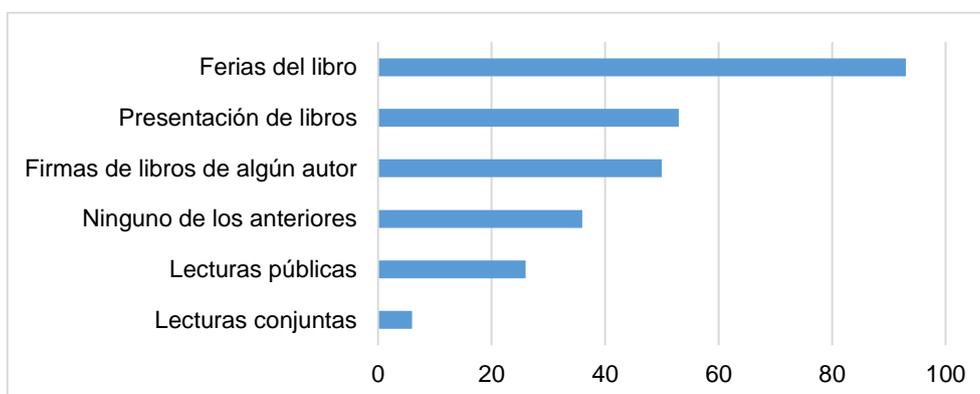
El factor determinante para la compra del mismo sería la reseña en un importante 48%, seguido del autor (18%) y el título (13%).

Gráfico 24. Factor que determina la compra de un libro



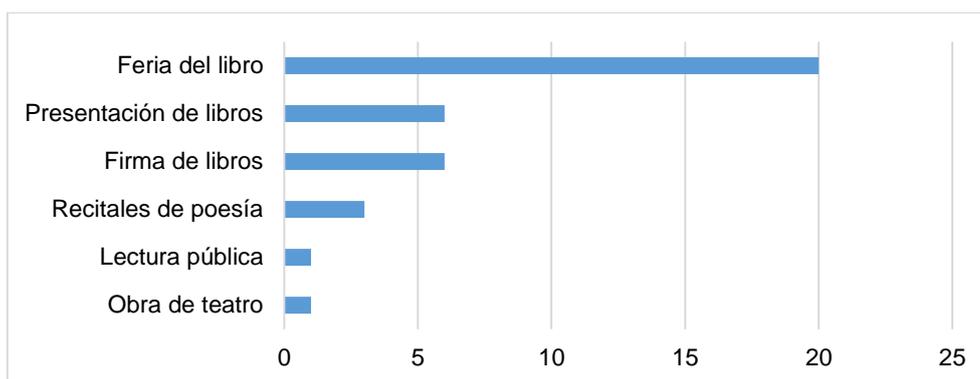
Por último, se preguntó acerca del conocimiento sobre cinco eventos: presentaciones de libros, firmas de libros, ferias del libro, lecturas conjuntas, y lecturas públicas. El evento que más se conoce son las ferias del libro (que lo conocían 93 personas de un total de 137), después la presentación de libros (53 personas) seguido muy de cerca de las firmas de libros de algún autor (50 personas). Las lecturas públicas un total de 26 personas, y las lecturas conjuntas sólo 6. No obstante, una gran parte (36 personas) no conocían ninguna de ellas.

Gráfico 25. Percepción sobre eventos



De todos ellos, al que más se ha asistido es a ferias del libro con un total de 20 personas, que son bastante pocas para el global de la muestra. Le siguen de cerca la presentación de libros y la firma (6 en cada una de ellas). Los motivos que llevaron a la asistencia de alguno de ellos fueron: conocer al autor y reunirse con gente que comparte intereses y gustos en las firmas; conocer al autor también y decidir si comprar o no una obra de un determinado autor en las presentaciones de libros; entretenerse, conocer libros nuevos, y adquirir libros con descuentos en las ferias; y la notoriedad de la obra en las lecturas públicas (se puso de ejemplo la lectura pública de El Quijote).

Gráfico 26. Eventos asistidos o con intención de asistir



6.4.6. Conclusiones del análisis

Este análisis ha permitido conocer los hábitos, gustos, conocimientos y experiencias de una persona promedio con respecto a los libros y el mundo de la lectura. Sin embargo hay que tener en cuenta que este estudio se ha realizado con un carácter orientativo dado el corto espacio de tiempo en el que se ha desarrollado. A pesar de ello se ha conseguido información de gran utilidad que muestra la eficacia de este tipo de estudios para la correcta orientación en la futura consecución de un plan de marketing. A continuación se sintetizarán las principales conclusiones y recomendaciones para ello a partir de los datos expuestos.

Nos encontramos ante un perfil de persona poco lectora y que leería más si tuviera más tiempo libre, o si los libros fueran más económicos (de hecho, aprovechan eventos como las ferias del libro para obtener el descuento del 5% que esta ofrece a sus compradores). La carencia de una habitualidad lectora en la sociedad española debería verse redirigida hacia una potenciación de la lectura que debería empezar no sólo con costumbres, sino con fomento de la compra con promociones, descuentos, o impulso del libro electrónico.

La novela tiene el trono indiscutible como género literario preferido, debiendo focalizar los esfuerzos en éste ya que sería más sencillo el impulso con algo que ya se sabe que gusta. Los subgéneros ya descritos como principales deberían “llevarse la palma”.

Queda evidenciado que el boca a boca es un factor increíblemente importante, ya que la recomendación de libros con amigos y familiares con los que se comparten intereses es la forma más cómoda y más segura de apostar por un libro y no otro. Por ello los gustos terrenales o la lectura más fácil (sin

estilo complicado) habrán de ser los puntos fuertes y por los que se ha de apostar como lectura que asegura las ventas. Porque es este factor el que, al final, determina la obtención de un libro y, por tanto, la compra del mismo (ya que la mayoría de las veces se compra un libro).

Ahora bien, las compras de libros son muy escasas; la percepción de su valor económico le hace perder puntos que impulsen a ello, siéndole considerado al final más como una inversión importante a pensar dos veces antes de llevar a cabo.

La promoción de los libros está correctamente realizada por la vía de los medios de comunicación, difundiéndose correctamente el mensaje que se quiere transmitir. El conocimiento espontáneo es la clave, junto con una adecuada promoción que sugiera la compra de un título que alguien podría no haber llegado a plantearse comprar. Porque en el caso de que se busque individualmente, los factores que determinarán una compra vendrán determinados principalmente por la reseña, además del autor y el título. Es importante contar con unos buenos editores y publicistas que sepan conectar los dos mundos, el del lector, y el de la compra de libros.

Las ferias del libro son la oportunidad perfecta para dar a conocer una novedad, ya sea en cuanto a título, autor o idea. Ahora bien, hay otras actividades que quedan muy descolgadas y que no son conocidas y que podrían fomentar la lectura en sí misma (y el consumo en última instancia). Hoy en día con Internet seguir los movimientos de un autor o conocer los eventos culturales de esta índole que puede haber en la ciudad no es algo complicado, siendo la manera más fácil de localizar este tipo de sucesos.

7. DAFO

A partir de la información obtenida en el análisis del entorno general, el análisis intermedio y el análisis interno, así como el estudio de mercado, se ha elaborado un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Grupo Editorial Planeta siguiendo el modelo DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad del Grupo Editorial y de alguno de sus sellos. • Longevidad en el mercado. • Contratos de exclusividad con autores notorios. • Autores con nombres y apellidos como fuente de ventaja competitiva. • Muy buena arquitectura de marca (marcas múltiples). • Las distintas líneas editoriales se ven beneficiadas de la imagen de la marca principal. • Eslóganes diferenciados y concreción del público objetivo para cada uno de los sellos. • Web Planeta de Libros. • Permite leer el primer capítulo de los libros. • Sistema logístico no obsoleto • Previsión de mejora de facturación. • Previsión de aumento de beneficios. • Variedad de precios y de formatos de los libros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precedente de situación cercana a la quiebra. • No vende directamente al consumidor final.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del consumo privado por la creciente mejora económica nacional. • Innovaciones tecnológicas (eBook). • Facilidades logísticas para el consumidor final. • Remontada en la facturación de la industria editorial en un 3% en 2015. • Importancia del sector en el PIB (38,1% del valor económico relativo al conjunto de las actividades culturales). • Relativas fuertes barreras a la entrada y a la salida de competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible subida del IVA de los libros. • Subida del precio de la energía. • Piratería. • Demanda muy elástica. • Bajo interés por la lectura generalizado en España. • Percepción del valor económico de los libros negativa. • Sector muy poco concentrado, muy competitivo y rival. • Gran variedad de productos sustitutivos. • Elevado poder de negociación de clientes. • Activos poco liquidables. • Escaso conocimiento de eventos de promoción y venta.

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tras un análisis amplio del contexto en que se encuentra la empresa, en este plan de marketing se proponen una serie de objetivos a través de las estrategias que a continuación se detallarán. Es importante destacar que, dada la trayectoria profesional de esta empresa, la notoriedad que alcanza y la importancia que tiene en el sector en nuestro país, ciertamente son pocos los aspectos que puede mejorar. Aun así, a continuación se detallarán 4 estrategias posibles a seguir.

Los pasos a seguir se dirigirán hacia una misión y objetivos que pueden definirse como:

- Misión: Fomentar el consumo de libros mediante promociones, nuevas eventos únicos de la marca y emisión en nuevas vías.

- Objetivos:
 - Realizar promociones en ventas, sobre todo en libros electrónicos.
 - Realizar eventos únicos de la marca para dar a conocer específicamente productos propios.
 - Mejorar la comunicación directa escritor-lector mediante las redes sociales y la web Planeta de Libros.
 - Asociarse a un periódico de manera que se rebajen precios de libros con las compras.

Dicho proyecto se estima para un plazo de 5 años sin perder de vista la necesidad de mantener la posición actual del Grupo Editorial, así como sus estrategias y su actividad. Las actividades que se proponen serían un complemento a su actividad actual de marketing; del mismo modo, habrá de tenerse en cuenta el entorno general señalado anteriormente.

Por último es importante poner de relieve el peligro de caer en la denominada “miopía del marketing” que consiste en centrar la atención únicamente en el producto comercializado dejando de lado las necesidades del

cliente, así como centrarse en las necesidades actuales de la empresa sin pensar en circunstancias futuras.

8.1. ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO

La primera labor a la hora de realizar un plan de marketing es determinar el público al que van dirigidas nuestras estrategias y nuevas acciones. Conocer a quién vamos a dirigir nuestros esfuerzos nos ayudará a satisfacer las necesidades y deseos finales del público, y siempre tomando en consideración sus hábitos y costumbres. La competencia sería el otro factor que habría que analizar, pero esta ya ha sido estudiada en el análisis del entorno intermedio de este Trabajo.

El consumidor de productos del Grupo Editorial Planeta no tiene un rango de edad determinado, sino que abarca a un público de todas las edades sin distinción (dada la amplia oferta que tiene para todos los públicos). Dados los objetivos señalados anteriormente, y dado que en ninguno de ellos cobra especial relevancia la edad, las estrategias que se propondrán a continuación no se refieren a ningún grupo en concreto. El territorio al que se dirigirá será el territorio nacional español, sin segmentación geográfica.

8.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

8.2.1. Promociones en ventas

Dado el análisis de la empresa y los datos obtenidos sobre los bajos índices de lectura y la escasa habitualidad de dicha actividad en España, una manera inteligente de fomentarla conllevando, en último término, la obtención de mejores resultados en la cuenta de pérdidas y ganancias, sería la realización de promociones en ventas.

Así, se ha pensado en realizar esporádicamente aunque con cierta asiduidad (por ejemplo, una vez al mes) promociones que podrían consistir en una promoción “2x1” en libros clásicos o de bolsillo (del mismo tamaño o características), así como descuentos del 5% (como el aplicable en la Feria del Libro) en libros de reciente publicación. De esta manera se crearía un estímulo hacia las personas a seguir las novedades en el mundo editorial, pero sobre todo

se permitiría que cambiara (mínimamente) la percepción sobre el precio de los libros (que es negativa: altos precios).

El resultado final sería la simpatización por parte de los consumidores finales (lectores) hacia la marca, así como la fidelización del cliente, que impulsado por la optimización del precio, tenderá a comprar más, y a repetir la compra en el futuro. De hecho es conocido que en las Ferias del Libro de las distintas ciudades el volumen de ventas es mayor y no sólo por la reunión en un solo acto de distintas actividades, sino por las promociones existentes (fue una de las razones que los encuestados adujeron a la hora de justificar su asistencia a estos eventos).

Ahora bien, este tipo de campañas promocionales habrían de enfocarse fundamentalmente en el libro electrónico, pero aquí ya no para la mejora de la percepción, sino para el fomento del mismo. El eBook conlleva menos costes de materia prima para la empresa, así como menores costes de fabricación (por tanto, menos Costes Fijos), por lo que la promoción de venta de estos libros puede suponer una ventaja para la empresa en términos de cuenta de resultados. Por tanto lo que se conseguiría sería una promoción de un nuevo concepto de lectura al que no todo el mundo está acostumbrado (y del que no todo el mundo es partidario), además de un fomento de la lectura en general, y un abaratamiento de costes.

8.2.2. Eventos únicos

Grupo Editorial Planeta no realiza eventos propios. Bien es cierto que tiene librerías y clubes de lectura propios, pero no organiza acontecimientos de exclusividad de la marca.

Una interesante manera de dar a conocer la marca, los productos propios, así como relacionar algunos de los sellos con el Grupo Editorial sería la organización de eventos especiales, con venta de libros de la Editorial, presencia de algunos autores, firma de libros, e incluso merchandising si se viera viable. Se trataría de un acontecimiento especial en el que se unirían distintas actividades realizadas actualmente de forma separada y que reunirían en un único lugar a personas con los mismos intereses y gustos.

Se trataría de un concepto ampliado de la Fundación José María Lara, que se centra en la promoción de la cultura andaluza, pero extendido a todo el

territorio nacional. No se está hablando aquí de crear otra asociación, o de ampliar la ya existente, sino de crear eventos con características similares a otros ya existentes en otros ámbitos (como la Feria del Manga y el Cómic, o la Feria de Videojuegos, reuniendo ambas a una increíble cantidad de gente).

Este evento podría empezar en las principales ciudades de España y durar varios días, de modo que la planificación del mismo fuera tal que cada día estuviera enfocado a un público determinado. Por ejemplo un día a público infantil, con talleres de juegos, pintura y otras actividades de interés; otro a público juvenil, con ambientación determinada; y otro a un público adulto.

8.2.3. Mejora de la comunicación escritor – lector

En la actualidad el Grupo Editorial Planeta cuenta, como ya se ha explicado con anterioridad, con una página web que va correlacionada con redes sociales con el mismo nombre (Planeta de Libros) que fomentan la participación entre autores y escritores, llevando al lector una experiencia singular y más divertida de comunicación e integración como parte de un todo. Pero esta interacción no es tan efectiva como se promete, siendo única esta relación con los administradores de la página correspondiente.

Sería interesante que se organizaran determinados eventos *online* en los que un escritor determinado (quien, por ejemplo, vaya a sacar una nueva obra y le sirva también de promoción) responda preguntas y respuestas con sus fans y lectores por esta vía intermedia de la web (o red social) de la editorial. Así pues, se podrían crear foros de debate o chats que sólo se verían abiertos en ese momento determinado, y con moderador (podría llegar a ser caótica la conglomeración de preguntas y respuestas para el autor) que respondería pasadas unas horas, o en el momento mismo (en función de número de personas que pueda tener prevista la “quedada”).

Estas actividades se acercarían más a un público más joven y dinámico.

8.2.4. Asociación o convenio con un periódico

Una última estrategia de marketing que podría llevar a cabo el Grupo Editorial sería la asociación del Grupo con un periódico (o la creación de un convenio) de tirada nacional como podría ser El Mundo, o el País. Dicha asociación entre ambas empresas consistiría en que con las tiradas de periódicos de determinados días semanales (como el domingo) se acompaña un

libro (por un precio superior al del periódico, pero inferior al que costaría normalmente siendo, en global, más barato). Esta estrategia beneficiaría a ambas empresas: la del periódico porque muchas personas no habituales lo comprarían por el libro; y la editorial porque habría parte del beneficio que se llevaría para sí.

Dada la rebaja del precio que se va a incluir inherentemente en el libro, el coste habrá de ser menor para la empresa porque su margen de beneficio será más bajo. Esta disminución del coste final podrá lograrse tanto en las materias primas (con materiales de calidades inferiores o papel reciclado, con tapas blandas y poca tinta), como en la distribución, y en la comercialización (ya que la difusión de la promoción del periódico habrá de repartirse entre las dos empresas a partes iguales, o en la proporción que estimasen conveniente).

9. CONCLUSIONES

A través de este Trabajo se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado del Grupo Editorial Planeta. Esto ha permitido conocer al Grupo desde distintas perspectivas y ha permitido integrar en él diferentes estrategias con el objetivo de determinar distintos planes de marketing que se podrían llevar a cabo dentro de dicha organización. Las principales conclusiones obtenidas son:

1. El estudio de mercado ha permitido conocer el perfil del lector: los índices de lectura en nuestro país son bajos y no existe un hábito lector. Es por ello por lo que se ha visto conveniente fomentar la lectura en general y la compra en particular mediante el uso de promociones en ventas y descuentos. Con ello lo que se obtendría sería una mejora de la imagen de marca del Grupo Editorial Planeta que se traduciría en un acercamiento hacia los lectores.
2. Los avances tecnológicos que existen en la actualidad permiten acercarse a otro tipo de público. Esto, unido al menor precio de los libros

electrónicos, haría que la estrategia de promoción de ventas se viera focalizada en los eBooks.

3. La diferenciación de la marca se vería fomentada mediante la organización y desarrollo de eventos únicos y especiales de la misma. Las ferias del libro son los sucesos lectores más conocidos, pero no logran un acercamiento directo con editoriales concretas.
4. Las redes sociales son vitales en cualquier organización que pretenda marcarse la diferencia con otras a día de hoy. Aunque el Grupo Editorial Planeta cuenta con perfiles sociales en distintas redes sociales, esta no permite la relación directa entre autores y lectores, lo cual otorgaría un punto añadido de dinamismo y diferenciación frente a las demás (que, aunque también cuentan con plataformas *online*, no llegan tan lejos).
5. La implantación de una marca en la vida de las personas se consigue mediante pequeñas apariciones en su día a día. Y dado que el periódico es un medio de comunicación que se sigue utilizando (pese a las altas tasas de lecturas a través de la red), la complementación de éste con un libro que suponga sólo un pequeño aumento de precio implicaría una mayor predisposición a la lectura al entender el precio de los libros más barato.

10. BIBLIOGRAFÍA

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (2016). *Centro de investigaciones sociológicas* [sitio web]. Madrid: CIS. [Consulta: 2016]. Disponible en: <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>

EL ECONOMISTA (2016). *Ranking nacional* de empresas por facturación [sitio web]. Madrid: Editorial Ecoprensa SA. [Consulta: 2016]. Disponible en: <http://ranking-empresas.economista.es/>

GOBIERNO DE ESPAÑA (2015). *El sector del libro en España (2013-2015)* [sitio web]. Madrid: Ministerio de educación, cultura y deporte. [Consulta: 2016]. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/libro/mc/observatoriolect/redirect/estudios-e-informes/elaborados-por-el-observatoriolect/sector-libro-abril2015/sector-libro-abril2015.pdf>

GOOGLE. (2016) *Google* [sitio web]. Madrid: Google. [Consulta: 2016]. Disponible en: www.google.es/

GRUPO PLANETA (2015). *Grupo Planeta* [sitio web]. Barcelona: Grupo Planeta. [Consulta: 2016]. Disponible en: www.planeta.es/es

GRUPO PLANETA (2016). *Planeta de Libros* [sitio web]. Barcelona: Grupo Planeta. [Consulta: 2016]. Disponible en: www.planetadelibros.com

MANUERA ALEMÁN, J. L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. 2ª edición. ESIC Editorial.

UNIR REVISTA (2016). *El mercado editorial español: muchos sellos, menos repartidos* [sitio web]. La Rioja: Universidad Internacional de la Rioja. [Consulta: 2016]. Disponible en: <http://revista.unir.net/3345-el-mercado-editorial-espanol-muchos-sellos-menos-repartidos>

11. ANEXOS

A continuación se desarrollará la cartera de negocios que tiene el Grupo Editorial Planeta en lo referente a “libros”, que es el mercado de referencia a que nos estamos circunscribiendo.

— Grupo Planeta

- Editorial Planeta Ediciones Generales: “La gran editorial de referencia del mundo de habla hispana”
- Editorial Espasa: “Un siglo y medio leyendo juntos”
- Ediciones Destino: “El prestigio de un fondo editorial que se enriquece con el descubrimiento de nuevos autores”
- Ediciones Temas de Hoy: “Libros que son noticia”
- Editorial Seix Barral: “La literatura del descubrimiento”
- BackList: “En el fondo, la mejor selección”
- Bronce: “Grandes temas desde puntos de vista abiertos, provocadores y críticos”
- MR Ediciones: “La editorial en la que el lector encuentra respuestas, entretenimiento y diversión”
- Emecé: “Literatura de autor libre de encasillamientos”
- Alienta Editorial: “Libros de desarrollo personal y profesional de lectura fácil y entretenida”
- Gestión 2000: “Libros prácticos y de lectura amena para estar al día en el mundo empresarial”
- Deusto. “Tradición y prestigio en la edición de libros de empresa”
- Para Dummies: “La colección sobre temas de interés general de mayor éxito mundial”
- GeoPlaneta: “Toda la información necesaria para el viajero”
- Lunweg Editoriales: “Prestigio y calidad en la edición de libros de arte”
- Planeta Cómic: “Cómics de éxito nacionales e internacionales”
- Libros Cúpula: “Publicaciones divulgativas ilustradas, calendarios y *kits*”
- Lectura Plus: “Una selección de libros de letra grande para facilitar la lectura”
- Ediciones Minotauro: “Referente de la narrativa fantástica y de ciencia ficción”

- Timun Mas Narrativa: “Referente en ciencia ficción, fantasía y ficción para el público joven”
- Esencia: “Literatura escrita por y para mujeres”
- Zenith: “Obras divulgativas y rigurosas de superación personal”
- Crítica: “La cultura necesaria”
- Ariel: “Lugares para el pensamiento”
- Ediciones Península: “Ensayo y actualidad desde una mirada diferente”
- Salsa Books: “Libros individualizados de cocina y gastronomía”
- Luciérnaga: “Libros de espiritualidad y crecimiento personal”
- Ediciones Paidós: “Textos de ciencias sociales y divulgación”
- Ediciones Oniro: “Espiritualidad, autoayuda, *parenting* y salud para todo tipo de lectores”
- Destino Infantil & Juvenil: “Series de aventuras para niños y narrativa para jóvenes”
- Timun Mas infantil: “Libros interesantes y divertidos para jóvenes lectores”
- Planetalector: “Literatura para trabajar en el aula y fomentar el placer de la lectura”
- Noguer: “La mejor narrativa infantil y juvenil”
- Oniro Infantil: “Para que niños y jóvenes aprendan mientras se divierten”
- Yoyo: “El complemento perfecto en la educación de los más pequeños”
- Libros Disney: “El mundo mágico de la factoría Disney y de Marvel”
- Planeta Junior: “Libros infantiles con los personajes más queridos para los niños”
- Booket: “Grandes autores en libros pequeños”
- Austral: “La cultura en el bolsillo”
- Click Ediciones: “Las mejores lecturas en un solo click”
- Scyla eBooks: “El sello editorial digital especializado en fantasía, ciencia ficción y terror”
- Zafiro eBooks: “Primer sello editorial digital de novela romántica en español”
- Tusquets Editores: “Un catálogo de reconocida calidad literaria y sólidas ventas”
- MaxiTusquets: “Grandes éxitos a precios muy asequibles”

- Foreign Rights: “La gestión de las obras de autores representados por el Grupo”¹³

— Grup 62:

- Edicions 62: “Difusión de obras de múltiples géneros en catalán”
- Editorial Empúries: “Una oferta diversificada, para todas las edades y en catalán”
- Proa: “Autores catalanes fundamentales y traducciones de grandes obras”
- Pòrtic: “Libros de divulgación, naturaleza guías, a menudo en coedición”
- Columna Edicions: “Un referente de la narrativa y una editorial pionera en las tendencias”
- Editorial Planeta: “Ficción y no ficción en catalán y el premio mejor dotado de la literatura catalana”
- Edicions Destino: “Narrativa y ensayo de envergadura junto a la obra completa de Josep Pla”
- labutxaca: “La mejor literatura en catalán a un precio competitivo”
- Estrella Polar: “Diversión y estímulo a la lectura para niños y jóvenes”
- Editorial Educaula: “Publicaciones destinadas al ámbito educativo”
- Fanbooks: “Un sello 2.0 para llegar a todos los lectores atentos a las nuevas tendencias”
- La Osa Menor: “Libros para que los niños aprendan divirtiéndose”
- El Aleph Editores: “Narrativa, biografías literarias, memorias, diarios y novela histórica”
- ViBooks: “Un sello al servicio de los particulares”
- Foreigns Rights (Grup 62): “Exportamos lo mejor de nuestros autores”

¹³ Foreign Rights es la página web donde puede encontrarse información acerca de todos los autores representados por el Grupo, el catálogo de las obras de ficción, no ficción y literatura infantil y juvenil disponible para el mercado internacional, así como los datos de contacto de las personas que se encargan de la gestión de dichos derechos.

CUESTIONARIO



Universidad de Valladolid

Los datos que se recogen en el siguiente cuestionario serán empleados de forma anónima y agregada para el desarrollo de un Trabajo de Fin de Grado sobre la elaboración de un plan de marketing para el Grupo Editorial Planeta.

Se agradece sinceramente su apoyo en el éxito de la encuesta y del Trabajo.

PERFIL

① Edad

② Sexo

Masculino
Femenino

③ Nivel de estudios finalizado

Ninguno
Primaria/Secundaria
Bachillerato/FP
Diplomado/Licenciado/Graduado
Máster/Doctorado

④ Situación laboral

Asalariado
Autónomo
Estudiante
Busca empleo
Jubilado
Funcionario

HÁBITOS LECTORES

⑤ ¿Le gusta leer?

Mucho

Regular

Casi nada

Nada

⑥ En relación con los motivos que le llevan a leer, ¿por qué diría que usted lee? Indique las que correspondan

Es una herramienta para la vida

Me entretiene

Me ayuda a comprender mejor el mundo

Me permite huir de las preocupaciones

Me ayuda a descubrir lo que necesito conocer

Me ayuda a conocerme mejor

Me ayuda a escribir mejor

Me lo imponen (en el colegio, mis padres, etc.)

No me gusta leer

Otro (indique):

⑦ En los periodos de vacaciones, ¿lee más, lo mismo, o menos que el resto del año?

Má

Lo mismo

Menos

FRECUENCIA LECTORA

8 Tiempo medio dedicado a leer a la semana

0-5 horas

21-25 horas

6-10 horas

26-30 horas

11-15 horas

31 horas o más

16-20 horas

9 Media de libros que lee al mes

0

7-8

1-2

9-10

3-4

11-12

5-6

13 o más

10 ¿Le gustaría leer más?

Sí

No

11 En caso de haber respondido afirmativamente, ¿por qué motivo no lo hace?

No tengo tiempo

Cuando me pongo no tengo ganas

El precio de los libros

No he encontrado ningún género que me convenza

Lo último que he leído me ha quitado las ganas

Otro (indique): _____

EXPERIENCIA LECTORA

12 ¿Cuál es su escritor favorito?

13 ¿Y su libro favorito?

14 ¿Cuántos libros ha leído en los dos últimos meses?

Ninguno

7-9

1-3

10 o más

4-6

15 Género literario favorito

Ensayo

Novela

Biografía

Poesía

Teatro

Otros (indique): _____

16 En caso de haber respondido "Novela", ¿cuáles son los tipos de novela que más le gustan? Marque las 5 que prefiere

Histórica

Intriga/Misterio

Aventura

Ciencia ficción/Fantasía

Romántica

Policiaca

Negra y de terror

Humor

Autobiográficas

Dramática

Problemas sociopolíticos

Existenciales

Costumbrista

Bélica

Picaresca

Erótica

Humorística

Psicológica

Otros (indique): _____

EXPERIENCIA LECTORA

17 ¿Dónde obtiene los libros que lee habitualmente?

Me los deja un familiar/amigo/otro

Los compro

Me los regalan

Los tomo prestados de la biblioteca pública

Otro (indique): _____

18 ¿Cuántos libros ha comprado en los últimos dos meses?

Ninguno

1-3

4-6

7-9

10 o más

19 En relación con el coste de vida, ¿cuál es su valoración del precio de los libros?

Muy caros

Bastante caros

Ni caros ni baratos

Baratos

Muy baratos

20 ¿Cómo conoce los libros que lee o que quiere leer?

Medios de comunicación: radio, periódicos, revistas

Redes sociales e Internet (Facebook, Twitter, Instagram...)

Recomendación de amigos, familiares...

Investigación propia

Biblioteca

Otro (indique): _____

21) ¿Cuál es el factor principal que determina la compra de un libro u otro?

La reseña

La portada

El autor

El título

Que sea Top Ventas

Otro (indique): _____

22) Señale cuáles de los siguientes eventos conoce

Presentación de libros

Firmas de libros de algún autor

Ferias del libro

Lecturas conjuntas

Lecturas públicas

23) De los anteriores, ¿ha asistido/va a asistir/tiene pensado asistir a alguno de ellos? En caso afirmativo, indique cuál y por qué. En caso negativo, no responda

MUCHAS GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN